

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Узунов Федор Владимирович

Должность: Проректор

Дата подписания: 24.03.2025 17:08:17

Уникальный программный ключ:

fd935d10451b860e912264c0378f8448452b1db603f94388008e29877a6bcbf5

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Автономная некоммерческая организация  
«Образовательная организация высшего образования»  
«Университет экономики и управления»**

**Факультет экономики, управления и юриспруденции**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор по учебно-методической работе**

**П.П. Узунова**  
**«10» марта 2025 г.**



**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ  
междисциплинарного  
вступительного испытания по  
образовательной программе магистратуры**

**направление подготовки  
38.04.01 «Экономика»**

г. Симферополь, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	4
1. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ» .....	5
Тема 1. Стратегия предприятия: понятие, эволюция концепции .....	5
Тема 2. Миссия и цели предприятия .....	5
Тема 3. Стратегический контекст предприятия .....	6
Тема 4. Оценка внешней среды предприятия .....	6
Тема 5. Анализ стратегического потенциала предприятия .....	7
Тема 6. Стратегии бизнеса .....	7
Тема 7. Стратегии диверсификации деятельности предприятия .....	7
Тема 8. Стратегии внешнего развития предприятия .....	8
Тема 9. Корпоративная стратегия предприятия .....	8
Тема 10. Матричные методы формирования корпоративной стратегии предприятия .....	9
Тема 11. Альтернативность в стратегическом выборе .....	9
Тема 12. Декомпозиция корпоративной стратегии предприятия .....	9
Тема 13. Общая характеристика функциональной стратегии .....	10
Тема 14. Стратегические аспекты в функциональных сферах деятельности предприятия .....	10
Тема 15. Современное состояние и перспективы развития стратегического управления в Российской Федерации .....	11
2. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ <sup>12</sup> ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА» .....	12
Тема 1. Организационные основы производства .....	12
Тема 2. Производственные системы .....	12
Тема 3. Производственные процессы и организационные типы производства .....	13
Тема 4. Организация трудовых процессов и рабочих мест .....	13
Тема 5. Нормирование труда .....	13
Тема 6. Построение производственной структуры в пространстве .....	14
Тема 7. Организация производственных процессов по времени .....	14
Тема 8. Организация вспомогательных производств .....	14
Тема 9. Организация обслуживающих хозяйств .....	15
Тема 10. Единичный и партионный методы организации производства .....	15
Тема 11. Организация поточного и автоматизированного производства .....	15
Тема 12. Организационно-производственное обеспечение качества и обеспечения конкурентоспособности продукции .....	16
Тема 13. Комплексная подготовка производства к выпуску новой продукции .....	16
Тема 14. Организационное проектирование производственных систем .....	17
3. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ <sup>17</sup> ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ЭКОНОМИКА ФИРМЫ» .....	17
Тема 1. Цели и задачи функционирования предприятий .....	17
Тема 2. Процесс управления предприятиями .....	17
Тема 3. Персонал предприятия .....	18
Тема 4. Капитал и основные фонды .....	18
Тема 5. Нематериальные ресурсы .....	18
Тема 6. Оборотные средства показатели их использования .....	19
Тема 7. Инвестиции и капиталовложения предприятия .....	19
Тема 8. НТП и инновационные процессы на предприятии .....	20
Тема 9. Техничко-технологическая база производства и формы его организации .....	20
Тема 10. Производственная и социальная инфраструктура .....	21
Тема 11. Регулирование и планирование деятельности предприятия .....	21

Тема 12. Организация сбыта продукции предприятия и ее конкурентоспособность ...	22
Тема 13. Производительность, мотивации и оплата труда .....	22
Тема 14. Затраты и цены на продукцию.....	23
Тема 15. Финансово-экономические результаты и эффективность деятельности .....	23
Тема 16. Экономическая безопасность предприятия (организации). Реструктуризация и санация. Банкротство .....	24
4. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ <sup>24</sup> ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ» .....	24
Тема 1. Проектный анализ как методология и учебная дисциплина.....	24
Тема 2. Концепция проекта.....	24
Тема 3. Жизненный цикл проекта .....	25
Тема 4. Концепция затрат и выгод в проектном анализе.....	25
Тема 5. Ценность денег во времени .....	25
Тема 6. Проектный денежный поток.....	25
Тема 7. Стандартные финансовые и неформальные критерии принятия решений ....	26
Тема 8. Динамический анализ безубыточности проекта .....	26
Тема 9. Оценка и принятие проектных решений в условиях риска и неопределенности.....	26
Тема 10. Маркетинговый анализ .....	26
Тема 11. Технический анализ .....	27
Тема 12. Институциональный анализ .....	27
Тема 13. Экологический анализ.....	27
Тема 14. Социальный анализ .....	27
Тема 15. Финансовый анализ.....	27
Тема 16. Экономический анализ.....	28
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	29

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель программы – ознакомить абитуриентов при подготовке к вступительному испытанию с требованиями экзаменационной комиссии относительно объёма, содержания и уровня усвоения специальных знаний и практических навыков.

Программа междисциплинарного вступительного испытания предназначена для лиц, которые поступают в АНО «ООВО» «Университет экономики и управления» для продолжения обучения по образовательной программе магистратуры направления подготовки «Экономика» на основе ранее полученного высшего образования уровня бакалавр очной или заочной форм обучения.

Программа предусматривает краткое изложение содержания дисциплин обязательной части учебного плана профессиональной подготовки: «Стратегия предприятия», «Организация производства», «Экономика фирмы» «Проектный анализ», а также список рекомендуемых источников литературы, включающий нормативные документы.

Вступительное испытание проводится в письменной форме по билетам, которые включают в себя теоретические вопросы и тесты в объёме учебного материала, определённого учебной программой и учебным планом университета. Так как на вступительное испытание вынесены три учебные дисциплины, то в каждом билете имеются два теоретических вопроса и задача из учебных программ этих дисциплин. Таким образом, билеты охватывают основной учебный материал всех дисциплин, выносимых на вступительное испытание.

На вступительное испытание отводится 90 минут.

Результаты вступительного испытания оцениваются по 100-балльной шкале.

Максимальное количество баллов за решение задачи: 50.

Полный правильный ответ на каждое из заданий теста оценивается 5 баллов; неполный -3 баллов, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов.

Максимальное количество баллов за каждый теоретический вопрос – 25 баллов (если вопрос раскрыт правильно, логически изложен материал, приведены примеры и обоснования ответа). Таким образом, максимальная сумма баллов за два теоретических вопроса – 50 баллов.

Минимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительного испытания – 50 баллов.

Вступительное испытание проводится в аудитории, где одновременно находятся пять человек экзаменуемых. Для оказания помощи каждому студенту выдаётся программа вступительного испытания. Ответы на билет проверяются членами комиссии.

После письменного ответа билет сдаётся секретарю.

Оценки выставляются членами комиссии после окончания экзамена и оформления протоколов на закрытом заседании комиссии и объявляются в тот же день.

Результаты сдачи вступительного испытания оцениваются оценками – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» на основании критериев оценки знаний и умений студентов, утверждённых на заседании кафедры университета.

# 1. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

## Содержание дисциплины, структурированное по темам:

### Тема 1. Стратегия предприятия: понятие, эволюция концепции

Общая характеристика и предмет курса. Содержание и задачи курса. Теоретические и методологические основы курса. Общие и специальные методы, инструментарий стратегического планирования предприятия. Место стратегического управления в экономической науке.

Эволюция концепции стратегии развития предприятия. Прогнозирование как основа долгосрочного планирования. Стратегия как основной элемент перспективного управления предприятием. Характеристика современного перспективного планирования в РФ. Роль и место стратегического планирования в управлении предприятием. Связь стратегического планирования с другими функциями управления.

Понятие стратегии. Потребность в стратегии рационального хозяйствования на предприятии. Трактовка стратегии предприятия в экономической науке. Философская и организационно-управленческая сущность стратегии предприятия. Стратегия как результат; стратегия как процесс; стратегия как средство; аспекты стратегии предприятия; комплексность стратегии; общие концепции трактовка стратегии предприятия.

Соотношение понятий стратегии, политики, тактики. Иерархия стратегий. Этапы процесса формирования стратегии. Основные характеристики процесса формирования стратегии: вариативность, адаптивность, непрерывность и др. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональная стратегия. Социальные, политические, гражданские и правовые факторы. Критерии победной стратегии.

