

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Попов Анатолий Николаевич
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2021 09:30:55
Уникальный программный ключ:
1e0c38dcc0aee73cee1e5c09c1d5873fc7497bc8

Приложение 2
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Менеджмент и экономика предприятий
железнодорожного транспорта**
(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

23.05.03 Подвижной состав железных дорог
(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Вагоны, Локомотивы, Электрический транспорт железных дорог
(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-11: владение основами организации управления человеком и группой, работами по эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, методами разработки бизнес-планов хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, методами экономического анализа деятельности предприятий, методами оценки эффективности инновационных проектов, способностью использовать методы оценки основных производственных ресурсов и технико-экономических показателей производства, организовывать работы по рационализации, подготовке кадров и повышению их квалификации, владением методами деловой оценки персонала
ПК-14: способность использовать методы экономического и системного анализа для определения производственной мощности и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, в том числе предприятий по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава
ПК-17: способность готовить исходные данные для выбора и обоснования научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа, готовностью принимать участие в организации совещаний, семинаров, деловых и официальных встреч
ОК-11
способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы
ПК-11: владение основами организации управления человеком и группой, работами по эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, методами разработки бизнес-планов хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, методами экономического анализа деятельности предприятий, методами оценки эффективности инновационных проектов, способностью использовать методы оценки основных производственных ресурсов и технико-экономических показателей производства, организовывать работы по рационализации, подготовке кадров и повышению их квалификации, владением методами деловой оценки персонала	<i>Обучающийся знает:</i> методы экономического анализа деятельности предприятий, методами оценки эффективности инновационных проектов	Тесты в ЭОС Сам ГУПС
	<i>Обучающийся умеет:</i> организовывать работы по рационализации, подготовке кадров и повышению их квалификации, владением методами деловой оценки персонала	Аналитическое задание
	<i>Обучающийся владеет:</i> методами подготовки научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа деятельности предприятий железнодорожного транспорта	Аналитическое задание
ПК-14: способность использовать методы экономического и системного анализа для	<i>Обучающийся знает:</i> методы разработки и реализации стратегии развития предприятий железнодорожного транспорта предприятий железнодорожного транспорта	Тесты в ЭОС Сам ГУПС

определения производственной мощности и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, в том числе предприятий по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава	<i>Обучающийся умеет:</i> обосновывать управленческие решения по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта	Аналитическое задание
	<i>Обучающийся владеет:</i> методами совершенствования инструментария экономического и системного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта	Аналитическое задание
ПК-17: способность готовить исходные данные для выбора и обоснования научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа, готовностью принимать участие в организации совещаний, семинаров, деловых и официальных встреч	<i>Обучающийся знает:</i> методы реализации научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа	Тесты в ЭОС СамГУПС
	<i>Обучающийся умеет:</i> участвовать в проведении совещаний, семинаров, деловых и официальных встреч и формировать итоговые документы по их результатам	Аналитическое задание
	<i>Обучающийся владеет:</i> инновационным мышлением при сборе исходных данных для выбора и обоснования научно-технических и организационно-управленческих решений	Аналитическое задание

ОК-11	<i>Обучающийся знает:</i> Основные положения о составлении проектов, схем технологических процессов строительства, реконструкции, капитального ремонта и эксплуатации железнодорожного пути, мостов, тоннелей, метрополитенов, а также их обслуживания, с использованием последних достижений в области строительной науки	Вопросы (16-20)
	<i>Обучающийся умеет:</i> Критически анализировать и выделять информацию о работе в коллективе для достижения общего результата, социальных экспериментах и методах их проведения	Вопросы (21-25)
	<i>Обучающийся владеет:</i> Навыками критической оценки информации о работе в коллективе для достижения общего результата, социальных экспериментах и методах их проведения, о социальных экспериментах и методах их проведения	Вопросы (26-30)

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС (выполнение тестов);
- 2) собеседование (ответ, комментарии по выполненным заданиям из МУ).

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<p>ПК-11: владение основами организации управления человеком и группой, работами по эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, методами разработки бизнес-планов хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, методами экономического анализа деятельности предприятий, методами оценки эффективности инновационных проектов, способностью использовать методы оценки основных производственных ресурсов и технико-экономических показателей производства, организовывать работы по рационализации, подготовке кадров и повышению их квалификации, владением методами деловой оценки персонала</p>	<p><i>Обучающийся знает:</i> методы экономического анализа деятельности предприятий, методами оценки эффективности инновационных проектов</p>
<p>Для проведения своей деятельности предприятие:</p> <p>А) обязано получать лицензию для всех видов деятельности;</p> <p>Б) все виды деятельности осуществляет без каких-либо разрешений и лицензий;</p> <p>В) при выполнении некоторых видов деятельности получает лицензию в соответствующих государственных органах.</p>	
<p>ПК-11: владение основами организации управления человеком и группой, работами по эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, методами разработки бизнес-планов хозяйственной деятельности</p>	<p><i>Обучающийся умеет:</i> организовывать работы по рационализации, подготовке кадров и повышению их квалификации, владением методами деловой оценки персонала</p>

¹Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

<p>предприятий железнодорожного транспорта, методами экономического анализа деятельности предприятий, методами оценки эффективности инновационных проектов, способностью использовать методы оценки основных производственных ресурсов и технико-экономических показателей производства, организовывать работы по рационализации, подготовке кадров и повышению их квалификации, владением методами деловой оценки персонала</p>	
<p>План эксплуатационной работы железнодорожного транспорта, его содержание. План работы подвижного состава, его структура и система показателей.</p>	
<p>ПК-11: владение основами организации управления человеком и группой, работами по эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, методами разработки бизнес-планов хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, методами экономического анализа деятельности предприятий, методами оценки эффективности инновационных проектов, способностью использовать методы оценки основных производственных ресурсов и технико-экономических показателей производства, организовывать работы по рационализации, подготовке кадров и повышению их квалификации, владением методами деловой оценки персонала</p>	<p><i>Обучающийся владеет:</i> методами подготовки научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа деятельности предприятий железнодорожного транспорта</p>
<p>Планирование объемов заполненных циклов работы подвижного состава в грузовом движении. Планирование пробегов вагонов в грузовом движении.</p>	
<p>ПК-14: способность использовать методы экономического и системного анализа для определения производственной</p>	<p><i>Обучающийся знает:</i> методы разработки и реализации стратегии развития предприятий железнодорожного транспорта предприятий железнодорожного транспорта</p>

<p>мощности и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, в том числе предприятий по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава</p>	
<p>Федеральное казенное предприятие – это:</p> <p>А) предприятие, имущество которого находится в собственности на праве оперативного управления;</p> <p>Б) предприятие, принадлежащее казначейству;</p> <p>В) предприятие, имущество которого находится в собственности на праве полного хозяйственного ведения;</p> <p>Г) предприятие, выполняющее заказы исключительно для Министерства обороны РФ;</p> <p>Д) предприятие, выполняющее заказы в основном для Министерства обороны РФ.</p>	
<p>ПК-14: способность использовать методы экономического и системного анализа для определения производственной мощности и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, в том числе предприятий по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава</p>	<p><i>Обучающийся умеет:</i></p> <p>обосновывать управленческие решения по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта</p>
<p>Масса грузового поезда. Экономическая оценка его повышения.</p>	
<p>ПК-14: способность использовать методы экономического и системного анализа для определения производственной мощности и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта, в том числе предприятий по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава</p>	<p><i>Обучающийся владеет:</i></p> <p>методами совершенствования инструментария экономического и системного анализа финансово- хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта</p>
<p>Экономическая оценка повышения скоростей движения грузовых поездов</p>	
<p>ПК-17: способность готовить исходные данные для выбора и обоснования научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа, готовностью принимать участие в</p>	<p><i>Обучающийся знает:</i></p> <p>методы реализации научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа</p>

