

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

дисциплины: **Управление производством в условиях неопределенности**

Фонд оценочных средств для обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике

форма обучения: очная

1. Формы аттестации по дисциплине

1.1. Форма промежуточной аттестации: зачет

Способ проведения промежуточной аттестации: тестирование

1.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 1.1

№ п/п	Форма обучения		
	ОФО	ЗФО	ОЗФО
1	Выполнение практических кейс-заданий	-	-

2. Результаты обучения по дисциплине/модулю, подлежащие проверке при проведении текущей и промежуточной аттестации

Таблица 2.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
1.	1	Организация системы управления производственными рисками	31, У1, В1	Выполнение практических кейс-заданий	тест
2.	2	Управление производственными рисками	31, У1, В1	Выполнение практических кейс-заданий	тест
3.	3	Оценка эффективности принятия решений в сфере управления производственными рисками	31, У1, В1	Выполнение практических кейс-заданий	тест

4. Фонд оценочных средств

4.1. Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по дисциплине включает в себя оценочные средства для текущей аттестации и промежуточной аттестации.

4.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- примеры практических кейс-заданий по разделу «Организация системы управления производственными рисками» - 1 шт., размещены в приложении 1;
- примеры практических кейс-заданий по разделу «Управление производственными рисками» - 1 шт., размещены в приложении 1;
- примеры практических кейс-заданий по разделу «Оценка эффективности принятия решений в сфере управления производственными рисками» - 1 шт., размещены в приложении 1.

4.3. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации включает:

- комплект тестовых вопросов по дисциплине – 15 шт., размещен в приложении 2.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Примеры практических кейс-заданий по дисциплине «Управление производством в условиях
неопределенности»**

РАЗДЕЛ 1 «Организация системы управления производственными рисками»

Кейс-задание.

Цель работы: научиться применять на практике требования нормативно-правовых документов для проведения проверки конкретных производственных заданий для выявления и оценки источников опасности и определения соответствующих корректирующих мер.

Задачи:

- 1) познакомить студентов с комплексом нормативно-правовых документов, регламентирующих процессы управления производственными рисками на предприятии
- 2) на примере отдельного производственного задания провести, в соответствии с регламентом, процедуру оценки рисков
- 3) проанализировать соответствие полученных результатов требованиям стандартов в сфере управления производственными рисками.

Задание к выполнению работы

1. Внимательно изучить методику оценки риска (теоретические положения).
2. Выполнить анализ предложенной практической ситуации в 3 этапа.

На I этапе необходимо обратить внимание на выявление всех возможных опасностей, не подразделяя их на важные и менее важные. Результаты идентификации опасностей занести в таблицу.

На II этапе следует помнить, что при определении вероятности следует оценивать вероятность опасного события, а не вероятность того, какой вред может быть причинен, например, оценка вероятности падения с высоты, а не вероятности того, что работник погибнет при падении. При определении категории тяжести последствий следует рассматривать наихудший вероятностный результат, т. е. проводить оценку в предположении, что существующие меры безопасности не сработали. Результаты собственно оценки риска занести в таблицу.

На III этапе необходимо определить мероприятия по снижению уровня риска до допустимого значения, используя различные способы управления, но следуя приведенной выше иерархии мер безопасности. Намеченные мероприятия по снижению риска внести в итоговую таблицу и оценить остаточный риск.

Сделать вывод. Вывод к работе должен содержать перечень опасностей, связанных с выполняемой работой и перечень мероприятий, позволяющих выполнить работу безопасно.

Изучите пример успешного преодоления компанией негативных тенденций. Проанализируйте стратегию управления риском и сделайте вывод о ключевых факторах успеха: внешних и внутренних.

Компания «Глория Джинс» активно развивалась и росла в 2000-х годах. К 2008 году оборот достиг \$240 млн., компания нарастила производственные мощности, и владелец не хотел отказываться от планируемых темпов роста. При этом модель развития компании основывалась на оптовых продажах и франчайзинге, падения которых в период кризиса не избежать. Как и для многих ритейлеров, ключевой проблемой «Глории» в период кризиса 2008-2009 стало падение платежеспособного спроса. Падение российского рынка одежды в 2009 году составило, по данным