Современная концепция стратегии предприятия. Различия между концепциями стратегии предприятия. Стратегическое видение и стратегия предприятия.

### Тема 2. Миссия и цели предприятия

Миссия и кредо предпринимательской организации; миссия и стратегическое видение; содержание миссии предприятия; содержание стратегического видения; основные элементы миссии; факторы разработки миссии; принципы формулировка миссии предприятия; определения рыночной бизнес-ниши, как процедурный элемент формирование стратегической миссии предприятия; матрицы Абелла Цвикки цели функционирования предприятия; аспекты цели; установление общей (главной) цели организации; детализация цели; состав цели; система целей предприятия; стратегические цели предприятия и правила (принципы) их определения; глобальные и локальные цели; основные этапы процесса определения целей; требования, которым должны отвечать правильно сформулированные цели; декомпозиция главной цели предприятия; построение иерархии целей («дерева целей»); установление индивидуальных целей и задач.

Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии. Функции высшего руководства при разработке стратегии. Разработка стратегии и структура управления предприятием. Место и роль отдела стратегического планирования в формировании стратегии. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений предприятия.

Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. Обзор, просмотр и объединение предложений менеджеров на местах. Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

### **Тема 3. Стратегический контекст предприятия**

Предприятие в стратегическом контексте; стратегичность деятельности и развития предприятия; аспекты стратегического контекста предприятия; факторы окружения и развития предприятия; суть стратегической реакции предприятия; проблема обеспечения конкурентоспособности предприятия во внешней среде рыночной экономики; деятельность и развитие предприятия в стратегическом контексте; стратегический контекст управления предприятием; стратегические решения; процедуры формирования стратегии; стратегический план; стратегическая указание; содержание и структура (состав) стратегий предприятия; стратегический набор предприятия; стратегическая пробел; классификация стратегий предприятия; система стратегий предприятия; алгоритм создания стратегии предприятия; уровни разработки стратегий; элементы стратегического набора предприятия; корпоративные, общие, конкурентные, бизнес, обеспечивающие функциональные и ресурсные, операционные стратегии; взаимосвязь элементов стратегического набора предприятия; отображение стратегического аспекта деятельности предприятия; принципы формирование стратегии предприятия; информационно-аналитическая база стратегического управления.

Организационно-экономический механизм адаптации предприятия к условиям рынка. Стратегия и предпринимательство. Стратегия предприятия как плановый документ. Организационные факторы формирования стратегии предприятия. Признаки нестратегического подхода к управлению предприятием. Стратегия предприятия как непрерывный процесс.

### **Тема 4. Оценка внешней среды предприятия**

Основные вопросы стратегии предприятия; необходимость анализа и оценки среды предприятия; окружение функционирования предприятия; виды окружения; макросреда, непосредственное окружение и внутренняя среда; конкретные факторы среды; методология анализа внешней среды предприятия; проблематика, этапы, процедуры внешнего анализа; стратегическое позиционирование фирмы в внешней среде; понятие стратегической зоны хозяйствования (ССХ); проблема выделения сегмента окружения предприятия; параметры и алгоритм выделение ССХ предприятия; анализ привлекательности для ССХ предприятия; проведение SWOT-анализа и выделения факторов, возможностей и угроз; матрица возможностей и матрица угроз; определение и оценка важности факторов внешней среды по методу составления профиля среды; привлекательность ССХ - методы и показатели оценки; однофакторные и многокритериальные подходы к оценке привлекательности внешней среды; факторы роста спроса и изменения рентабельности в ССХ фирмы.

Структурные компоненты внешней среды: политический, экономический, социальный, правовой, технологический. Операционное окружение и его компоненты: поставщики, потребители, рабочая сила, конкуренты, международная деятельность. Сканирование прогнозирование внешнего окружения. Анализ отрасли конкуренции. Определение угроз и возможностей внешней среды. Основные экономические показатели отрасли. Влияние конкурентных сил в отрасли. Изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде. Сильные (слабые) позиции предприятий-конкурентов.

Прогнозирование стратегических действий конкурентов. Ключевые факторы успеха (КФУ) в конкурентной борьбе. Привлекательность и перспективы отрасли и конкуренции. Модель пяти сил конкуренции. Соперничество между продавцами. Влияние на конкуренцию в отрасли товаров - заменителей (субститутов). Конкуренция. Сила поставщиков. Конкурентная сила покупателей. Стратегический смысл пяти конкурентных сил. Определение предприятий, которые будут занимать лидирующее положение в отрасли в будущем. Методы анализа внешней среды предприятия.

## **Тема 5. Анализ стратегического потенциала предприятия**

Суть и значение функционального анализа предприятия. Методологические концепции проведения функционального анализа. Анализ организационной структуры и культуры предприятия.

Внутренняя среда предприятия в стратегическом контексте. Структуризация внутренней среды предприятия. Стратегический потенциал предприятия. Состав потенциала предприятия. Подходы к анализу потенциала предприятия; назначение, содержание и аспекты анализа потенциала предприятия; объекты и предмет внутреннего анализа; позиции анализа; использование данных внутреннего анализа; определение сильных и слабых сторон предприятия. Факторы формирования сильных и слабых сторон предприятия; оценка стратегического потенциала предприятия; методика и уровни оценки стратегического потенциала предприятия; конкурентный статус предприятия; подходы и методики определения (оценки) конкурентного статуса предприятия; комплексный показатель конкурентного статуса предприятия; определение относительных инвестиционных позиций (относительного уровня стратегических инвестиций) фирмы в выбранных ССХ; оценка будущей эффективности действующей стратегии фирмы в ССХ; оценка комплексного показателя относительного уровня потенциала (мобилизационных возможностей) предприятия по ССХ. SWOT-анализ как аналитический инструмент стратегического управления. Оценка среды предприятия по методу SWOT-анализа; методология построения и использования матрицы SWOT; типовые позиции (характеристики) истории, состояния, окружение и перспектив бизнеса фирмы с точки зрения формирования ими потенциальных внутренних сильных сторон (внутренних возможностей, потенциала) и слабых сторон фирмы в будущем.

Анализ эффективности действующей стратегии. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей. Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности по издержкам. Оценка конкурентной силы предприятия. Главные достоинства предприятия. Совершенствование информационной базы для стратегического анализа предприятия.

## **Тема 6. Стратегии бизнеса**

Общая схема разработки стратегии для стратегического бизнес-центра (СБЦ). Организация процесса стратегического планирования бизнеса. Классификация стратегий по М. Портеру, их характеристика.

Стратегии роста, стабилизации, сокращения и их применение. Стратегии диверсифицированных компаний. Понятие и критерии выделения стратегического бизнес-центра (СБЦ). Методы портфельного анализа. Характеристика базовых стратегий. Стратегии низких издержек. Стратегии дифференциации. Установление преимущества по издержкам. Контроль за движением издержек. Структурные и функциональные показатели издержек. Экономия или потери на масштабах производства. Эффект кривой обучения и опыта. Совместное использование возможностей снижения затрат обучения и опыта. Совместное использование возможностей снижения затрат различными производственными единицами внутри предприятия. Преимущества и недостатки стратегии вертикальной интеграции. Преимущества и недостатки первопроходцев. Решение использования производственных мощностей. Совершенствование цепочки ценностей. Защита лидерства по издержкам от конкурентных сил. Риски стратегии достижения низких издержек. Сферы использования возможностей дифференциации. Достижение конкурентного преимущества, основанного на дифференциации. Риски стратегии дифференциации. Целесообразность использования стратегии фокусирования.

## **Тема 7. Стратегии диверсификации деятельности предприятия**

Диверсификация деятельности предприятия. Аспекты (направления) диверсификации; цели диверсификации; целесообразность и возможность диверсификации деятельности предприятия. Сценарии диверсификации. Концентрическая диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;

вертикальная диверсификация; стратегии диверсификации предприятия; факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсификации; стратегии концентрической диверсификации; стратегии конгломеративной диверсификации; стратегии горизонтальной диверсификации; стратегии вертикальной диверсификации; типовые стратегии диверсификации, их целевое назначение и типичные ситуации применения.