<p>организации совещаний, семинаров, деловых и официальных встреч</p>	
<p>Среднегодовая стоимость основных средств определяется с учетом износа основных средств:</p> <p>А) стоимости основных средств на начало периода;</p> <p>Б) действующей производственной мощности предприятия;</p> <p>В) стоимости вводимых основных средств, в течение периода и срока их действия;</p> <p>Г) стоимости выбывающих основных средств в течение периода и срока их бездействия.</p>	
<p>ПК-17: способность готовить исходные данные для выбора и обоснования научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа, готовностью принимать участие в организации совещаний, семинаров, деловых и официальных встреч</p>	<p><i>Обучающийся умеет:</i></p> <p>участвовать в проведении совещаний, семинаров, деловых и официальных встреч и формировать итоговые документы по их результатам</p>
<p>Внедрение стратегического управления</p> <p>Стратегия – это не эфемерные мечтания, а вполне конкретные цифры, люди и дела. В этой статье мы описываем один из вариантов внедрения стратегии за короткий период. Коротким он получается не потому, что этот процесс простой, а потому, что мы постарались сделать эти четыре недели и четыре дня максимально насыщенными. Ни мы, ни, надеюсь, вы не любим тратить время попусту.</p> <p>Множество исследований показывает, что на «западе» более 90% компаний, имеющих подробнейшие стратегические планы, на практике не добиваются поставленных целей. Не будем пытаться это доказать: если хотите, почитайте Нортон и Каплана. Мы же покажем шаги, которые надо предпринять, чтобы стратегия все же была реализована. Прежде всего, в компании должна быть выделена единица, ответственная за реализацию стратегии. Назовем ее Отделом Управления Стратегией (ОУС). «Те, кто думает, что речь идет всего-навсего о новом названии для традиционного отдела стратегического планирования, ошибаются: в действительности ОУС выполняет совсем другие функции. Отделы планирования, как правило, составляют план реализации стратегии на ближайший год, но процессом реализации не занимаются. Между тем компании, использующие BSC, уделяют очень серьезное внимание пропаганде корпоративной стратегии, понимая, что без этого эффективное исполнение невозможно. Они следят за тем, чтобы общекорпоративный план нашел адекватное отражение в планах всех отделов и департаментов, чтобы проводимые в компании мероприятия способствовали выполнению общего плана, а программы профессионального совершенствования и индивидуальные рабочие планы сотрудников были скоординированы со стратегическими целями. Более того, такие компании постоянно проверяют актуальность принятых стратегий и проводят их корректировку в соответствии сменяющимися условиями конкуренции.</p> <p>Для координации всей этой деятельности и формируется ОУС. И хотя новая структурная единица берет на себя не всю работу по реализации стратегии, она становится центром управления, органом, который налаживает процессы в масштабах всей компании», – Роберт Каплан, Дэвид Нортон, «Отдел управления стратегией», HBR, Январь, 2006 Я рекомендую вам ознакомиться с этой статьей. Примечательно, что в ней приведена практическая рекомендация по численному и функциональному составу Отдела Управления Стратегией. Также вы сможете ознакомиться в ней с несколькими «кейсами» – практическими примерами того, как организации добивались устранения стратегического разрыва с помощью ОУС. Итак, мы создали ОУС. Дальнейшие шаги по внедрению</p>	



стратегии в жизнь я приведу в формате сценария использования вами внешних консультантов типа меня. Заметьте – в данном сценарии не приглашается управленческий консультант. Разработка самой стратегии (если самостоятельно это сделать вам не под силу) – удел действительно управленческих консультантов типа McKinsey&Co. Данный вариант рассчитан на то, что у вас уже есть стратегия: какая-никакая, но есть!

День первый и второй: формирование команды

В ходе первых двух дней из представителей компании-консультанта и ОУС формируется совместная команда. Результат такого формирования – Устав проекта, детально описывающий рамки проекта, механизмы взаимодействия внутри проектной группы, процедуры решения проблем и методика управления рисками. Конечно же, начало проекта должно быть инициировано соответствующим приказом по предприятию.



Неделя: подготовка

Примерно неделю после такого kick-off проектная группа посвящает подготовке к ключевому событию проекта – семинару топ-менеджеров. Ваши представители согласуют с вашим топ-менеджментом такого семинара, а консультанты углубленно изучают вашу систему стратегического управления «As-Is», чтобы сформировать основу вашей будущей стратегической модели из реально работоспособных частей этой системы.



даты

ПК-17: способность готовить исходные данные для выбора и обоснования научно-технических и организационно-управленческих решений на основе экономического анализа, готовностью принимать участие в организации совещаний, семинаров, деловых и официальных встреч

Обучающийся владеет: инновационным мышлением при сборе исходных данных для выбора и обоснования научно-технических и организационно-управленческих решений

Клуб-100

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернешнл" подал идею создания "Клуба-100" на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба-100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе в Палмере работало 300 человек, 25 % из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу. Идея "Клуба-100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью: "Клуб-100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон). Только за первый год после реализации идеи "Клуба-100" производительность труда на заводе возросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86 % из них чувствуют, что руководство считает их работу важной, а 81 %

считали, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана "Клуба-100" началась на других заводах фирмы, в отделении "Даймонд Фибергласе Продактс" в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %. Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу". За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

<p>ОК-11 способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач</p>	<p><i>Обучающийся знает:</i> Основные положения о о составлении проектов, схем технологических процессов строительства, реконструкции, капитального ремонта и эксплуатации железнодорожного пути, мостов, тоннелей, метрополитенов, а также их обслуживания, с использованием последних достижений в области строительной науки</p>
<p><i>Примеры вопросов</i> 1. Культура как социальное явление: язык, обычаи, традиции, нормы, ценности.</p>	
<p>ОК-11 способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач</p>	<p><i>Обучающийся умеет:</i> Критические анализировать и выделять информацию о работе в коллективе для достижения общего результата, социальных экспериментах и методах их проведения</p>
<p><i>Примеры вопросов</i> 1. Материальная и духовная культура.</p>	
<p>ОК-11 способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении профессиональных задач</p>	<p><i>Обучающийся владеет:</i> Навыками критической оценки информации о работе в коллективе для достижения общего результата, социальных экспериментах и методах их проведения, о социальных экспериментах и методах их проведения</p>
<p><i>Примеры вопросов</i> 1. .Базисные элементы культуры.</p>	

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Оценочное средство ОС1

Часть 1.1 Тесты

1. К какой группе факторов относятся факторы микросреды, с которой организация непосредственно взаимодействует, поскольку эти факторы (покупатели, поставщики, посредники, конкуренты), вступая во взаимодействие с организацией, имеют встречное воздействие (но не контроль):

- А) сбытовой потенциал организации;
- Б) контролируемые организацией;
- В) неконтролируемые организацией;
- Г) организационно-управленческие возможности организации.

2. К какому виду организаций относят фонды, учреждения, ассоциации, общественные и религиозные организации, потребительские кооперативы:

- А) государственные организации;
- Б) крупные организации;
- В) некоммерческие организации

3. Крупные организации, объединяющие в своем составе промышленные предприятия, торговые фирмы, банки, инвестиционные фонды и страховые компании, - это:

- А) финансово-промышленные группы;
- Б) предпринимательские союзы;
- В) кластеры;
- Г) виртуальные организации

4. Какая организационная структура управления считается простейшей и отражает двухуровневое разделение труда «руководитель - исполнитель»:

- А) линейная;
- Б) функциональная;
- В) дивизиональная;
- Г) проектная

5. Объединение предприятий, при котором сохраняется их юридическая самостоятельность, но устанавливается финансовый контроль материнской компании, представляет собой:

- А) картель;
- Б) трест;
- В) концерн;
- Г) синдикат

6. Машиностроительный завод реализовал на сторону излишнее оборудование. Как на это отреагирует показатель фондоотдачи:

- А) повысится;
- Б) понизится;
- В) останется без изменения.

7. Восстановительная стоимость – это первоначальная стоимость:

- А) в ценах и условиях прошлого периода времени;
- Б) в ценах и условиях будущего периода времени;
- В) в ценах и условиях данного периода времени.

8. Перечислите основные экономические показатели, которые используются при оценке основных фондов:

- А) показатели интенсивности использования основных фондов;
- Б) показатели использования производственных площадей и сооружений;
- В) показатели фондоотдачи основных фондов и норма рентабельности;
- Г) при оценке основных фондов используются показатели, перечисленные в пунктах А, Б и В

9. Посредством нормы амортизации:

- А) регулируется качество выпускаемой продукции;
- Б) регулируется скорость оборота основного капитала;
- В) интенсифицируется процесс производства.

10. От чего зависит коэффициент оборачиваемости запасов для определенного периода:

- А) от начального и конечного запасов;
- Б) от среднего запаса;
- В) от себестоимости реализуемой продукции и среднего запаса;
- Г) от всего вышеперечисленного.

11. Что характеризует коэффициент оборачиваемости оборотных средств:

- А) уровень технической оснащенности труда;
- Б) интенсивность использования оборотных средств;
- В) среднюю длительность одного оборота.

12. Какие показатели характеризуют эффективность использования оборотных средств:

- А) прибыль, рентабельность производства;
- Б) фондоотдача, фондоемкость продукции, фондовооруженность труда;
- В) коэффициент оборачиваемости, средняя продолжительность одного оборота;
- Г) уровень отдачи оборотных средств.

13. Все работники в зависимости от степени участия в производственной деятельности делятся на:

- А) рабочих, служащих и ИТР;
- Б) промышленно-производственный и непромышленный персонал;
- В) списочный и явочный состав.

14. Перечень профессий, специальностей рабочих по видам работ, а также квалификаций этих работ характеризует:

- А) тарифная сетка;
- Б) тарифно-квалификационный справочник;
- В) тарифная ставка.

15. Укажите в перечисленном, что не входит в бестарифную систему оплаты труда:

- А) уровень квалификации работника;
- Б) тарифная сетка;
- В) коэффициент трудового участия;
- Г) фактически отработанное время.

16. В каких случаях целесообразно применять повременную форму оплаты труда:

- А) если отсутствуют количественные показатели выработки;
- Б) при условии обеспечения высокого качества работ;
- В) при наличии нормативов трудоемкости;
- Г) при выполнении работ по обслуживанию;
- Д) когда труд работников не поддается точному нормированию.