АПРИМ, 40%. Несмотря на ослабление рубля, конкуренция со стороны менее качественных товаров из Китая и Турции оказывала давление на цены, а потребитель уже не мог себе позволить платить столько же, сколько до кризиса. Чтобы продолжать расти на фоне падающего спроса, директор решает снизить цены на продукцию на 30%. При этом, для поддержания маржинальности компания сделала акцент на повышении эффективности и снижении затрат. Закрытие представительств: 21 региональное представительство закрыли, оставив только семь ключевых. Зато увеличили число торговых представителей со 120 до 250: они находили новых покупателей и рассказывали им о преимуществах продукции. Закрытие представительств дало около восьми миллионов долларов экономии. Оптимизация затрат на персонал: многих сотрудников из вспомогательного персонала, чтобы не сокращать, перевели на производство; разработали и внедрили систему индивидуальной мотивации. Консультанты помогли наладить систему управления персоналом в магазине – в результате, экономия на зарплате достигла 40% (100 миллионов рублей). Однако оптимизацией дело не ограничилось. Менеджмент решил использовать кризис для захвата рынка и инвестировал в развитие собственной сети и локализацию производства. Развитие розничной сети: в 2009 году компания принимает стратегическое решение отказаться от опта и франчайзинга чтобы сконцентрироваться на развитии собственной розничной сети, которая позволит контролировать развитие бренда и ценообразование. Кроме того, в кризис освободились очень привлекательные в плане расположения помещения, цена аренды упала в среднем на 20%. Локализация производства: часть производства из Китая и Бангладеш перенесли в Россию. В связи с ослаблением рубля средняя зарплата в долларовом выражении упала с 500 до 250 долларов, что и позволило снизить цену на продукцию на 30%. В результате «Глория Джинс» не только с триумфом преодолела кризис, но и почти в 2 раза увеличила долю рынка и заложила базу для дальнейшего роста. В 2009 г. выручка «Глории Джинс» выросла на 21%, до 6,3 млрд рублей, а EBITDA удвоилась – до 1,4 млрд рублей. Еще через год компания получила 9 млрд рублей и 2,3 млрд рублей соответственно. Глория Джинс подвела итоги работы в 2013 году: рост продаж составил 18,6% до 27,65 млрд рублей, количество собственных магазинов сети выросло на 15% до 628. В рейтинге Retailer index-2012, который был проведён среди 500 розничных компаний в сегменте игроков с выручкой до 30 млрд рублей, «Глория Джинс» заняла первое место – как по динамике выручки, так и по числу магазинов. В преддверии нового кризиса компания также не намерена останавливаться: она начала реализацию новой стратегии развития: в планах «Глории» на ближайшие пять лет – открыть флагманские магазины площадью более 1500 кв. м во всех городах России с населением более миллиона человек, доведя среднюю торговую площадь магазина до 800 кв. м.

ТЕМА 2: «Управление производственными рисками»

Кейс-задание.

Цель работы: освоить процедуру количественной и качественной оценки опасности и вредности производственных процессов.

Задачи:

- 1) раскрыть сущность основных понятий в сфере безопасности производства;
- 2) дать представление об основных методах идентификации и анализа рисков производственного процесса;
- 3) ознакомить с качественными и количественными методами анализа опасностей на производстве.

Задание к выполнению работы

1. Изучить теоретическую часть по данной теме.
2. Выбрать вариант задания по таблице.
3. Выписать исходные данные.

4. Выполнить расчеты потенциальной опасности, в т.ч.: – определить потери от действия опасных и вредных факторов за время «жизни» производственного процесса – определить суммарные потери

5. Сделать выводы.

Изучите пример успешного преодоления компанией негативных тенденций. Проанализируйте стратегию управления риском и сделайте вывод о ключевых факторах успеха: внешних и внутренних.