Привлекательность и риск стратегии узкой специализации. Критерии для оценки диверсификации. Стратегии вхождения в новые сферы деятельности. Приобретение существующего бизнеса. Создание собственного предприятия и новой отрасли. Создание совместного предприятия. Диверсификация в родственные отрасли. Стратегии диверсификации в несвязанные отрасли. Стратегии продажи и ликвидации бизнеса. Стратегии транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

### **Тема 8. Стратегии внешнего развития предприятия**

Типы развития предприятия. Внешнее развитие предприятия. Цели внешнего развития; интеграция предприятия; сценарии внешнего развития предприятия. Обратная и прямая вертикальная интеграция; горизонтальная интеграция; диагональная интеграция; стратегия горизонтальной интеграции; стратегии вертикальной интеграции; стратегия диагональной интеграции; стратегии интернационализации; порядок (алгоритм) формирования стратегии внешнего развития предприятия; типовые стратегии внешнего развития предприятия, их целевое назначение и типичные ситуации применения.

Возможности противостояния сильным сторонам конкурентов. Использование слабостей конкурентов. Захват незанятых пространств. Партизанская война. Стратегия упреждающих ударов. Выбор объекта атаки. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества. Стратегия вертикальной интеграции. Цели и задачи стратегии выхода на международные рынки. Источники конкурентных преимуществ транснациональных корпораций. Особенности выхода предприятий РФ на международные рынки.

### **Тема 9. Корпоративная стратегия предприятия**

Содержание и основные разделы корпоративной стратегической пирамиды. Стратегический набор предприятия; стратегические пробелы; составляющие корпоративной стратегии; составляющие стратегического набора; общие стратегии; общие конкурентные стратегии; продуктово-рыночные стратегии (стратегии бизнес-направлений); функциональные стратегии; ресурсные стратегии; типы корпоративных стратегий; стратегии стабилизации; стратегии выживания; стратегии роста; стратегии сокращения; стратегии ликвидации; комбинированные стратегии.

Программы и бюджеты в корпоративной стратегии. Нормативная база корпоративной стратегии. Источники информации и методы формирования нормативной базы корпоративной стратегии. Корпоративная стратегия и завоевание сильных долгосрочных конкурентных позиций. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов. Ответственность руководства за разработку и реализацию корпоративной стратегии.

Суть и назначение функциональных стратегий. Типы функциональных стратегий, их общая характеристика. Организация процесса разработки функциональных стратегий. Взаимосвязь подразделений в процессе разработки функциональных стратегий. Функциональная стратегия и план управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, финансы, персонал и т.д.). Скоординированность и взаимодополняемость функциональных стратегий. Роль операционной стратегии в корпоративной стратегии диверсифицированного предприятия.

Портфельный анализ как метод формирования корпоративной стратегии; цель портфельного анализа; содержание портфельного анализа; задачи портфельного анализа; алгоритм портфельного анализа.

## **Тема 10. Матричные методы формирования корпоративной стратегии предприятия**

Алгоритм методики выработки стратегии предприятия. Разница методов формирования стратегий для диверсифицированных и монопрофильных предприятий; методы диагностики и стратегического анализа отдельного бизнеса предприятия (бизнес уровень). Цепочка ценностей; модель накопленного опыта. Модель жизненного цикла продукта, спроса, технологии. Матрица «продукт-рынок» И. Ансоффа. Матрица Д. Абеля. Модель М. Портера (матрица конкурентного преимущества). Диагностика и стратегический анализ агрегированных и диверсифицированных фирм. Матричные методы построения стратегии. Общий алгоритм «портфельной» диагностики. Методы перспективного финансового анализа.

Матрица Бостонской Консультативной Группы (БКГ). Матрица Джeneral-Элекрик. Матрица жизненного цикла товара. построение и использование матрицы Маккинси; построение и использование матрицы Шелл; построение и использование матрицы ADL; использование других методов обоснования стратегии предприятия.

Стратегия в новой и быстрорастущей отрасли. Стратегия на стадии зрелости отрасли. Стратегия в период стагнации отрасли. Стратегия увеличения доли рынка. Стратегия сохранения доли рынка. Стратегия «сбора урожая» и сокращения. Сравнение силы хозяйственных подразделений. Анализ рыночного, производственного и управленческого соответствия. Ранжирование хозяйственных подразделений предприятия по инвестиционному периоду.

### **Тема 11. Альтернативность в стратегическом выборе**

Понятие стратегических альтернатив. Базовые Стратегические альтернативы. Конкурентные стратегические альтернативы; стратегические альтернативы развития бизнеса предприятия; стратегии интенсивного, концентрированного (ограниченного) роста (развития); стратегии интегрированного роста (развития); стратегии диверсифицированного роста (развития); стратегии сокращения; стратегии стабилизации; стратегии реструктуризации; стратегические альтернативы в зависимости от роли и места фирмы и ее конкурентов на рынке; стратегические альтернативы в зависимости от условий деятельности (среды) и ресурсных возможностей предприятий.

Выбор стратегического направления деятельности (развития) предприятия; оценка стратегических альтернатив; выбор общей стратегии (общего стратегического направления развития фирмы; просмотр стратегических альтернатив (СА) в пределах выбранной общей стратегии и выбор конкретной стратегии развития предприятия; матрица выбора стратегий Томпсона и Стрикленда. Анализ конкурентных преимуществ фирмы ее положения на рынке на основе тест-таблицы Х. Вильдемана. Выбор стратегии для малых фирм по матрицей «продукт – форма существования фирмы»; выбор стратегии для средних фирм по матрице «темп роста фирмы – темп расширения ниши»; выбор стратегии для крупных фирм.

Разработка альтернативных вариантов стратегических действий. Критерии выбора стратегии и их ранжирование. Методы матричного анализа, их преимущества и недостатки. Новые методы обоснования стратегических решений. Роль специалистов среднего и низшего звена в принятии стратегических решений. Стратегическая роль функциональных руководителей и Совета директоров. Экспертные методы в стратегическом выборе. Организация процедуры отбора экспертных характеристик. Методы Дельфи, теории игр.

### **Тема 12. Декомпозиция корпоративной стратегии предприятия**

Понятие декомпозиции стратегии предприятия. Декомпозиция как процесс конкретизации стратегического плана и определение показателей текущих планов. Декомпозиция и синтез корпоративной стратегии; подходы декомпозиции корпоративной стратегии; функциональная декомпозиция корпоративной стратегии; декомпозиция по подходом выделение ведущей ключевой стратегии- подсистемы; декомпозиция

корпоративной стратегии с использованием «дерева структуры и стратегических альтернатив»; дерево структуры и вариантов (альтернатив) товарно-рыночной стратегии; дерево структуры и альтернативных решений ресурсной стратегии; дерево структуры и вариантов решений по технологической стратегии; дерево структуры и вариантов финансово-инвестиционной стратегии; дерево вариантов социальной (кадровой) стратегии; структура решений (стратегических альтернатив) интеграционной стратегии; дерево типов и вариантов управленческой стратегии; декомпозиция корпоративной стратегии предприятия по принципу выделения отдельных бизнес-аспектов; другие подходы и признаки декомпозиции КС; сочетание подходов к декомпозиции КС.

Связь между комплексной и функциональными стратегиями и содержанием текущих планов. Количественная определенность стратегических целей в текущих планах. Значение стратегических программ и бюджетов для разработки текущих планов.

Стратегия маркетинга. Производственная стратегия. Стратегия НИОКР. Финансовая стратегия. Кадровая стратегия. Стратегия экономического развития. Стратегия организационных изменений.

### **Тема 13. Общая характеристика функциональной стратегии**

Функциональный уровень предприятия и его аспекты (подразделения); функциональная стратегия как решение относительно выбора методов обеспечения стратегических планов деятельности и развития предприятия на его функциональном уровне; место функциональных стратегий в стратегическом наборе (СН) предприятия и их взаимосвязь с другими элементами СН; сферы принятия стратегических решений в пределах обеспечивающих аспектов (подразделений) функционирования предприятия; место функциональных стратегий в алгоритме создания комплексной стратегии предпринимательской организации, интерпретированной как система бизнесов; виды стратегий обеспечения: функциональные и ресурсные стратегии; назначение функциональной и ресурсной стратегий; уровни разработки функциональных стратегий; роль функциональной стратегии для предприятия; особенность функциональных стратегий; классификация функциональных стратегий предприятия; проблематика функциональных стратегий; ресурсные стратегии; виды и содержание и типовых функциональных стратегий: маркетинга; производства; НИОКР; технологической; финансов; инвестиций; кадров; внешнеэкономической деятельности; социальной; экологической организационных преобразований; управления; предотвращение банкротства и других.