17. Что из перечисленного не относится к обороту рабочей силы:

- А) коэффициент оборота по приему;
- Б) коэффициент прироста;
- В) коэффициент текучести;
- Г) коэффициент оборота по выбытию.

18. Что такое списочная численность кадров:

- А) численность кадров по списку;
- Б) численность кадров по списку на определенную дату с учетом принятых и уволенных на эту дату;
- В) количество работников, являющихся на работу в течение месяца.

19. Что такое производительность труда:

- А) выработка продукции в единицу времени;
- Б) затраты труда на единицу продукции;

В) степень плодотворной деятельности людей, определяемая показателями выработки и трудоемкости.

20. Исходя из признака непрерывности производственного процесса оборотные средства делятся на:

- А) собственные и привлеченные;
- Б) нормируемые и ненормируемые;
- В) фонды обращения и оборотные фонды.

21. Какие из приведенных ниже затрат относятся к условно-постоянным:

- А) затраты на сырье и материалы;
- Б) основная заработная плата производственных рабочих;
- В) заработная плата управленческого персонала.

22. Как ведут себя постоянные затраты в расчете на единицу продукции при росте объема производства:

- А) увеличиваются;
- Б) уменьшаются;
- В) остаются неизменными.

23. К переменным издержкам относятся все перечисленные ниже затраты, кроме:

- А) заработной платы;
- Б) расходов на сырье и материалы;
- В) амортизации;
- Г) транспортных услуг.

24. Затраты на производство единицы продукции представляют собой:

- А) общие издержки;
- Б) средние издержки;
- В) средний доход.

25. Принцип ведения хозяйственной деятельности, базирующийся на сопоставлении полученных экономических результатов с затратами, - это:

- А) хозяйственный оборот;
- Б) коммерческий расчет;
- В) экономический прогноз

26. Предприятием является самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный ...

- А) для производства продукции и выполнения работ, оказания услуг;
- Б) в целях удовлетворения общественных потребностей;
- В) для получения прибыли;
- Г) для достижения собственных целей;
- Д) от нечего делать;
- Е) для выхода на фондовый рынок;
- Ж) в соответствии с действующим законодательством.

27. Предприятие:

- А) распоряжается выпускаемой продукцией;
- Б) распоряжается полученной прибылью;
- В) самостоятельно осуществляет свою деятельность;
- Г) выплачивает заработную плату работникам;
- Д) занимается любой деятельностью;
- Е) распоряжается полученной прибылью, остающейся в его распоряжении после соответствующих выплат.

28. Предприятие как единство характерных признаков:

- А) географическое;
- Б) производственно-техническое;
- В) организационное;
- Г) экономическое;
- Д) психологическое.

29. Предприятие может состоять из ...

- А) различных цехов, в результате совместной деятельности которых выпускается продукция;
- Б) цехов, участков, в результате совместной деятельности которых выпускается продукция;
- В) однородных цехов или участков;
- Г) рабочих мест.

30. Основу деятельности каждого предприятия составляет ... процесс.

- А) обслуживающий;
- Б) вспомогательный;
- В) технологический;
- Г) производственный.

31. Предпринимательская способность – это:

- А) наличие способностей к торговле;
- Б) способность вести бизнес, не нарушая Уголовный кодекс;
- В) набор способностей и умений человека, позволяющих ему принимать решения, использовать лучшее сочетание ресурсов для производства или продажи товаров, идти на риск;
- Г) способность человека зарабатывать деньги на перепродаже товаров;
- Д) способность вести бизнес с криминальным уклоном.

32. Понятие собственности включает в себя следующие права:

- А) пользования имуществом;
- Б) уничтожения имущества;
- В) использования имущества в качестве ставки в казино;
- Г) пользования результатами, приносимыми имуществом;
- Д) распоряжения имуществом по своему усмотрению;
- Е) получения страховой суммы при гибели имущества.

33. В России признаются следующие формы собственности (по законодательству):

- А) государственная;
- Б) федеральная;
- В) муниципальная;
- Г) кооперативно-колхозная;
- Д) частная;
- Е) общая;
- Ж) личная;
- З) совхозная.

34. Юридическим лицом признается:

- А) материально ответственное лицо;
- Б) любая организация;
- В) лицо кавказской национальности;
- Г) организация, имеющая в своей собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечающая по своим обязательствам этим имуществом;
- Д) организация, преследующая цели извлечения прибыли.

35. Предприятие – это:

- А) совокупность зданий, сооружений и оборудования;
- Б) коммерческое мероприятие;
- В) имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности;
- Г) торговая палатка с надписью «ЧП Иванов»;
- Д) хозяйственная единица, обладающая обусловленной законом экономической и административной самостоятельностью.

36. Особенность унитарного предприятия в том, что:

- А) оно не распоряжается полученной им прибылью;
- Б) оно не распоряжается закрепленным за ним имуществом;
- В) его имущество не может быть разделено на доли или вклады.

37. Организация является коммерческой, если:

- А) занимается перепродажей товаров;
- Б) имеет своей целью получение прибыли;
- В) ее учредителями являются частные лица.

38. Акционерное общество считается созданным с момента:

- А) заключения учредительного договора;
- Б) внесения в уставный капитал необходимых средств и активов;
- В) подачи документов на государственную регистрацию общества;
- Г) государственной регистрации;
- Д) постановки на учет в налоговую инспекцию;
- Е) проведения первой финансовой операции;
- Ж) первого собрания участников;
- З) начала банкета по поводу заключения учредительного договора.

39. Преимущественное право покупки отчуждаемых акций открытого акционерного общества имеют:

- А) акционеры, владеющие не менее чем 5 процентами уставного капитала;
- Б) владельцы привилегированных акций;
- В) владельцы обыкновенных акций;
- Г) преимущественных прав не имеет никто;
- Д) члены трудового коллектива предприятия;
- Е) государство в лице Комитета по управлению государственным имуществом.

40. Владелец привилегированной акции получает дивиденды:

- А) фиксированные;
- Б) в зависимости от величины прибыли;
- В) в случае принятия решения собранием акционеров о начислении и выплате дивидендов.

41. Владелец привилегированной акции имеет право решающего голоса на общем собрании акционеров:

- А) всегда;
- Б) до принятия Собранием решения о выплате дивидендов за истекший период;
- В) после перерыва на обед;
- Г) после принятия Собранием решения о выплате дивидендов за истекший период;
- Д) в случае принятия Собранием решения о невыплате дивидендов за истекший период;
- Е) по вопросам реорганизации и/или ликвидации Общества;
- Ж) по вопросам избрания Совета директоров;
- З) в случаях, если такое право предоставлено Уставом Общества;
- И) не имеет такого права.

42. Владельцы следующих видов акций имеют право голоса при решении вопросов реорганизации или ликвидации АО:

- А) всех;
- Б) обыкновенных;
- В) привилегированных.

43. Получают в первую очередь долю ликвидационной стоимости АО в случае добровольной ликвидации:

- А) владельцы привилегированных акций;
- Б) владельцы обыкновенных акций;
- В) все владельцы акций;
- Г) владельцы акций, голосовавшие против ликвидации или не участвовавшие в голосовании.

44. Увеличение уставного капитала предприятия возможно:

- А) по решению общего собрания акционеров;
- Б) по решению генерального директора;
- В) по решению налоговой инспекции;
- Г) только после оплаты всего уставного капитала, зарегистрированного ранее;
- Д) только после оплаты 50% величины уставного капитала, зарегистрированного ранее;
- Е) по решению собрания трудового коллектива.

Часть 1.2 Кейс

Обоснование стратегических решений в области логистического менеджмента

Компания «Джи энд Оу Руфинг» расположена в штате Флорида в г. Форт Майер. Компания является небольшим производителем кровельного материала. Кровельный материал компания продает в штатах Флорида, Джорджия и Южная Каролина. Ежегодные объемы продажи составляют 28 млн. долларов. Последние годы бизнес идет удачно и, объемы продаж ежегодно растут.

Строительство домов и коттеджей на юге США постоянно увеличивается. Это происходит в основном по причине того, что население страны после выхода на пенсию покупает или строит дома в теплом благодатном климате южных штатов и переезжает туда на постоянное место жительства. Темпы роста строительства домов и коттеджей в этом районе более высокие, чем в целом по стране. Помимо «Джи энд Оу» в этом регионе США действуют и другие фирмы-производители кровельных материалов, которые начали открывать здесь свои производства или строить распределительные склады.

За последние годы конкуренция на рынке строительства домов в этом регионе сильно возросла. Цены на строительные, в том числе и на кровельные материалы, пошли вниз. Строительные компании также испытывают конкуренцию и в переговорах с производителями настаивают на постоянном снижении цен.

В сложившихся условиях президент компании «Джи энд Оу» встретился с руководящим составом фирмы для разработки стратегии. Было решено, что компания должна стать дешевым производителем высококачественного кровельного материала. Только это ей позволит оставаться конкурентоспособным предприятием и сохранить уровень доходов. Оба небольших завода компании должны работать с максимальной эффективностью и на полную мощность. Если уровень производства упадет, то простой оборудования вызовет рост непроизводительных расходов и издержек производства, а, следовательно, цены продукции, что чревато потерей рынков сбыта.