ОАО «Национальная продовольственная группа «Сады Придонья» – это крупнейшее в России предприятие по производству соков и детского питания полного цикла. В состав группы входят: – 11 сельскохозяйственных предприятий по выращиванию овощей и фруктов в Волгоградской, Саратовской и Пензенской областях; – комплекс переработки с/х продукции; – завод по производству готовой продукции, выпускаемой под марками «Сады Придонья», «Золотая Русь», «Мой» и «С пелёнок». Особенность бизнес-модели группы «Сады Придонья» состоит в ориентации на обеспечение производства соков собственным сырьем в отличие от основных конкурентов, производящих сок из концентрата, закупаемого в Китае, Бразилии и других странах. Доля своего сырья в продукции «Сады Придонья» в 2005-2010 гг. составляла 50%. До кризиса 2008 г. это не являлось для компании ни существенным преимуществом, ни недостатком. Хотя конкуренты критиковали данную бизнесмодель как недостаточно прогрессивную. Цены на импортное сырье в кризис выросли вслед за долларом на 40%. К тому же ввозимый яблочный концентрат подорожал в 2008 году вдвое из-за неурожая в Китае, откуда в Россию поступает 90% этого сырья. В 2009 году, по оценкам «АС Nielsen Россия» и компании «Бизнес Аналитика», падение рынка в натуральном выражении составило 14- 16,5%. Для «Садов Придонья» ухудшение ситуации в связи с кризисом оказалось менее болезненным, чем для конкурентов, которые полностью работали на импортном концентрате. У компании появилась отличная возможность воспользоваться появившимся в кризис конкурентным преимуществом и нарастить свою долю рынка. И «Сады» свой шанс не упустили, предприняв следующие действия: 1. Снижение цен: «Сады Придонья» в 2008 году снизили цены в среднем на 10%, а в 2009- 2010 годах подняли их лишь на 3%, поскольку до кризиса компания сумела оптимизировать расходы. В целом по рынку цены подскочили на 20%. 2. Запуск производственных проектов: В ситуации, когда многие конкуренты сокращали инвестиционные программы, компания сумела реализовать пять проектов по модернизации, расширению и созданию новых производственных мощностей. Всего за 2009 год на модернизацию «Садов Придонья» было потрачено порядка 100 млн. рублей. Кроме того, в рамках концепции «Качество из первых рук» компания инвестировала 60 млн. руб. в развитие сельскохозяйственных активов. 3. Лизинговые схемы: В отличие от конкурентов, которые развивались за счет кредитов, «Сады Придонья» сумели убедить ведущих мировых производителей оборудования работать с ними по лизинговым схемам. 4. Рекламная активность: Компания не стала сокращать и рекламный бюджет: несмотря на падение рынка, зимой-весной 2010 года впервые была запущена федеральная рекламная кампания на телевидении. Годовой бюджет на рекламу составлял 200 млн. рублей. В феврале 2010 года TNS Media зафиксировала 302 рекламных выхода компании «Сады Придонья» на федеральном ТВ в категории «соки». Даже по сравнению с лидерами рынка это немало: у компании «Нидан соки» их 186, у «Coca-Cola» — 555, а у ВБД — 1329. Целенаправленные действия компании привели к отличному результату: доля на рынке выросла примерно с 2% в 2009 г. до 9% в 2013 г. Компании удалось занять третье место на российском рынке соков, несколько потеснив лидеров - PepsiCo и Coca-Cola. Также она заняла второе место по производству соков для детей раннего возраста – доля на рынке составила около 30%. По данным Nielsen, «Сады Придонья» - единственная соковая компания, которая активно развивалась на стагнирующем рынке. В 2009 г. объем продаж компании в литрах вырос на 35%, а выручка - на 45%, до 5,5 млрд рублей. В кризис удачно выстрелила стратегия позиционирования компании в низком ценовом сегменте. Соки «Мой» стали «первой ценой» на полке — дешевле

были только частные марки (privatelabels) ритейлеров. Сок «Мой», составляющий 57% в объемах производства компании, оказался самым успешным. В 2009 году он прибавил 39% в денежном выражении. Компания продолжила активно развиваться, следуя своей стратегии. В 2013г. «Сады Придонья» продолжили инвестировать в модернизацию производства: - введен комплекс по выпуску детского питания и соков в стеклянной таре (до этого использовалась только картонная упаковка); - завершена автоматизация всех производственных линий: последнее нововведение - беспилотные тележки-погрузчики. В результате удалось сократить 200 рабочих мест. Наметившийся кризис вновь может быть на руку компании. В 2013г. рынок соков России упал на 5%. CocaCola уже объявила о вынужденных мерах по оптимизации своего сокового бизнеса: с 1 июня 2014г. закрываются оба завода «Нидан» и производство концентрируется на базе более эффективного «Мултона»

ТЕМА: «Оценка эффективности принятия решений в сфере управления производственными рисками»

Кейс-задание.

Цель занятия: сформировать представление о способах оценки риска с использованием финансовых показателей деятельности предприятия и вероятностного распределения значений результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Задачи:

- 1) сформировать умения оценки риска банкротства предприятия с использованием финансовых показателей его деятельности;
- 2) сформировать представление об общих подходах к оценке риска на основе статистических данных о результатах деятельности предприятия;
- 3) сформировать представление об особенностях применения различных методик и способов оценки предпринимательского риска.

Задание к выполнению работы

1. Изучить теоретическую часть по данной теме.
2. По данным бухгалтерской отчетности предприятия проанализировать риски ликвидности.
3. Заполнить аналитический баланс «Распределение активов по степени их ликвидности», путем уплотнения отдельных статей исходного баланса и дополнения его показателя вертикального и горизонтального анализа (заполнить таблицу). Проанализировать структуру активов. Сделать выводы.
4. Сравнить структуру активов с рекомендованной. Сделать выводы.