Виды функциональных стратегий: базовая, функциональная, стратегия маркетинга. Подходы к планированию стратегии маркетинга: по товарам, методика Бостонской консультативной группы, взаимодействие рыночной стратегии на прибыль, общая стратегия, модель Портера. Стратегия научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и ее сущность. Базовая стратегия производства. Производственно-инженерная стратегия и стратегия размещения производства. Стратегия организационных изменений. Финансовая стратегия и ее сущность. Экологическая стратегия и стратегия социального развития.

### **Тема 14. Стратегические аспекты в функциональных сферах деятельности предприятия**

Типовые функциональные сферы деятельности современного предприятия. Экономическая стратегия предприятия в его функциональном контексте; декомпозиция стратегии предприятия по функциональному признаку; аспекты, компоненты (факторы) типовых функциональных сфер деятельности предприятия; проблематика стратегических решений по отдельным аспектам функционирования (функциональным аспектам) предприятия: маркетинг, производство, НИОКР, технологии, финансы, инвестиции, ВЭД, кадры, управление т.п.

Алгоритм формирования функциональных стратегий; стратегические аспекты функциональных сфер деятельности предприятия (конкретное содержание стратегий-подсистем функциональных направлений предприятия).

Содержание и структура товарно-рыночной стратегии; номенклатурно-ассортиментная стратегия; объемно-масштабный аспект товарной стратегии; стратегия качества продукта; рыночная стратегия; стратегии (аспекты) выбора структуры рынка товаров, типа рыночного поведения, относительно позиции и целевого направления в конкуренции на рынке, подходов к ценообразованию.

Содержание и структура рыночно-ресурсной стратегии; решение относительно объема ресурсных запасов и их качества; решение относительно типа структуры рынка поставщиков ресурсов; алгоритм разработки ресурсной стратегии.

Содержание и структура производственной стратегии; аспекты производственной стратегии: производственные мощности, управления производством, технологические процессы, гибкость производства, использования производственного персонала, управление качеством, производственная инфраструктура, взаимоотношения с партнерами и поставщиками; содержание и структура стратегии НИОКР.

Содержание и структура технологической стратегии; технологические типы предприятий с позиций технологической динамики: стабильный, конъюнктурный, маркетинговый, технологической атаки.

Содержание и структура финансово-инвестиционной стратегии; алгоритм формирования финансово-инвестиционной стратегии; аспекты финансово-инвестиционной стратегии; источники финансирования, типы и приоритетность инвестиционных проектов предприятия; типовые альтернативы финансово-инвестиционных стратегий; содержание и структура стратегии ВЭД.

Содержание и структура кадровой стратегии; содержание и структура стратегии организационных изменений предприятия; содержание и структура экологической стратегии; содержание и структура стратегии управления; альтернативные варианты решений по отдельным компонентам функциональных стратегий подразделений; деревья аспектов структуры и функциональных альтернатив стратегий обеспечения деятельности и развития предприятия.

Критерии и оценка стратегических альтернатив. Состояние и требования окружающей среды. Соответствия стратегии потенциалу и возможностям предприятия. Роль функциональной стратегии, ее координация. Операционная стратегия.

### **Тема 15. Современное состояние и перспективы развития стратегического управления в Российской Федерации**

Современное состояние национальной экономики. Распространение практики стратегического менеджмента РФ. Отношение руководства предприятий к внедрению стратегического менеджмента; влияние стратегического менеджмента на деятельность предприятий.

Причины низкого уровня внедрения стратегического управления; принципы и подходы к стратегическому управлению на отечественных предприятиях. Опыт и направления менеджмента предприятий в зарубежных странах. Особенности стратегической проблематики российских предприятий; целесообразность формирования стратегии и внедрения стратегического управления в практику предприятий. Проблемы внедрения системы стратегического менеджмента; рекомендуемые эталонные направления развития отечественных предприятий в условиях стабилизации национальной экономики; организация процесса выбора адекватной стратегии; учет характера отрасли и специфики ситуации при избрании стратегий; способы реализации стратегии; стратегии инновационной ценности.

Формирование руководителей предприятий рыночной формации. Сочетание «собственник – генеральный менеджер» в одном лице. Отсутствие системы стратегического планирования и прогнозирования. Неумение руководства предприятий

ставить цели и задачи, определять критерии эффективности работы. Формирование новой стратегии подбора кадров. Проблемы внедрения маркетинга. Выход крупных иностранных компаний на российский рынок. Недоверие к консалтингу и консалтинговым фирмам. Определение и осознание рыночной миссии предприятия. Оптимизация организационных структур управления. Формализация процесса принятия решений на предприятии.

## **2. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»**

**Содержание дисциплины, структурированное по темам:**

### **Тема 1. Организационные основы производства**

Роль организационного фактора в развитии рыночной экономики. Объект, предмет и метод организации производства. Развитие науки об организации производства. Взаимосвязь теории организации производства с практикой.

Взаимодействие предмета с другими дисциплинами. Современный подход к теории организации производства. Роль и значение теории организации производства.

Организация производства как составная часть менеджмента. Соотношения и взаимосвязь понятий «производство», «организация», «организация производства», «управление производством», «операционный менеджмент», «производственный менеджмент».

Организация производства в рыночных условиях как объект изучения. Предмет курса, методологические особенности его изложения. Цель, задачи и место дисциплины. Связь с другими дисциплинами. Развитие науки и практики организации производства, проблемы, которые остаются и будущее организации производства.

Общая характеристика предприятия (объединения). Предприятие как объект и субъект рыночных отношений. Организационные формы хозяйствования: акционерные общества, товарищества и др. Требования к предприятию: использование достижений НТП, маневренность и мобильность, рациональное использование ресурсов, условия труда и социальное развитие, экономичность деятельности. Роль государства в регулировании деятельности предприятия. Перестройка централизованного руководства экономикой, кардинальная реформа в планировании, ценообразовании, финансово-кредитного механизма, создание новых организационных структур.

### **Тема 2. Производственные системы**

Процесс производства, его факторы: рабочая сила и средства производства. Факторы производства: земля, труд, капитал, предпринимательские способности, организация производства, технология, информация. Производственная система, ее элементы. Понятие производственного процесса и его общая характеристика. Понятие технологического процесса и его характеристика. Технологическая операция как первичный элемент производственного процесса. Общие принципы рациональной организации производственного процесса. Структура предприятия и факторы, ее определяющие.

Суть организации производства. Организация производства на действующем предприятии как упорядоченная система элементов производства в пространстве и времени, которая обеспечивает наиболее эффективное использование в процессе движения изделия: от появления в виде сырья до отправки потребителю.

Промышленное предприятие как основное звено промышленности. Виды предприятий в зависимости от их форм собственности, размеров, характера изготовленной продукции, уровня специализации, типов производственных процессов, организационно-производственной структуры. Административно-хозяйственная самостоятельность, производственно-техническая, организационная и экономическая единство как основные черты, определяющие промышленные предприятия.

Наиболее характерные особенности деятельности предприятия в современных условиях. Современные взгляды на управление предприятием.

Предприятие как открытая система, его определяющие черты и свойства, компоненты, связи, взаимодействия, процессы и др. Предприятие – сложная, динамическая технико-экономическая и социальная система, которая состоит из четырех блоков: подготовка развитие производства, непосредственно производство, обеспечение производства, обслуживания производства.

Особенности создания и функционирования производственных (операционных) систем. Основное содержание работ по организации производства. Взаимоотношения подразделений и служб предприятия в системе организации производства. Современные концепции производства.

### **Тема 3. Производственные процессы и организационные типы производства**

Понятие производственного процесса. Основные и вспомогательные процессы. Процессы обслуживания. Технологические операции и процессы, их характеристика; правила и порядок разработки. Принципы рациональной организации производственного процесса. Особенности их использования в современных условиях.

Понятие и структура производственного и технологического цикла. Состав производственного цикла: время производства, время перерыва. Перерыва и партионности ожидания. Продолжительность производственного и технологического цикла. Виды движения деталей партии из операций технологического процесса: последовательный, параллельный и параллельно-последовательный.

Основные факторы, которые определяют продолжительность производства. Понятие партии и серии продукции. Пути сокращения длительности производственного цикла. Пути совершенствование организации труда и производства (рациональное планирование рабочих мест, сокращение времени перерыва, вспомогательных процессов и ускорения др.).

Типы производства: понятия и качественные границы типов производства, их организационно-экономические характеристики.