Вице-президент по логистике компании также присутствовал на общем совещании руководства, на котором было определена стратегия фирмы «низкие цены + высокое качество». Вице-президент по логистике работает в компании уже 12 лет и неплохо наладил процесс сбыта

продукции предприятия с обоих заводов. Он даже неоднократно получал благодарственные письма от клиентов.

Смысл логистических операций состоит в том, что компания обладает 35 грузовиками, которые оперативно по заказам клиентуры и строго в определенные сроки завозят материалы на строительные площадки. Эти же грузовики доставляют материалы с двух заводов на четыре склада, расположенные в штатах Атланта, Джорджия, Колумбия и Южная Каролина. Каждый из четырех складов содержит полный набор всей продукции компании. Из-за некоторого снижения сбыта, вызванного возросшей конкуренцией, все четыре склада в настоящее время заполнены продукцией. Приходится даже использовать в полной мере заводские склады.

Основной целью стратегии компании в области логистики, по мнению вице-президента, должно стать поддержание на высшем уровне обслуживания заказчиков. Удалось установить, что основной конкурент компании «Джи энд Оу» не имеет своих складов и осуществляет поставки кровельных материалов с арендованных складов грузовиками автотранспортных фирм.

Кроме того, водители этих грузовиков никак не участвуют в процессе погрузки и разгрузки грузов в отличие от водителей «Джи энд Оу», которые всегда помогают на строительных площадках. Использование конкурентом компании грузовиков автотранспортных фирм приводит к тому, что нарушается принцип «justintime», то есть имеют место задержки в доставке.

Вице-президент по логистике «Джи энд Оу» понимает, что, если уровень обеспечения поставок и уровень обслуживания клиентуры упадет, это в условиях возросшей конкуренции приведет к краху компании.

Часть 1.3 Вопросы

1. План эксплуатационной работы железнодорожного транспорта, его содержание.
2. План работы подвижного состава, его структура и система показателей.
3. Планирование объемов заполненных циклов работы подвижного состава в грузовом движении.
4. Планирование пробегов вагонов в грузовом движении.
5. Определение объема работы локомотивов в грузовом движении.
6. Объемные показатели времени работы подвижного состава в грузовом движении.
7. Система качественных показателей использования подвижного состава в грузовом движении.
8. Экономическая оценка факторов, влияющих на статическую и динамическую нагрузку вагона.
9. Масса грузового поезда. Экономическая оценка его повышения.
10. Экономическая оценка повышения скоростей движения грузовых поездов.
11. Оборот грузового вагона. Экономическая оценка факторов эксплуатационных работ, влияющих на его величину.
12. Бюджет времени работы и оборот локомотива. Пути и экономическая оценка улучшения показателей.
13. Экономическая оценка снижения порожнего пробега вагонов и вспомогательного пробега локомотивов.
14. Комплексные показатели использования подвижного состава. Экономическая оценка путей их улучшения.
15. Планирование объемных показателей работы подвижного состава в пассажирском движении.

Оценочное средство ОС2

Часть 2.1 Тесты

45. Федеральное казенное предприятие – это:

- А) предприятие, имущество которого находится в собственности на праве оперативного управления;
- Б) предприятие, принадлежащее казначейству;
- В) предприятие, имущество которого находится в собственности на праве полного хозяйственного ведения;

- Г) предприятие, выполняющее заказы исключительно для Министерства обороны РФ;
- Д) предприятие, выполняющее заказы в основном для Министерства обороны РФ.

46. Имущество, приобретенное государственным унитарным предприятием (ГУП), основанном на праве хозяйственного ведения, принадлежит:

- А) государству;
- Б) комитету по управлению государственным имуществом;
- В) ГУП;
- Г) трудовому коллективу ГУП;
- Д) администрации ГУП;
- Е) совместно государству, комитету по управлению государственным имуществом, трудовому коллективу ГУП;
- Ж) никому не принадлежит.

47. Полную субсидиарную ответственность по обязательствам общества (товарищества, кооператива и т.д.) несут:

- А) все полные товарищи хозяйственного общества;
- Б) все акционеры открытого акционерного общества;
- В) все акционеры закрытого акционерного общества;
- Г) все участники полного товарищества;
- Д) все учредители общества с ограниченной ответственностью;
- Е) государство в лице Министерства экономического развития и торговли РФ;
- Ж) члены производственного кооператива;
- З) пайщики унитарного предприятия;
- И) наемные работники;
- К) все вышеперечисленные;
- Л) ни один из вышеперечисленных.

48. Командист:

- А) является участником-вкладчиком товарищества на вере;
- Б) является полным товарищем;
- В) несет риск убытков в пределах внесенного им вклада;
- Г) отвечает за возможные убытки всем своим имуществом;
- Д) не несет никакой материальной ответственности.

49. Юридическое лицо может быть ликвидировано по решению:

- А) общего собрания трудового коллектива;
- Б) следственных органов;
- В) налоговых органов;
- Г) государственных органов или органов местного самоуправления;
- Д) администрации предприятия;
- Е) суда;
- Ж) учредителей.

50. Коммерческая организация – это:

- А) любая организация, зарегистрированная в установленном порядке и осуществляющая финансовую деятельность;
- Б) негосударственная организация, зарегистрированная в установленном порядке и осуществляющая финансовую деятельность;
- В) организация, зарегистрированная в установленном порядке и имеющая основной целью своей деятельности получение прибыли.

51. Недвижимость (недвижимые вещи, недвижимое имущество) – это:

- А) то, что невозможно куда-либо переместить;

Б) объекты, которые невозможно куда-либо переместить без несоразмерного ущерба для их назначения;

В) автомобили, подлежащие государственной регистрации;

Г) то, что можно переместить с большим трудом;

Д) морские суда, подлежащие государственной регистрации;

Е) воздушные суда, подлежащие государственной регистрации;

Ж) государственные ценные бумаги;

З) ценные бумаги, подлежащие государственной регистрации;

И) здания и сооружения, подлежащие государственной регистрации;

К) любое имущество, если оно подлежит обязательной государственной регистрации.

52. Хозяйственное общество признается зависимым, если:

А) основное общество имеет преобладающее участие в его капитале;

Б) его генеральным директором является дочь генерального директора основного общества;

В) основное общество утверждает все решения дочернего;

Г) основное общество имеет более 20% голосующих акций ОАО или уставного капитала ООО.

53. Для проведения своей деятельности предприятие:

А) обязано получать лицензию для всех видов деятельности;

Б) все виды деятельности осуществляет без каких-либо разрешений и лицензий;

В) при выполнении некоторых видов деятельности получает лицензию в соответствующих государственных органах.

54. Основные средства предприятия включают материально-вещественные элементы:

А) патенты;

Б) информационное оборудование;

В) машины;

Г) готовую продукцию;

Д) транспортные средства;

Е) работников.

55. Активная часть основных средств – это:

А) инструменты и приспособления;

Б) здания;

В) сооружения;

Г) рабочие машины и оборудование;

Д) измерительные и регулирующие приборы и устройства.

56. Основные средства в бухгалтерском балансе предприятия отражаются по... стоимости.

А) рыночной;

Б) восстановительной;

В) остаточной;

Г) первоначальной.

57. Амортизация основных средств – это:

А) расходы на содержание основных средств;

Б) износ основных средств;

В) процесс перенесения стоимости основных средств на себестоимость производства;

Г) восстановление основных средств.

58. Эффективность использования основных средств характеризуют показатели:

А) коэффициент сменности;

Б) фондоемкость продукции;

- В) фондовооруженность труда рабочих;
- Г) фондоотдача;
- Д) производительность труда.

59. Показатель фондоотдачи характеризует:

- А) удельные затраты основных средств на руб. реализованной продукции;
- Б) уровень технической оснащенности труда;
- В) количество оборотов оборотных средств;
- Г) прибыль, приходящуюся на 1 руб. основных средств предприятия;
- Д) величину объема произведенной продукции, приходящейся на руб. основных средств.

60. Способы начисления амортизационных отчислений:

- А) способ уменьшаемого остатка;
- Б) способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- В) регрессивный;
- Г) прогрессивный;
- Д) линейный;
- Е) способ списания стоимости пропорционально объему продукции, работ.

61. Амортизационные отчисления основных средств представляют собой:

- А) элемент затрат на производство;
- Б) простую статью калькуляции себестоимости;
- В) комплексную статью калькуляции себестоимости.

62. Ускоренная амортизация основных средств позволяет:

- А) уменьшить налог на имущество предприятия;
- Б) быстрее обновлять основные средства;
- В) уменьшить моральный и физический износ активной части основных средств;
- Г) уменьшить налог на прибыль предприятия;
- Д) перераспределить риски инвестиций между предпринимателями и государством.

63. Среднегодовая стоимость основных средств определяется с учетом износа основных средств:

- А) стоимости основных средств на начало периода;
- Б) действующей производственной мощности предприятия;
- В) стоимости вводимых основных средств, в течение периода и срока их действия;
- Г) стоимости выбывающих основных средств в течение периода и срока их бездействия.

64. Улучшение использования основных средств достигается за счет:

- А) интенсификации производственных процессов;
- Б) модернизации оборудования;
- В) повышения уровня квалификации рабочих;
- Г) ускорения оборачиваемости производственных запасов;
- Д) внедрения лизинга.