Изучите информацию о компании. Диагностируйте внешние и внутренние причины сложившейся ситуации. Разработайте рекомендации по управлению рисками предприятия.

Санаторий «Старица» расположен на живописном берегу реки Старица, в Рязанской области, в 200 км от Москвы. В 1990-х годах санаторий был ведомственным, сюда приезжала отдохнуть и подлечиться «нефтегазовая элита» - сотрудники всех уровней местного нефтеперерабатывающего завода. К началу 2000-х годов санаторий был приватизирован и продан частным лицам. И стал постепенно терять клиентскую базу. Кроме того, накануне кризиса 2008 года, отрезав часть территории, владельцы санатория затеяли на ней строительство жилья, превратившегося в долгострой. В итоге, так как владельцы были не в состоянии расплатиться за взятый под строительство кредит, санаторий отошел в собственность банку. Новые владельцы решили восстановить былой успех «Старицы». Так появилось три варианта решения: привлечение в санаторий отдыхающих по путевкам ОФМС; репрофилирование санатория в обычный дом отдыха (убрать медицинскую часть); поиск уникального, отличного от других, медицинского или клиентского, профиля. Какой из путей наиболее успешный?

Критерии оценки:

- балл 30 выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено в полном объеме;
- балл 20 выставляется обучающемуся, если раскрыты более 70 % вопросов;
- балл 15 выставляется обучающемуся, если раскрыто более 50 %, но менее 70 % вопросов;
- балл 10 выставляется обучающемуся, если раскрыто менее 70 % вопросов или допущены серьезные ошибки в ответах;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если задание не выполнено.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Примерный перечень тестовых вопросов
По дисциплине «Управление производством в условиях неопределенности»**

1. Метод экспертных оценок применяется, в основном, для решения ...
 - a. структурированных проблем
 - b. количественных проблем
 - c. слабоструктурированных и неструктурированных проблем

2. Преимущество методов тестирования
 - a. глубина раскрытия проблемы
 - b. простота и доступность,
 - c. не требует специальных знаний
 - d. позволяет быстро получить информационный материал

3. Методы исследования – это ...
 - a. средства оптимизации исследования
 - b. определение состава проблемы
 - c. способы проведения исследования

4. Дерево целей – это ...
 - a. графическая схема, показывающая деление общих целей организации на подцели следующего уровня
 - b. взаимосвязь различных целей организации (экономических, производственных, социальных, технических)
 - c. цели всех уровней организации

5. К общенаучным методам относится ...
 - a. статистический анализ
 - b. экспериментирование
 - c. социометрический анализ

6. К методам экспертных оценок относятся ...
 - a. моделирование, параметрический анализ, прогноз
 - b. дискуссия, мозговой штурм, метод Дельфи
 - c. SWOT-анализ, бенчмаркинг, фотография рабочего дня

7. Ранжирование целей – это ...
 - a. распределение целей по возрастающим или убывающим показателям
 - b. способ определения значимости отдельных целей при анализе дерева целей
 - c. классификация целей по определенным критериям

8. Морфологический анализ – это ...
 - a. один из экспертных методов анализа

- b. сценарный метод
- c. метод поэтапного решения проблем

9. Условия проведения эксперимента – это ...

- a. ресурсное обеспечение
- b. время проведения эксперимента c. значимость планируемого нововведения, обратимость результатов, наличие контрольного объекта, создание экспериментальной ситуации

10. Структуризация системы – это ...

- a. разделение объектов и процессов, имеющих отношение к поставленной цели на изучаемую систему и внешнюю среду
- b. построение структуры управления организации в соответствии с ее целями установление структуры слабоструктурированной системы

11. Параметрическое моделирование – это ...

- a. воспроизведение параметров объекта моделирования
- b. разработка серии моделей исследуемого объекта
- c. установление зависимостей между параметрами и форм этих зависимостей

12. Факторная система – это совокупность... факторов

- a. факторов и результативных признаков, связанных одной причинно-следственной связью
- b. факторов, обеспечивающих достижение цели

13. Эксперимент управленческий — это ...

- a. научно поставленный опыт с целью проверки научных гипотез процесс проведения мероприятий с целью совершенствования управления в организации
- b. научно поставленный опыт с целью проверки научных гипотез или выработки рекомендаций в области управления

14. Критерий оптимальности – это признак, на основании которого ...

- a. принимается управленческое решение
- b. проводится оценка качества системы управления и ее элементов c. устанавливается предпочтение одного варианта решения перед другим

15. Валидность показателя характеризует ...

- a. конструкцию показателя
- b. соответствие измеряемому

1 балл за верный ответ в одном тестовом задании

0 баллов – за неверный ответ в тестовом задании