Современные подходы к решению противоречий экономичности производства и потребностей рынка.

### **Тема 4. Организация трудовых процессов и рабочих мест**

Понятия и цели трудовых процессов. Элементы процесса труда. Требования к разделению труда. Виды и содержание структурирования труда: расширение задач, обогащение содержания задач, смена работ, групповая работа.

Трудовые процессы: ручные, машинно-ручные, машинные и автоматизированы. Метод работы. Элементы операции: трудовые движения, трудовые действия, трудовые мероприятия, комплексы мероприятий. Классификация рабочих движений.

Исследование трудовых процессов. Фотография рабочего времени, хронометраж. Организация и обслуживание рабочих мест. Функции обслуживания рабочего места. Классификация рабочих мест. Требования к системе обслуживания рабочих мест.

Формализация трудового процесса и его условий: карта организации труда, проект организации рабочего места.

Организация системы обеспечения и обслуживания профессии многостаночного обслуживания, сущность и особенности использования.

### **Тема 5. Нормирование труда**

Сущность, функции и принципы нормирования труда. Классификация затрат рабочего времени: время работы, подготовительно-заготовительные, оперативные, время обслуживания рабочих мест. Основное время, вспомогательное время. Перерывы: отдых и личные надобности, технологические, организационно-технические.

Виды норм труда: норма времени, норма выработки, норма обслуживания, норма численности, нормированное задание. Методы обоснования норм труда. Факторы, влияющие на нормы труда. Нормативные материалы по труду. Методы разработки норм труда.

Единые и типовые нормы затрат труда. Нормативы по труду: местные, отраслевые, межотраслевые.

Методы изучения рабочего времени: фотография рабочего дня, хронометраж, технический учет, фотоучет. Нормы труда и методика их установления: аналитико-расчетный, аналитико-исследовательский, опытно-статистический, норма времени, норма выработки.

#### **Тема 6. Построение производственной структуры в пространстве**

Производственная структура предприятия. Факторы, определяющие структуру предприятия. Основные признаки предприятия: производственно-техническое единство, организационное единство, экономическая самостоятельность. Цехи, их классификация и характеристика: основные, вспомогательные, обслуживающие, подсобные хозяйства. Производственные участки, рабочие места и их характеристика. Виды производственной структуры: технологическая, предметная и смешанная, цеховая, бесцеховая, комплексная. Направления совершенствования структуры предприятия: углубление специализации, производство деталей и узлов на специализированных предприятиях, специализация вспомогательных производств. Основные показатели экономической оценки совершенствования производственной структуры предприятия: трудоемкость себестоимость продукции, производительность труда, удельные капитальные вложения, длительность производственного цикла.

#### **Тема 7. Организация производственных процессов по времени**

Понятие и состав производственного цикла, его длительности. Расчет операционного цикла при различных способах соединения операций, формах организации производства, типах производства и видах продукции. Особенности определения других составляющих производственного цикла.

Пути сокращения производственного цикла: оптимизация партий запуска деталей и серийности продукции; сбалансированность производства, продолжительности технологических операций; рационализация режимов обработки и перемещения деталей (изделий); наладка и переналадка оборудования; многофункциональные и гибкие линии.

Влияния производственного цикла на показатели деятельности предприятия.

#### **Тема 8. Организация вспомогательных производств**

Состав и назначение вспомогательных производств. Организация ремонтного хозяйства. Значение и организация ремонта основных производственных фондов предприятия. Ремонтная служба и ее структура на предприятии. Виды ремонта: малый, средний, капитальный. Система планово-предупредительных ремонтов. Ремонтные нормативы: межремонтный цикл, межосмотровый период. Состав межремонтного цикла. Категория сложности ремонта. Основные направления совершенствования ремонтного производства.

Организация инструментального хозяйства: потребность предприятия в оснастке, приобретение и обеспечение производства оснасткой, эксплуатация оснастки и технический надзор за ее эксплуатацией, обеспечение рабочих мест оснасткой, учет и хранение. Организация инструментального хозяйства. Система индексации инструмента: цифровая, буквенная, смешанная. Пути повышения эффективности работы инструментального хозяйства.

Роль и значение энергетических ресурсов в производстве, задачи энергетического хозяйства предприятий. Виды энергии и энергоносителей, используемых в промышленном производстве. Вторичные энергоресурсы. Состав энергетического хозяйства. Организация энергетического хозяйства: бесперебойное снабжение производства всеми видами энергии, эффективное использование и экономное расходование в процессе производства, рост энерговооруженности труда, рациональная эксплуатация энергооборудования, его ремонт и обслуживание. Организация энергоснабжения производства. Энергобаланс и его составляющие. Производственная структура энергетического

хозяйства. Определение потребности промышленного предприятия в энергоресурсах. Пути снижения энергозатрат.

### **Тема 9. Организация обслуживающих хозяйств**

Производственная инфраструктура: понятия и состав, роль и значение в системе организации производства.

Инструментальное обслуживание: цели, задачи, структура. Классификация, индексация инструмента и оснащения. Расчет оснащения и инструмента, назначение норм их затрат и запасов.

Ремонтное обслуживание: цели, задачи, структура. Классификация и паспортизация оборудования. Системы эксплуатационного, технического обслуживания и ремонта оборудования.

Энергетическое обслуживание: цели, задачи, структура. Система энергетического обеспечения производства. Виды энергии и расчет их затрат.

Транспортное обслуживание: цели, задачи, структура. Внутризаводской транспорт, его виды, выбор и расчет необходимого количества. Организация и характеристика межцеховых перевозок. Планирование и регулирование транспортного хозяйства.

Материальное обслуживание: системы обеспечения предприятия материальными ресурсами и их поставка.

Организация, планирование и управление материальными потоками. Модели управления запасами. Влияние технологического планирования предприятия на материальное обслуживание. Организация складского хозяйства, расчет площади складских помещений, способов хранения и поставки материалов.

Информационное обслуживание: цели, задачи, структура. Виды информации, носители, характер доступа и получения. Технические способы. Требования к информационным потокам.

### **Тема 10. Единичный и партионный методы организации производства**

а) Единичный метод. Характерные черты единичного (индивидуального) метода организации производства.

Номенклатура и ассортимент продукции. Применяемое оборудование: универсальное расположение оборудования. Укрупненный метод разработки технологического процесса.

Взаимозаменяемость, себестоимость единицы продукции, степень реализации основных принципов организации производства.

Пути совершенствования единичного метода организации производства.

б) Партионный метод. Характерные черты партионного метода организации производства. Три разновидности партионного метода организации производства. Влияние размера партии деталей на эффективность производства. Резервы повышения эффективности партионного метода организации производства: равномерность, параллельность, непрерывность, пропорциональность, прямоточность.

Ограничение номенклатуры продукции при партионном методе производства. Разработка технологического процесса. Квалификация рабочих, взаимозаменяемость. Степень поточности. Повторяемость выпуска продукции, применяемое оборудование. Специализация рабочих мест. Эффективность использования оборудования и производственных площадей. Влияние метода на размер заработной платы.

### **Тема 11. Организация поточного и автоматизированного производства**

Понятие методов организации производства. Особенности их определения и применения.

Факторы, показатели, влияющие на выбор методов организации производства.

Непоточное производство и его характеристика. Формы специализации непоточного производства: технологическая, предметно-групповая и смешанная. Расчет количества оборудования и его размещение. Характерные черты поточного метода

организации производства. Условия применения поточного метода организации производства. Поточное производство: классификация видов, основные признаки и эффективность. Выбор форм организации поточного производства и определения параметров поточной линии. Поточная линия как основное звено потокового (массового) крупносерийного производства, эффективность ее использования. Классификация поточных линий, принципы классификации. Виды поточных линий по разнообразию номенклатуры продукции – однопредметные, многопредметные; по степени непрерывности процесса – непрерывно-поточные и прерывно-поточные.

Объекты и средства механизации и автоматизации производства. Организация автоматизированного производства. Понятия, составляющие части мелкого гибкого автоматизированного производства и перспективы развития.

Этапы развития автоматизации производства: полуавтомат, автомат, автоматические линии. Организация комплексно-автоматизированных участков, цехов и заводов с использованием электронно-вычислительной техники. Гибкое автоматизированное производство.