65. Стоимостной учет основных средств необходим для целей:

- А) страхования;
- Б) расчета амортизационных отчислений;
- В) внесения доли в уставный капитал другого предприятия;
- Г) определения технического состава основных средств;
- Д) налогообложения;
- Е) определения производственной мощности

66. Оборотные производственные фонды по вещественному содержанию включают:

- А) производственные запасы сырья и материалов;
- Б) ноу-хау;
- В) запасы готовой продукции;
- Г) полуфабрикаты собственного производства;
- Д) незавершенное производство.

67 Фонды обращения включают:

- А) запасы топлива;
- Б) прибыль;
- В) расходы будущих периодов;
- Г) запасы готовой продукции;
- Д) краткосрочные финансовые вложения;
- Е) денежные средства в кассе и на счетах в банке.

68. Нормируемые оборотные средства – это:

- А) запасы готовой продукции на складе;
- Б) дебиторская задолженность;
- В) запасы незавершенного производства;
- Г) запасные части;
- Д) запасы сырья, материалов.

69. Источники собственных средств предприятия, используемые для формирования оборотных средств, включают в себя:

- А) устойчивые пассивы;
- Б) добавочный капитал;
- В) уставный капитал;
- Г) дебиторскую задолженность;
- Д) прибыль.

70. Заемные средства, используемые для формирования оборотных средств, включают в себя:

- А) дебиторскую задолженность;
- Б) кредиты;
- В) займы;
- Г) кредиторскую задолженность.

71. Какие из перечисленных позиций относятся к фондам обращения:

- А) готовая продукция;
- Б) денежные средства в кассе;
- В) дебиторская задолженность;
- Г) полуфабрикаты собственного производства;
- Д) прибыль предприятия.

72. В состав оборотных средств не включаются:

- А) предметы труда;
- Б) средства труда сроком службы более 12 месяцев;
- В) средства труда сроком службы менее 12 месяцев.

73. Готовая продукция:

- А) входит в состав оборотных фондов, относится к нормируемым оборотным средствам;
- Б) входит в состав фондов обращения, относится к ненормируемым оборотным средствам;
- В) входит в состав фондов обращения, относится к нормируемым оборотным средствам.

74. Собственные оборотные средства формируются за счет:

- А) кредитов, займов;
- Б) уставного капитала, прибыли;
- В) кредитов, уставного капитала.

75. Какой показатель не используется при оценке эффективности оборотных средств:

- А) коэффициент сменности;
- Б) количество оборотов;
- В) длительность одного оборота;
- Г) стоимость высвобождения оборотных средств.

76. Потребность предприятия в оборотных средствах зависит от:

- А) видов и структуры потребляемого сырья;
- Б) величины уставного капитала предприятия;
- В) темпов роста объемов производства и реализации продукции;
- Г) учетной политики предприятия и системы расчетов;
- Д) длительности производственного цикла;
- Е) технической вооруженности работников.

77. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует:

- А) объем реализованной продукции, приходящейся на 1 руб. производственных фондов;
- Б) количество оборотов оборотных средств за соответствующий отчетный период;
- В) прибыль, приходящуюся на 1 руб. оборотных средств предприятия;
- Г) объем реализованной продукции, приходящейся на руб. оборотных средств.

78. Период оборота оборотных средств характеризует:

- А) количество дней, за которое совершается полный оборот оборотных средств;
- Б) время нахождения оборотных производственных фондов в запасах и незавершенном производстве;
- В) время, необходимое для полного обновления производственных фондов предприятия;
- Г) время прохождения оборотными средствами стадии приобретения запасов предприятия;
- Д) среднюю скорость движения оборотных средств.

79. Определите статус лиц, перечисленных ниже:

- А) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
 - Б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
 - В) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
 - Г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
 - Д) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
 - Е) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;
 - Ж) работник, находящийся в очередном отпуске;
 - З) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
 - И) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
 - К) военнослужащий;
 - Л) работник, получивший инвалидность на производстве;
 - М) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы,
- Если они классифицируются как:
- экономически активное население в составе трудовых ресурсов (1);
 - безработные (2);
 - экономически неактивное население (3).

80. Существенным признаком персонала предприятия является:

- А) наличие трудового договора с работодателем;
- Б) подчинение работников внутреннему трудовому распорядку предприятия.

81. Структура трудовых ресурсов отражает распределение по:

- А) профессиям;
- Б) степени тяжести труда;
- В) образованию.

82. Приспособление работника к новой среде и трудовому коллективу называется:

- А) профориентацией;
- Б) адаптацией;
- В) профотбором.

83. Определите последовательность отбора персонала:

- А) отбор кандидатов на основе резюме;
- Б) предварительное собеседование;
- В) тестирование;
- Г) проверка рекомендаций и наведение справок;
- Д) медицинское обследование;
- Е) окончательный выбор кандидата на должность.

84. Персонал предприятия – это:

- А) те лица, трудовая книжка которых хранится в отделе кадров предприятия;
- Б) совокупность физических лиц, связанных договором найма с предприятием как юридическим лицом;
- В) личный состав учреждения, предприятия, фирмы;
- Г) наемные работники и собственники предприятия.

85. Какие категории работников не входят в состав промышленно-производственного персонала:

- А) основные рабочие;
- Б) вспомогательные рабочие;
- В) руководители;
- Г) работники столовой;
- Д) специалисты;
- Е) сотрудники вневедомственной охраны;
- Ж) служащие.

86. Работу с персоналом на предприятии осуществляют следующие функциональные подразделения:

- А) отдел (управление) кадров;
- Б) отдел управления персоналом;
- В) комиссия по борьбе за трезвый образ жизни;
- Г) отдел технического обучения;
- Д) отдел безопасности;
- Е) профсоюзная организация.

87. Явочный состав работников – это:

- А) число работающих, которые в течение суток фактически являются на работу;
- Б) все работники, связанные с предприятием договором найма;
- В) работники, связанные с предприятием договором найма на срок не менее двух лет.

88. Необходимое число основных рабочих при планировании персонала определяют по:

- А) трудоемкости производственной программы;
- Б) нормам выработки;
- В) по количеству рабочих мест на основании норм обслуживания;

Г) в соответствии со штатным расписанием.

Часть 2.2 Кейс

Внедрение стратегического управления

Стратегия – это не эфемерные мечтания, а вполне конкретные цифры, люди и дела. В этой статье мы описываем один из вариантов внедрения стратегии за короткий период. Коротким он получается не потому, что процесс простой, а потому, что мы постарались сделать четыре недели и четыре дня максимально насыщенными. Мы, ни, надеюсь, вы не любим тратить время попусту.

Множество исследований показывает, что на «западе» более 90% компаний, имеющих подробнейшие стратегические планы, на практике не добиваются поставленных целей. Не будем пытаться это доказать: хотите, почитайте Нортон и Каплана. Мы же покажем шаги, которые надо предпринять, чтобы стратегия все же реализована. Прежде всего, в компании должна быть

выделена единица, ответственная за реализацию стратегии. Назовем ее Отделом Управления Стратегией (ОУС). «Те, кто думает, что речь идет всего-навсего о новом названии для традиционного отдела стратегического планирования, ошибаются: в действительности ОУС выполняет совсем другие функции. Отделы планирования, как правило, составляют план реализации стратегии на ближайший год, но процессом реализации не занимаются. Между тем компании, использующие BSC, уделяют очень серьезное внимание пропаганде корпоративной стратегии, понимая, что без этого эффективное исполнение невозможно. Они следят за тем, чтобы общекорпоративный план нашел адекватное отражение в планах всех отделов и департаментов, чтобы проводимые в компании мероприятия способствовали выполнению общего плана, а программы профессионального совершенствования и индивидуальные рабочие планы сотрудников были скоординированы со стратегическими целями. Более того, такие компании постоянно проверяют актуальность принятых стратегий и проводят их корректировку в соответствии сменяющимися условиями конкуренции.

Для координации всей этой деятельности и формируется ОУС. И хотя новая структурная единица берет на себя не всю работу по реализации стратегии, она становится центром управления, органом, который налаживает процессы в масштабах всей компании», – Роберт Каплан, Дэвид Нортон, «Отдел управления стратегией», HBR, Январь, 2006 Я рекомендую вам ознакомиться с этой статьей. Примечательно, что в ней приведена практическая рекомендация по численному и функциональному составу Отдела Управления Стратегией. Также вы сможете ознакомиться в ней с несколькими «кейсами» – практическими примерами того, как организации добивались устранения стратегического разрыва с помощью ОУС. Итак, мы создали ОУС. Дальнейшие шаги по внедрению стратегии в жизнь я приведу в формате сценария использования вами внешних консультантов типа меня. Заметьте – в данном сценарии не приглашается управленческий консультант. Разработка самой стратегии (если самостоятельно это сделать вам не под силу) – удел действительно управленческих консультантов типа McKinsey&Co. Данный вариант рассчитан на то, что у вас уже есть стратегия: какая-никакая, но есть!

День первый и второй: формирование команды

В ходе первых двух дней из представителей компании-консультанта и ОУС формируется совместная команда. Результат такого формирования – Устав проекта, детально описывающий рамки проекта, механизмы взаимодействия внутри проектной группы, процедуры решения проблем и методика управления рисками. Конечно же, начало проекта должно быть инициировано соответствующим приказом по предприятию.

Неделя: подготовка

Примерно неделю после такого kick-off проектная группа посвящает подготовке к ключевому событию проекта – семинару топ-менеджеров. Ваши представители согласуют с вашим топ-менеджментом даты такого семинара, а



этот
эти
Ни
если
была



консультанты углубленно изучают вашу систему стратегического управления «As-Is», чтобы сформировать основу вашей будущей стратегической модели из реально работоспособных частей этой системы.



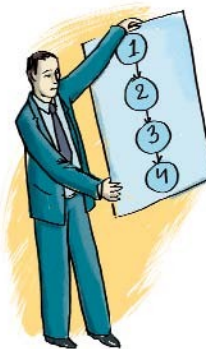
Два самых важных дня: семинар топ-менеджмента в глухой тайге

Как это ни трудно, но – собираем всех директоров и вывозим их куда-нибудь, где нет сотовой связи. Это очень нужно сделать. И это нельзя «размазывать» по 4 часа на 4 дня или по 2 на 8. Это всего лишь два дня – и это такая же производственная необходимость, как, например, собрание акционеров.

Первый день

1. Консультанты совместно с вами проводят так называемое «проектное целеполагание». Понятно, что есть договор с целями, устав с рамками и приказ с идеей нового проекта. Все это формальности. Теперь нужно достичь понимания – а что конкретно хочет и получит каждый конкретный директор или заместитель генерального директора от данного проекта.

2. Ознакомление с теоретическими основами самых распространенных методик стратегического управления: ССП, Шесть Сигма, МВО и т.п. Какие МВА ваши руководители не получили, очень важно, чтобы все методики-«кандидатки» были освежены в памяти и представлены в виде стройной справочной картины. Один из самых больших «страхов» стратегического планирования – как связать измеряемое с неизмеряемым. верное средство против него – научить топ-менеджеров, подверженных этому основам стратегического управления – именно математическим, а не идеологическим аспектам этой науки. Поняв, как работать с «весами», «категориями» и «вкладами» показателей, с балансировкой, «боящийся» менеджер как минимум перестает бояться, а как максимум – становится ярым сторонником системы стратегического управления.



бы

Самое
страху,



3. Далее консультанты проводят обзор инструментальных средств. Обязательно в список таких средств, помимо Excel, должны входить как системы стратегического управления, направленные на саму разработку стратегии, так и системы так называемого «дэш бординга» – т.е. инструменты, нацеленные, в первую очередь, на разработку ключевых показателей эффективности. Конечно, у консультантов есть свои продуктовые предпочтения, но если они не могут аргументировано раскрыть природу своих предпочтений, поверить в них и в их рекомендации очень трудно. Очень важно здесь же затронуть вопрос связи обозреваемых продуктов с системами учета и бюджетирования.

4. В этот же день консультанты объясняют вам свою методику ведения проекта. Напомню, что таковая методика ни в коем случае не должна выглядеть для вас «черным ящиком». Желательно, чтобы данная методика была основана на известных стандартах (ISO, ГОСТы и проч.) или консультант предоставил вам «мэппинг» своей методологии с той или иной известной методологией.

5. В заключение первого дня консультанты представляют вам вашу же систему стратегического управления, т.е. вашу миссию, стратегические цели, инициативы, показатели «как есть». Желательно, чтобы при этом уже был использован тот или иной инструментарий, позволяющий наиболее удобно визуализировать ваше стратегическое дерево. Цель такой презентации – стимулирование мозговой деятельности руководства в сторону развития системы стратегического управления из точки «как есть» в точку «как должно быть». Здесь начинается реальный



мозговой штурм, переходящий затем из комнаты семинара на природу, в кулуары и/или в бар. Руководители пытаются заполнить пустующие пространства вашей стратегической модели – наращивать «обрубленные» ветви (стратегические инициативы), листочки (показатели) или целые стволы (стратегические цели). Разговоры в кулуарах становятся, по сути, выполнением домашнего задания. Ибо каждый участник такого семинара получит свое домашнее задание: постараться максимально полно выразить то, чего именно ему не хватает в существующей модели стратегического управления для его директорской работы.

Второй день

1. Обсуждаем результаты домашних заданий. Каждый топ-менеджер выходит к доске. В нашей практике этой участи не избегали и самые-самые топы. Напротив, генералы, если они реальные лидеры, первыми рвутся к доске, т.е. их даже приходится останавливать, чтобы не приглушить инициативу их подчиненных.



2. Результатом таких обсуждений должна стать максимально полная картина того, как будет выглядеть модель стратегического управления вашим предприятием (внимание!) до первого уровня ключевых показателей. Это ограничение необходимо для того, чтобы не растечься «мыслью по дереву» и не потерять фокус на топ-менеджерской части модели. Т.е. иначе говоря, семинар топ-менеджеров разрабатывает вершину стратегической пирамиды, спускаясь от стратегических целей через стратегические инициативы (проекты по изменению организации) до первичных глобальных ключевых показателей, позволяющих мониторить исполнение тех самых инициатив.

3. Вторая половина второго дня посвящена индивидуальным беседам консультантов и топ-менеджеров для того, чтобы достигнуть максимального понимания: как именно будет работать их организация с новым инструментарием стратегического управления

Неделя: даем поработать консультантам

Сразу после семинара около одной рабочей недели консультанты тратят на полную формализацию всего того, что «наштормили» топ-менеджеры в ходе семинара. Формализация должна закончиться разработкой Стратегической модели верхнего уровня. Требуйте от консультантов максимально полную документацию по такой модели в доступном виде, т.е. на бумаге плюс на удобном, условно бесплатном электронном носителе – например, в Excel. И не забудьте потребовать от них полное описание методики разработки и управления стратегической моделью.



Еще неделя: достучаться до среднего звена

Следующий шаг – семинар или серия семинаров для менеджеров среднего звена. Главная цель – ознакомление: а) с проектом Стратегической модели верхнего уровня, б) с методикой (или комплексом методик) разработки этой модели, в) самое главное – разработка планов по развитию Стратегической модели верхнего уровня. Менеджеры среднего звена должны понять: «Что хочет от них руководство» и «Что им самим необходимо для того, чтобы отвечать ожиданиям топ-менеджмента». Здесь еще не разрабатываются показатели 2-го, 3-го и т.д. уровней, но достигается абсолютное понимание, как это нужно делать.

И последняя неделя:



Последнюю неделю (или две, но не больше!) вы должны потратить на: а) окончательную доработку Стратегической модели верхнего уровня по результатам семинаров для мидл-менеджмента; б) доработку или разработку регламентов сбора информации для ключевых показателей первого уровня (далее – регламенты); в) формализацию плана развития Стратегической модели верхнего уровня; г) выпуск приказа по предприятию, вводящего в действие новую систему Стратегического управления, новую методику и новые

регламенты по работе с Системой, а также план по развитию данной системы (естественно, с ответственными). Вы сами видите, что работа не должна стоить безумных денег! Поскольку вы сами практически всю работу и проделали ☺.



такая

дереву
верить
раз

А дальше? Дальше – фаза развития стратегической модели с параллельной автоматизацией, так как без автоматизации очень ветвистое стратегии становится просто неуправляемым, а значит, люди перестают в то, что они смогут вносить свой вклад в стратегию компании. Тут-то как важно, чтобы выбираемый программный продукт поддерживал множественность методологий и максимальную визуализацию стратегического дерева

P.S. Итак, вам нужна модернизация, нормализация, систематизация и т.п. ваших KPI? Но вам кажется, что все это либо непомерно объемная, либо планомерно долгая процедура? Как и в любом большом деле, важно знать, каков первый шаг и, что еще более важно, шаг этот сделать. Описанный здесь «прорывной» проект – это и есть тот самый шаг. Но нужно обязательно помнить: 4 недели! Этот срок – самое обязательное условие всей задумки.

Часть 2.3 Вопросы

16. Качественные показатели работы подвижного состава в пассажирском движении. Пути их улучшения.

17. Населенность пассажирского вагона. Экономическая оценка ее повышения.

18. Характеристика основных направлений улучшения эксплуатационных работ железнодорожного транспорта.

19. Экономическая оценка выбора целесообразности повышения нагрузки грузового вагона и снижения его простоев.

20. Экономическая оценка выбора целесообразности повышения массы грузовых поездов и увеличения скоростей движения.

21. Экономическая оценка выбора целесообразности повышения нагрузки грузового вагона и снижения его порожнего пробега.

22. Экономическая оценка выбора оптимального варианта отмены пассажирских поездов и увеличения доходов от пассажирских перевозок.

23. Контингент работников железнодорожного транспорта. Особенности организации труда на сети железных дорог.

24. Методы регулирования численности работников железнодорожного транспорта эксплуатационной деятельности.

25. Тарифная система оплаты труда работников железнодорожного транспорта.

26. Производительность труда. Методы ее определения на железнодорожном транспорте. Экономическая оценка повышения производительности труда.