## **Тема 12. Организационно-производственное обеспечение качества и обеспечения конкурентоспособности продукции**

Понятие качества, показатели и методы оценки. Единичные, комплексные, обобщающие показатели качества труда. Задачи промышленного предприятия при достижении оптимального уровня качества. Факторы качества продукции. Технический контроль. Виды и средства технического контроля. Система обеспечения качества и ее элементы. «Петля качества» и ее сущность. Показатели, характеризующие качество и надежность работы предприятий.

Система стандартов качества продукции (процессов). Надзор и контроль качества продукции, его виды, методы: предупредительный, статистический. Расчет их параметров. Зарубежный опыт управления качеством продукции. Конкурентоспособность, ее связь с качеством. Сертификация продукции. Международная система сертификации.

Пути повышения качества продукции (услуг) предприятий.

## **Тема 13. Комплексная подготовка производства к выпуску новой продукции**

Сущность комплексной подготовки производства, роль, значение и составные части в современных условиях. Научно-техническая подготовка производства; сущности особенности ее использования.

Предпроектные исследования. Жизненный цикл продукции (процессов). Особенности создания и освоения продукции: этапы, процедуры. Организационные формы и методы исследования, проектирования и освоения изделий.

Проектно-конструкторская подготовка: содержание, задачи и этапы. Техническое задание (требования, показатели) на проектирование. Технические предложения, эскизный проект, технический проект, рабочая документация. Особенности проектирования изделий для разных типов производства с учетом условий потребностей рынка. Унификация, стандартизация, технологичность конструкций. Организация взаимодействия проектировщиков и производителей. Технические способы проектирования. СПР и их виды.

Технологическая подготовка: содержание, задачи и порядок проведения. Системы технологической подготовки производства (государственные и отраслевые стандарты). Состав технологической документации: технологический маршрут, операционная карта. Виды технологических процессов: единичные, типовые и групповые. Методы оценки и выбор технологического процесса, оборудования, материалов и технических параметров их обработки. Методы нормирования и расчета материальных затрат. Проектирование инструмента и оснастки. Технологическое планирование размещения оборудования, рабочих мест. Организационно-экономическая подготовка производства. Организационная подготовка: сущность и задачи. Разработка и внедрение новых форм и

методов организации производственных процессов, рационализация производственных структур (подразделений).

Экономическая подготовка: функционально-стоимостной анализ, расчет показателей экономичности изделий (процессов), которые проектируются, оценка и выбор вариантов.

Экономическая подготовка: экономическая экспертиза на проектных стадиях изделий (процессов), мониторинг влияния технологии производства на окружающую среду. Способы уменьшения загрязнения окружающей среды от производства и эксплуатации изделий (процессов).

Организация освоения новой продукции (технологией): сущность и этапы осуществления. Особенности процессов освоения продукции в серийном массивном производстве. Методы ускорения освоения новой продукции.

#### **Тема 14. Организационное проектирование производственных систем**

Содержание технической подготовки, ее этапы: научно-исследовательский, конструкторский, технологический, организационно-экономический.

Содержание и задачи технической подготовки производства. Состав и назначение работ по подготовке производства.

Требования к технологической подготовке производства. Состав работ по технологической подготовке производства.

Основной состав организационно-экономической подготовки производства. Стадии подготовки технологических процессов и их проверка в экспериментальных цехах. Выбор вариантов технологических процессов на стадии разработки производства с уточнением эффективности выбранного варианта на дальнейших этапах подготовки. Меры относительно ускорения технической подготовки производства.

Стратегия продукта и производственной системы. Влияние экономической стратегии на ассортиментную

политику и диверсификацию производства. Маркетинговая информация и формирование «товарного досье».

Диагностика производственной системы. Оценка производственного потенциала и его соответствие технико-технологическим характеристикам конкурентоспособности продукции (процессов).

Подходы и методы осуществления структурных изменений в производственной системе. Процессы проектирования и рационализации производственных систем.

### **3. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ЭКОНОМИКА ФИРМЫ»**

#### **Содержание дисциплины, структурированное по темам:**

##### **Тема 1. Цели и задачи функционирования предприятий**

Понятие, цели и главные направления деятельности предприятия. Правовые основы функционирования и развития предприятия. Классификация и структура предприятий. Виды предприятий. Классификационные признаки предприятия. Принципы классификации производственных структур предприятий. Объединения предприятий (организаций). Типы и формы объединений, предприятий (фирм, компаний) и организаций. Принципы и цели объединений предприятий и организаций. Рыночная среда хозяйствования предприятий и организаций: макросреда, микросреда, правовое пространство. Условия макросреды: природные, демографические, научно-технические, экономические, экологические, политические, международные. Инфраструктура рынка. Признаки структуризации рынков, виды рынков. Элементы инфраструктуры. Принципы поведения субъектов хозяйствования на рынке.

##### **Тема 2. Процесс управления предприятиями**

Сущность и функции процесса управления. Взаимодействие предприятия с внешней средой.

Принципы и методы управления деятельностью предприятий. Понятие, классификация и характеристика методов управления. Организационная структура предприятия. Типы организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная. Высшие органы государственного управления предприятиями и организациями. Организация и взаимодействие центральных органов исполнительной власти. Высшие органы государственного управления предприятиями (организациями).

### **Тема 3. Персонал предприятия**

Понятие, классификация и структура персонала. Факторы, влияющие на формирование персонала предприятия. Категории и структура персонала предприятия. Руководители, специалисты, служащие, рабочие. Профессия, специальность, квалификация. Квалификационные группы. Показатели оценки персонала, порядок их расчета.

Определение численности отдельных категорий работников. Методы определения численности работников, показатели и формулы расчёта. Анализ и планирование трудовых ресурсов. Определение плановой численности. Факторы, влияющие на плановую численность работников предприятия. Методы расчёта плановой численности.

Кадровая политика и система управления персоналом. Современная кадровая политика предприятия и её главная цель. Основные функции кадровой политики. Система управления персоналом на предприятии. Функциональная подсистема управления персоналом на предприятии: условия труда; трудовые отношения; оформление и учёт кадров; маркетинг, прогнозирование и планирование персонала; развитие трудового потенциала; стимулирование труда; предоставление юридических услуг; создание необходимой социальной инфраструктуры; выбор и применение организационных структур управления. Оценка персонала как важный элемент системы управления трудовым коллективом. Комплексная оценка персонала. Особенности комплексной оценки руководителей и специалистов. Оценка результатов работы руководителей и специалистов. Зарубежный опыт формирования эффективного использования трудового потенциала фирмы.

### **Тема 4. Капитал и основные фонды**

Сущность и виды капитала. Производственные фонды предприятия. Состав и взаимосвязь средств производства и производственных фондов. Оценка основных фондов: первоначальная, восстановительная, полная, остаточная, балансовая. Видовая классификация и структура основных фондов. Факторы, влияющие на технологическую структуру основных фондов.

Износ, амортизация и воспроизводство основных фондов. Износ и старение, физический (материальный) и экономический износ. Причины физического износа. Техничко-экономическое старение основных фондов. Методы расчёта степени физического износа и технико-экономического старения. Амортизация основных фондов, определение нормы амортизационных отчислений. Методы амортизации: равномерная (линейная), удвоенно-остаточная, ускоренная. Сроки эксплуатации. Ремонт, модернизация и замена действующих средств труда. Виды ремонта. Экономическая оценка эффективности затрат на капитальный ремонт. Расширенное воспроизводство основных фондов.

Эффективность воспроизводства и использования основных фондов. Система показателей эффективности воспроизводства и использования основных фондов предприятия.

### **Тема 5. Нематериальные ресурсы**

Нематериальные ресурсы. Понятие и виды нематериальных ресурсов. Интеллектуальная собственность. Классификация объектов интеллектуальной собственности. Нематериальные активы. Определение нематериальных активов. Понятие

и охрана права интеллектуальной собственности. Состав нематериальных активов. Права владельца патента. Реализация прав собственности на нематериальные ресурсы. Лицензии, классификация видов лицензий. Роялти и порядок их установления. Паушальные платежи.

Оценка стоимости и амортизация нематериальных активов. Цели и особенности оценки нематериальных ресурсов. Проблемы, связанные с оценкой стоимости нематериальных активов. Этапы оценки стоимости нематериальных ресурсов. Методы оценки стоимости нематериальных активов: затратный, прибыльный (доходный), рыночный. Амортизация нематериальных ресурсов. Норма амортизации.

#### **Тема 6. Оборотные средства показатели их использования**

Понятие и структура оборотных средств. Оборотные фонды (средства) в сфере производства. Оборотные средства (фонды) в сфере обращения. Нормированные и ненормированные оборотные средства предприятия. Нормирование. Методы расчётов нормативов оборотных средств. Нормативы оборотных средств в производственных запасах. Нормативы оборотных средств в незавершённом производстве. Нормативы оборотных средств в других нормируемых элементах.

Эффективность использования оборотных средств. Основные показатели эффективности: коэффициент оборачиваемости, коэффициент загрузки, длительность одного оборота, рентабельность. Способы повышения эффективности использования оборотных средств предприятия: оптимизация запасов материальных ресурсов, сокращение длительности производственного цикла, улучшение материально-технического обеспечения производства, ускорение сроков реализации товарной продукции.

#### **Тема 7. Инвестиции и капиталовложения предприятия**

Понятие, состав и структура инвестиций. Характеристика инвестиций. Производственные инвестиции и их структура. Источники инвестиций, акции, облигации, дивиденды, денежный поток, ставка дисконта (капитализации), чистый приведенный доход. Срок окупаемости капитальных вложений.

Функционально-элементный состав инвестиций предприятия. Инвестиции внутренние и внешние. Инвестиции отечественные: финансовые, государственные, реальные, частные, валютные, чистые.

Инвестиции внешние (иностранные): прямые, портфельные, государственные, частные.

Капитальные вложения. Разновидности и структура капитальных вложений. Воспроизводственная структура капитальных вложений.

Определение необходимого объёма и источников финансирования производственных инвестиций. Этапы прогнозирования капитальных вложений. Исчисление необходимого объёма производственных инвестиций, варианты расчётов. Источники финансирования производственных инвестиций.

Формирование и регулирование финансовых инвестиций (ценных бумаг). Общая характеристика ценных бумаг. Виды ценных бумаг: акции, облигации внутренних государственных и местных займов, облигации предприятий, казначейские обязательства, сберегательные сертификаты, векселя, приватизационные бумаги. Группы ценных бумаг: паевые, производные, долговые. Формирование и функционирование фондового рынка. Принципы формирования фондового рынка: социальная справедливость, надёжность защиты инвестора, регулируемость, эффективность, правовая упорядоченность, конкурентность.

Институциональные субъекты (участники) фондового рынка: государство, эмитенты ценных бумаг, инвесторы, посредники. Особенности функционирования на фондовом рынке посредников (специальных институциональных образований, банковских компаний, фондовых бирж).

Привлечение иностранных инвестиций для развития и усиления эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Необходимость привлечения, виды, формы и структура инвестиций. Основные типы прямых иностранных инвестиций. Признаки привлекательности инвестирования.

Государственное регулирование и эффективность привлечения иностранных инвестиций. Требования, предъявляемые к иностранным инвесторам. Эффективность иностранных инвестиций.

Оценка эффективности производственных и финансовых инвестиций. Факторы повышения эффективности использования капитальных вложений и финансовых инвестиций.

Инвестиционные проекты предприятий и организаций. Понятие инвестиционного проекта. Цикл, фазы и этапы обоснования инвестиционного проекта. Стадии инвестиционного проекта: аналитическая, проектная, оценочная. Основные показатели эффективности инвестиционного проекта.

### **Тема 8. НТП и инновационные процессы на предприятии**

Общая характеристика инновационных процессов.

Понятие инновационных процессов. Основные источники, классификация и взаимосвязь инновационных процессов. Влияние нововведений на производство продукции. Экономическая эффективность инноваций.

Научно-технический прогресс, его общие и приоритетные направления. Существенно-содержательная характеристика НТП. Приоритетные направления развития научно-технического прогресса. Глобальные особенности современной НТР.

Организационный прогресс. Понятие, направления и объекты организационного процесса в окружающей среде и на предприятии. Отличительные особенности организационного прогресса. Современные тенденции организационного прогресса.

Оценка эффективности технических и организационных нововведений. Эффективность технических нововведений. Особенности оценки эффективности организационных нововведений.

### **Тема 9. Техничко-технологическая база производства и формы его организации**

Характеристика технико-технологической базы производства. Понятие технико-технологической базы (ТТБ) и отличие её от основных фондов. Тенденции развития ТТБ. Структурно-технологическая база предприятия. Типы производства (традиционный и инновационный). Сравнительная характеристика типов производства. Организационно-экономическое управление техническим развитием предприятия. дефиниция технического развития, оценка технического уровня предприятия. Формы технического развития предприятия. Основные типовые показатели технического уровня производства. Сроки оценки технического уровня предприятий. Показатели, используемые для углубления аналитической оценки уровня технического развития предприятия. Основные этапы и планирование технического развития предприятия. Цели и приоритеты технического развития предприятия. Программа (план) технического развития предприятия (ТРП). Разделы плана ТРИ и их основное содержание. Производственные мощности предприятий. Понятие, виды и факторы формирования производственной мощности предприятия. Методические принципы расчёта производственных мощностей предприятий. Баланс производственной мощности. Показатели эффективности использования производственных мощностей предприятий. Структура и принципы организации производственного процесса (ПП). Понятие производственного процесса и его основные элементы. Классификация производственных процессов и их характеристика. Стадии основных процессов. Операции – основные структурные единицы производственного процесса. Принципы организации ПП. Организационные типы производства: единичное, серийное, массовое, опытное. Уровень специализации рабочих мест. Характеристика отдельных типов производства. Организация производственного процесса во времени. Производственный цикл и его структура. Методы организации производства: непоточный

и поточный. Техническая подготовка производства. Основные этапы работ по технической подготовке производства: научно-исследовательские работы; конструкторская подготовка производства; технологическая подготовка производства; организационно-плановая подготовка производства.

#### **Тема 10. Производственная и социальная инфраструктура**

Понятие, виды и назначение инфраструктуры производства. Производственная и социальная инфраструктура, их роль и значение в экономической деятельности предприятия.

Система технического обслуживания предприятия: ремонтное, инструментальное, транспортное, энергетическое, складское хозяйство.

Социальная инфраструктура и социальная деятельность предприятия. Характеристика социальной инфраструктуры. Социальная деятельность предприятия. План социального развития предприятия и его содержание. Порядок согласования и утверждения плана социального развития предприятия.

Воспроизводство и развитие инфраструктуры. Понятие капитального строительства. Планирование капитального строительства, последовательность планирования объёмов капитального строительства. Сметная стоимость строительства. Виды затрат, включаемых в сметную стоимость. Титульные списки строек. Проектирование производственных объектов. Понятие проекта и проектирования. Стадии и этапы проектирования производственных объектов. Техничко-экономическое обоснование целесообразности строительства производственных объектов. Способы осуществления строительно-монтажных работ.

#### **Тема 11. Регулирование и планирование деятельности предприятия**

Государственное экономическое регулирование деятельности субъектов хозяйствования. Понятие, методы, принципы и функции государственного регулирования экономики. Макроэкономическое планирование. Понятие и основные принципы индикативного макроэкономического планирования. Особенности структуры индикативного плана. Финансовая и кредитная политика государства. Формирование и использование государственного бюджета. Источники доходов государственного бюджета. Направления использования ресурсов (расходов) государственного бюджета. Виды банковского кредита и его классификационные признаки. Система налогообложения: характерные черты и принципы построения. Основные налоговые поступления и обязательные платежи. Сущность и основные принципы прогнозирования развития предприятия. Возможные методы прогнозирования: фактографические методы прогнозирования: методы экстраполяции, функций, корреляционно-регрессивных моделей. Эвристические методы: метод экспертных оценок; метод мозговой атаки; метод морфологического анализа; метод построения «дерева целей». Специфические методы прогнозирования: метод информационного моделирования, метод оптимизации, метод патентной экспертизы, метод интерполяции, кривых роста и огибающих кривых, метод аналогии и формирования спец сценариев. Методологические основы Планирования. Специфические принципы планирования: выбор и обоснование целей; системность; непрерывность; оптимальность использования; сбалансированность; адекватность системы планирования условиям деятельности объектов. Классификационные признаки и методы планирования деятельности предприятий (организаций).

Стратегия развития предприятия и бизнес-планирование. Понятие стратегии предприятия. Стратегическое планирование. Основные этапы стратегического планирования на предприятии. Основные показатели микроэкономического анализа рыночных факторов: спрос, предложение, конкуренция. Методы выбора генеральной стратегии предприятия.