27. Классификация эксплуатационных расходов транспорта, по различным признакам.

28. Номенклатура расходов основной деятельности железных дорог. Принципы ее построения.

29. Себестоимость перевозок железнодорожного транспорта. Система факторов, влияющих на ее величину.

30. Методы расчета себестоимости перевозок.

31. Экономическая оценка основных направлений снижения себестоимости перевозок.

Оценочное средство ОСЗ

Часть 3.1 Тесты

89. Номинальный фонд бюджета рабочего времени – это:

- А) число дней в году;
- Б) число дней в году за вычетом выходных и праздничных дней;
- В) число дней в году за вычетом выходных, праздничных дней и общих неявок на работу по причине болезни, отпусков и других объективных причин для невыхода на работу;

Г) число дней в году за вычетом выходных, праздничных дней и общих неявок на работу по причине болезни, отпусков, прогулов, целодневных простоев, забастовок.

90. Метод расчета количества основных рабочих по рабочим местам на основании норм обслуживания используется в следующем случае:

- А) для рабочих-сдельщиков;
- Б) для рабочих-повременщиков;
- В) для рабочих-повременщиков, нормирование деятельности которых затруднено.

91. Какие направления не используются для привлечения персонала:

- А) объявления в средствах массовой информации;
- Б) поиск необходимой кандидатуры с помощью сотрудников организации среди их знакомых и родственников;
- В) поиск необходимой кандидатуры с помощью сотрудников спец-служб;
- Г) выезды в учебные заведения, готовящие специалистов соответствующих профессий и квалификации, и знакомство с выпускниками;
- Д) поиск среди самостоятельно заявивших о себе кандидатов;
- Е) государственные бюро по трудоустройству;
- Ж) опрос работников других предприятий;
- З) частные агентства по подбору персонала.

92. Первичный отбор потенциальных сотрудников проводится с помощью:

- А) анализа анкетных данных;
- Б) справки по месту предыдущих работ;
- В) проверки через органы МВД;
- Г) тестирования;
- Д) экспертизы почерка;
- Е) проверки на детекторе лжи.

93. Производительность труда характеризует:

- А) эффективность использования трудовых ресурсов;
- Б) эффективность использования материальных ресурсов;
- В) эффективность использования основного капитала;
- Г) эффективность использования оборотного капитала;
- Д) эффективность использования информационных ресурсов.

94. Форма заработной платы, устанавливаемой в зависимости от количества отработанного времени и тарифного разряда:

- А) сдельная;
- Б) повременная.

95. Система, по которой за изготовление продукции в пределах установленной нормы платят по неизменным расценкам, а продукция, произведенная сверх нормы, оплачивается по повышенным расценкам, прогрессивно возрастающим в зависимости от степени перевыполнения нормы:

- А) прямая индивидуальная сдельная;
- Б) бригадная сдельная;
- В) сдельно-премиальная;
- Г) сдельно-прогрессивная;
- Д) косвенно-сдельная.

96. К принципам начисления заработной платы можно отнести:

- А) использование тарифной системы;
- Б) предоставление предприятием максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

- В) распределение в соответствии с результатами труда, его количеством и качеством;
- Г) государственное регулирование заработной платы.

97. Сдельная форма оплаты труда учитывает:

- А) количество отработанного времени;
- Б) количество оказанных услуг;
- В) количество изготовленной обработанной продукции;
- Г) должностной оклад.

98. Повременная форма оплаты труда предусматривает оплату труда в соответствии с количеством:

- А) изготовленной отработанной продукции;
- Б) отработанного времени;
- В) оказанных услуг.

99. Аккордная система оплаты труда характеризуется:

- А) ростом производительности труда;
- Б) улучшением использования основных средств;
- В) экономией времени при выполнении задания;
- Г) улучшением качества продукции.

100. Составление балансов для всех дочерних фирм является абсолютно обязательным:

- А) да;
- Б) нет;
- В) не всегда.

101. К активам (активный капитал) относят:

- А) средства предприятия на счетах в банке;
- Б) основные фонды предприятия;
- В) экономические ресурсы, необходимые предприятию для развития и ведения текущей деятельности.

102. В активы предприятия включаются:

- А) все ресурсы предприятия;
- Б) только те ресурсы, которые являются собственностью предприятия;
- В) все ресурсы предприятия, кроме рабочей силы.

103. Операционный денежный поток – это:

- А) движение денежных средств в процессе производства и реализации основной продукции;
- Б) инвестирование средств и реализация внеоборотных активов;
- В) получение и возврат финансовых ресурсов.

104. Позволяет оценить состояние платежеспособности предприятия в краткосрочном периоде и на длительную перспективу, а также необходимость в дополнительном финансировании:

- А) операционный план;
- Б) план инвестирования;
- В) финансовый план.

105. Отражает скорость оборота оборотных средств:

- А) коэффициент общей оборачиваемости капитала;
- Б) коэффициент оборачиваемости текущих активов;
- В) коэффициент оборачиваемости готовой продукции.

106. Прибыль (убыток) до налогообложения – это:

- А) валовая прибыль;
- Б) прибыль (убыток) от продаж;
- В) валовая прибыль, скорректированная на величину коммерческих и управленческих расходов;
- Г) прибыль (убыток) от продаж, скорректированная на сумму операционных и внереализационных доходов (расходов).

107. Рентабельность собственного капитала рассчитывается как:

- А) отношение балансовой прибыли к величине собственного капитала;
- Б) отношение чистой прибыли к величине собственного капитала;
- В) отношение величины собственного капитала к величине всего капитала.

108. Рентабельность продаж рассчитывается:

- А) как отношение прибыли от реализации к валовой выручке;
- Б) отношение балансовой прибыли к валовой выручке.

109. Являются показателями рентабельности:

- А) доходность акционерного капитала;
- Б) номинальная цена акции;
- В) чистая прибыль на акцию;
- Г) дивиденд на акцию.

110. Стратегическое планирование – это:

- А) долгосрочное планирование;
- Б) краткосрочное планирование;
- В) оперативное планирование;
- Г) текущее планирование;
- Д) среднесрочное планирование.

111. Стратегия предприятия определяет:

- А) какие товары и услуги будет производить предприятие;
- Б) состав совета директоров;
- В) взаимоотношения предприятия с потребителями и поставщиками;
- Г) взаимоотношения предприятия с профсоюзами;
- Д) структуру предприятия;

112. Возможные варианты базовых стратегий предприятия:

- А) стратегия роста;
- Б) оборонительная стратегия;
- В) наступательная стратегия;
- Г) выжидающая стратегия;
- Д) усыпляющая стратегия;
- Е) упреждающая стратегия;
- Ж) стратегия «залегания на дно»;
- З) стратегия стабилизации.

113. Базовая стратегия предприятия в условиях нестабильного объема и доходов – это:

- А) стратегия роста;
- Б) стратегия стабилизации;
- В) стратегия убегания;
- Г) стратегия выживания.

114. К показателям долгосрочного планирования относятся:

- А) объем продаж;
- Б) численность работающих;

- В) темп роста объема продаж;
- Г) изменение стоимости акций предприятия;
- Д) размер прибыли;
- Е) средний уровень заработной платы на предприятии;
- Ж) норма прибыли на совокупный капитал;
- З) размер дивидендов на одну акцию;
- И) рентабельность продаж;
- К) доля на рынке;
- Л) доля государства в капитале предприятия.

115. Метод конкретизации выбранной стратегической альтернативы до формы плана – это:

- А) сверху вниз;
- Б) снизу вверх;
- В) контроллинг;
- Г) справа налево;
- Д) программно-целевое планирование.

116. Производственная программа – это:

- А) программа развития предприятия;
- Б) программа обучения производственного персонала;
- В) план производства;
- Г) схема деятельности предприятия.

117. План закупок включает:

- А) потребность в основных материальных ресурсах;
- Б) источники получения основных материальных ресурсов;
- В) точные сроки получения основных материальных ресурсов;
- Г) размер взятки за приоритет выбора поставщиков;
- Д) наличие долгосрочных договоров по поставкам оборудования;
- Е) объем инвестиций в плановом периоде.

118. Финансовый план содержит в том числе:

- А) расчеты ожидаемой прибыли;
- Б) объем выпуска основных видов продукции;
- В) объем вводимых в плановом периоде мощностей;
- Г) баланс доходов и расходов;
- Д) величину единого социального налога.

119. На каком этапе планирования формируется программа сбыта продукции в номенклатуре и по ассортименту:

- А) стратегическом,
- Б) текущем;
- В) перспективном;
- Г) оперативном;
- Д) программно-целевом;
- Е) налоговом.

120. Исходными документами для составления годового плана предприятия являются:

- А) перспективный план развития предприятия;
- Б) ежегодное Послание Президента РФ;
- В) изменения законодательной базы, влияющие на результаты производственно-хозяйственной деятельности;
- Г) динамика цен на нефть на мировых рынках;
- Д) отчеты предприятия за предшествующий период;

Е) Конституция РФ.

121. Объемный расчет загрузки оборудования и площадей относится к:

- А) текущему планированию;
- Б) оперативно-производственному планированию;
- В) перспективному планированию;
- Г) стратегическому планированию.

122. Постоянный учет, контроль и регулирование выполнения планов за счет своевременного выявления и устранения возникающих отклонений от заданного режима – это:

- А) внутренний аудит;
- Б) мониторинг;
- В) диспетчирование;
- Г) контроллинг;
- Д) лизинг;
- Е) факторинг.

123. Система оперативного планирования, применяемая в массовом производстве:

- А) позаказная система оперативно-производственного планирования;
- Б) система стадийного планирования;
- В) система планирования по заделам;
- Г) система экономико-математического моделирования;
- Д) система планирования по ритму выпуска продукции;
- Е) система оптимального планирования.

124. Процесс разработки научно обоснованных величин, устанавливающих количественную и качественную меру различных элементов, используемых в процессе производства и управления – это:

- А) бюджетирование;
- Б) нормирование;
- В) оперативно-производственное планирование;
- Г) регулирование;
- Д) координация.

125. Согласование деятельности производственных и функциональных подразделений предприятия – это:

- А) организация;
- Б) планирование;
- В) координация;
- Г) бюджетирование;
- Д) регулирование.

126. Определить систему оперативного планирования, при которой поддерживается запас сборочных единиц на промежуточных складах на уровне, обеспечивающем бесперебойную работу сборочных цехов:

- А) позаказная система оперативно-производственного планирования;
- Б) система планирования на склад;
- В) система планирования по заделам;
- Г) социально-экономическое планирование;
- Д) комплектное планирование.

127. При каком типе производства чаще всего используется комплектная система оперативного управления:

- А) единичном;

- Б) серийном;
- В) массовом;
- Г) монопольном.

128. Функции планирования на предприятии:

- А) разработка структуры управления предприятием;
- Б) разработка и отбор альтернатив действия;
- В) получение дохода;
- Г) анализ предыдущих результатов.

129. «Гибкое планирование» дает возможность:

- А) увеличить объем производства;
- Б) увеличить объем продаж;
- В) адекватно реагировать на изменение внешней среды.

130. Исходной точкой для планирования производственной программы являются:

- А) производственные возможности предприятия;
- Б) прогноз сбыта;
- В) объем закупок.

131. Детальная проработка всех аспектов деятельности предприятия осуществляется в ... планах.

- А) стратегических;
- Б) оперативных;
- В) финансовых;
- Г) среднесрочных.

132. Этап календарного планирования предполагает расчеты:

- А) необходимых ресурсов;
- Б) длительности производственных циклов;
- В) задания каждому рабочему месту.

Часть 3.2 Кейс

Клуб-100

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернешнл" подал идею создания "Клуба-100" на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба-100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе в Палмере работало 300 человек, 25 % из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу. Идея "Клуба-100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью: "Клуб-100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон). Только за первый год после реализации идеи "Клуба-100" производительность труда на заводе возросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года

после начала реализации плана обследование работников показало, что 86 % из них чувствуют, что руководство считает их работу важной, а 81 % считали, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана "Клуба-100" началась на других заводах фирмы, в отделении "Даймонд Фибергласе Продактс" в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %. Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу". За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Часть 3.3 Вопросы

32. Общие принципы ценообразования в современной экономике РФ.
33. Виды цен, используемых на железнодорожном транспорте. Общие основы их формирования.
34. Принципы построения тарифов на грузовые перевозки.
35. Принципы построения тарифов на пассажирские перевозки.
36. Пути совершенствования тарифной политики на железнодорожном транспорте.
37. Сущность и функции финансов.
38. Основные задачи и направления финансового менеджмента на железнодорожном транспорте.
39. Доходы железных дорог, их состав и формирование.
40. Особенности формирования доходов от перевозок железной дороги.
41. Особенности финансовых взаимоотношений железной дороги и МПС.
42. Финансирование отделения дороги.
43. Сущность финансовых взаимоотношений отделения дороги и отраслевых линейных предприятий.
44. Прибыль на железнодорожном транспорте, ее формирование и использование.
45. Основы финансового планирования на железнодорожном транспорте.
46. Планирование парков подвижного состава в грузовом и пассажирском движении

Промежуточная аттестация ПА

1. План эксплуатационной работы железнодорожного транспорта, его содержание.
2. План работы подвижного состава, его структура и система показателей.
3. Планирование объемов заполненных циклов работы подвижного состава в грузовом движении.
4. Планирование пробегов вагонов в грузовом движении.
5. Определение объема работы локомотивов в грузовом движении.
6. Объемные показатели времени работы подвижного состава в грузовом движении.
7. Система качественных показателей использования подвижного состава в грузовом движении.
8. Экономическая оценка факторов, влияющих на статическую и динамическую нагрузку вагона.
9. Масса грузового поезда. Экономическая оценка его повышения.
10. Экономическая оценка повышения скоростей движения грузовых поездов.
11. Оборот грузового вагона. Экономическая оценка факторов эксплуатационных работ, влияющих на его величину.
12. Бюджет времени работы и оборот локомотива. Пути и экономическая оценка улучшения показателей.
13. Экономическая оценка снижения порожнего пробега вагонов и вспомогательного пробега локомотивов.
14. Комплексные показатели использования подвижного состава. Экономическая оценка путей их улучшения.
15. Планирование объемных показателей работы подвижного состава в пассажирском движении.
16. Качественные показатели работы подвижного состава в пассажирском движении. Пути их улучшения.
17. Населенность пассажирского вагона. Экономическая оценка ее повышения.

18. Характеристика основных направлений улучшения эксплуатационных работ железнодорожного транспорта.
19. Экономическая оценка выбора целесообразности повышения нагрузки грузового вагона и снижения его простоев.
20. Экономическая оценка выбора целесообразности повышения массы грузовых поездов и увеличения скоростей движения.
21. Экономическая оценка выбора целесообразности повышения нагрузки грузового вагона и снижения его порожнего пробега.
22. Экономическая оценка выбора оптимального варианта отмены пассажирских поездов и увеличения доходов от пассажирских перевозок.
23. Контингент работников железнодорожного транспорта. Особенности организации труда на сети железных дорог.
24. Методы регулирования численности работников железнодорожного транспорта эксплуатационной деятельности.
25. Тарифная система оплаты труда работников железнодорожного транспорта.
26. Производительность труда. Методы ее определения на железнодорожном транспорте. Экономическая оценка повышения производительности труда.
27. Классификация эксплуатационных расходов транспорта, по различным признакам.
28. Номенклатура расходов основной деятельности железных дорог. Принципы ее построения.
29. Себестоимость перевозок железнодорожного транспорта. Система факторов, влияющих на ее величину.
30. Методы расчета себестоимости перевозок.
31. Экономическая оценка основных направлений снижения себестоимости перевозок.
32. Общие принципы ценообразования в современной экономике РФ.
33. Виды цен, используемых на железнодорожном транспорте. Общие основы их формирования.
34. Принципы построения тарифов на грузовые перевозки.
35. Принципы построения тарифов на пассажирские перевозки.
36. Пути совершенствования тарифной политики на железнодорожном транспорте.
37. Сущность и функции финансов.
38. Основные задачи и направления финансового менеджмента на железнодорожном транспорте.
39. Доходы железных дорог, их состав и формирование.
40. Особенности формирования доходов от перевозок железной дороги.
41. Особенности финансовых взаимоотношений железной дороги и МПС.
42. Финансирование отделения дороги.
43. Сущность финансовых взаимоотношений отделения дороги и отраслевых линейных предприятий.
44. Прибыль на железнодорожном транспорте, ее формирование и использование.
45. Основы финансового планирования на железнодорожном транспорте.
46. Планирование парков подвижного состава в грузовом и пассажирском движении

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Зачтено»:

- ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.
- ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.
- ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Экспертный лист

оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент и экономика предприятий железнодорожного транспорта»

по направлению подготовки/специальности

23.05.03 Подвижной состав железных дорог

шифр и наименование направления подготовки/специальности

Вагоны, Локомотивы, Электрический транспорт железных дорог

профиль / специализация

Специалист

квалификация выпускника

1. Формальное оценивание

Показатели	Присутствуют	Отсутствуют
Наличие обязательных структурных элементов:		
–титульный лист	+	

–пояснительная записка		+	
– типовые оценочные материалы		+	
–методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания		+	
Содержательное оценивание			
Показатели	Соответствует	Соответствует частично	Не соответствует
Соответствие требованиям ФГОС ВО к результатам освоения программы	+		
Соответствие требованиям ОПОП ВО к результатам освоения программы	+		
Ориентация на требования к трудовым функциям ПС (при наличии утвержденного ПС)	+		
Соответствует формируемым компетенциям, индикаторам достижения компетенций	+		

Заключение: ФОС рекомендуется/ не рекомендуется к внедрению; обеспечивает/ не обеспечивает объективность и достоверность результатов при проведении оценивания результатов обучения; критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают/ не обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения.

Эксперт, профессор , д-р.тех.наук, профессор кафедры финансов и менеджмента
Оренбургский филиал ФГБОУ ВО «РЭУ им.Г.В. Плеханова», д-р техн.наук, доцент



/ Медведев П.В.