Бизнес-план предприятия. Определение бизнес-плана, функции и цели разработки БП. Типовая структура бизнес-плана. Последовательность разработки бизнес-плана предприятия.

Тактическое и оперативное планирование. Особенности и содержание тактических планов. Отличительные особенности тактического планирования. Основные разделы тактических планов предприятия. Система оперативного планирования на предприятии. Задачи оперативного планирования.

## **Тема 12. Организация сбыта продукции предприятия и ее конкурентоспособность**

Маркетинговая деятельность и формирование программы выпуска Продукции (оказания услуг). Понятие маркетинга. Основные функции маркетинга. Принципы маркетинговой деятельности предприятия. Концепция маркетинговой деятельности предприятия. Стратегия и тактика маркетинга. Недифференцированный (массовый), дифференцированный и концентрированный маркетинг.

Производственная программа предприятия. Спрос рынка, государственный заказ (контракт), портфель заказов на продукцию. Объем производства. Экономическое обоснование производственной программы.

Материально-техническое обеспечение производства. Формы и системы материально-технического обеспечения. Обеспечение потребности в материалах. Запасы материалов и регулирование запасов.

Качество и конкурентоспособность продукции (услуг). Сущность, показатели и методы оценки качества продукции. Качество как экономическая категория. Технический уровень. Система оценочных показателей качества продукции предприятия. Группы показателей качества продукции, их характеристика, отдельные оценочные показатели качества. Обобщающие показатели качества продукции. Конкурентоспособность продукции. Оценка конкурентоспособности продукции предприятия на рынке. Значение и способы повышения качества и конкурентоспособности продукции. Группы факторов, влияющих на уровень качества и конкурентоспособность продукции. Влияние повышения качества и конкурентоспособности продукции на производство и имидж предприятия. Пути (факторы) повышения качества и конкурентоспособности продукции. Виды технического контроля качества продукция по отдельным признакам на предприятии.

Стандартизация и сертификация продукции услуг. Содержание процесса стандартизации продукции. Принципы стандартизации продукции. Нормативно-техническая документация для проектирования и изготовления продукции: международные стандарты, государственные стандарты Украины, отраслевые стандарты, технические условия, стандарты предприятия. Сертификация продукции и система качества. Обязательная и добровольная сертификация. Государственный надзор за качеством и внутрипроизводственный технический контроль. Признаки и виды технического контроля качества продукции по отдельным признакам.

## **Тема 13. Производительность, мотивации и оплата труда**

Производительность труда персонала: сущность, методы определения и факторы роста. Понятие производительности труда. Методы измерения: прямой и обратный. Показатели уровня выработки: стоимостные, натуральные, трудовые. Классификация факторов, влияющих на производительность труда. Факторный метод прогнозирования производительности труда.

Мотивация трудовой деятельности. Система, модели и методы мотивации. Теории мотивации труда: справедливости, ожидания, потребностей. Требования к построению системы мотивации труда. Принципы и порядок регулирования поведения работников. Классификация методов мотивации трудовой деятельности работников: прямые экономические, косвенные, экономические, социальные. Алгоритм регулирования поведения работников предприятия.

Современная политика оплаты труда. Понятие оплаты труда. Состав заработной платы. Реализация главных функций оплаты труда. Механизм государственного регулирования социально-экономической политики государства. Механизм регулирования заработной платы, социальной защиты. Тарифное соглашение – конкретная реализация

политики заработной платы. Уровни тарифных соглашений. Содержание тарифного соглашения. Организация оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Формы заработной платы и системы оплаты труда рабочих предприятий производственной сферы.

Доплаты и надбавки к заработной плате и организация премирования персонала. Классификация доплат к заработной плате. Основные принципы формирования систем премирования персонала. Обоснование размеров премий и эффективности систем премирования. Организация премирования отдельных категорий персонала. Участие работников в прибыли предприятия. Классификация системы участия в прибыли работников предприятия. Зарубежный опыт участия работников в прибыли.

#### **Тема 14. Затраты и цены на продукцию**

Общая характеристика затрат на производство продукции (оказание услуг, выполнения работ). Расходы деятельности предприятия, включающие в себя стоимость продукции. Типовая классификация затрат предприятия по отдельным признакам.

Управление затратами на предприятии. Система управления затратами. Формирование затрат. Постоянные и переменные расходы, зависимость постоянных и переменных затрат от объёмов производства. Критический объём производства (точка безубыточности). Понятие маржинальной прибыли и коэффициента безопасности производства.

Общие затраты и себестоимость продукции. Смета производства, определение и элементы затрат. Содержание производственной себестоимости товарной и реализованной продукции. Методы расчёта себестоимости продукции: пофакторный и синтетический.

Себестоимость отдельных изделий. Сущность и значение калькулирования. Виды калькуляций. Объекты калькулирования. Калькуляционные единицы. Методы калькулирования, метод «direct-cost». Типовая номенклатура калькуляционных статей. Методика расчёта отдельных статей калькуляции. Прогнозирование себестоимости. Параметрические методы исчисления себестоимости: удельных затрат, корреляционный и агрегатный.

Цены и ценообразование на продукцию (работы, услуги). Общая характеристика цен. Виды цен. Структура цены продукции. Основные виды цен и тарифов по отдельным классификационным признакам. Виды розничных цен. Основные факторы ценообразования. Методы ценообразования на продукцию (услуги, работы).

#### **Тема 15. Финансово-экономические результаты и эффективность деятельности**

Содержание и формы финансовой деятельности предприятия. Характеристика финансовой деятельности. Основные задачи финансовой деятельности. Виды финансирования. Основные формы финансирования (кредит, аренда, товарный кредит). Планирование финансовой деятельности. Цель финансового планирования. Финансовый план (баланс доходов и затрат). Бюджет денежных потоков предприятия.

Формирование и использование прибыли. Сущность и показатели прибыли. Прибыль как источник финансирования развития предприятия. Виды прибыли. Источники прибыли и их исчисление. Направления использования прибыли. Дивидендная политика предприятия.

Оценка финансово-экономического состояния предприятия (организации). Основные показатели финансово-экономического состояния предприятия: прибыльность, деловая активность, финансовая устойчивость, платёжеспособность. Оценка эффективности использования наличного имущества предприятия. Рентабельность собственного и акционерного капитала. Рентабельность продукции. Оценка финансовой устойчивости и платёжеспособности.

Эффективность производства. Экономическая сущность и общая методология определения эффективности производства. Виды эффективности производства (экономическая, социальная, коммерческая, народнохозяйственная, абсолютная, сравнительная,

первичная). Видовая классификация эффективности производства (деятельность предприятия). Измерение эффективности деятельности. Критерии эффективности и проблемы повышения эффективности производства. Система показателей эффективности производства. Влияние интенсификации производства на прирост объема продукции. Оценка социальной эффективности.

Факторы роста эффективности производства (деятельности предприятия). Классификационные признаки факторов эффективности производства. Основные факторы повышения эффективности деятельности субъектов предпринимательства (технология, оборудование, материалы и энергия, изделия, персонал, методы работы, стиль управления, государственная, экономическая и социальная политика, институциональные механизмы, инфраструктура, структурные преобразования).

#### **Тема 16. Экономическая безопасность предприятия (организации). Реструктуризация и санация. Банкротство**

Экономическая безопасность предприятия, понятие и основные цели ЭБП. Структурные элементы и схема организация ЭБП (О). Цели и философия бизнеса (деятельности). Корпоративные ресурсы.

Основные направления обеспечения экономической безопасности по отдельным функциональным составляющим. Финансовая составляющая. Интеллектуальная и кадровая составляющая, технико-технологическая, информационная, экологическая, силовая. Анализ угрозы негативных воздействий на ЭБП(О).

Характеристика процесса реструктуризации предприятий и организаций. Необходимость, сущность и цель реструктуризации. Основные формы, виды и масштабы реструктуризации предприятий и организаций. Комплекс мер по оперативной реструктуризации фирм (предприятий, организаций).

Практика осуществления и эффективность реструктуризации предприятий (организаций). Санация (финансовое оздоровление) субъектов хозяйствования. Общая характеристика санации. Структурные элементы санации (финансового оздоровления).

Банкротство предприятий (организаций) как экономическое явление. Сущность, причины и признаки банкротства. Симптомы банкротства. Этапы и процедура возбуждения дела о банкротстве.

Методические основы определения вероятности банкротства субъектов предпринимательства.

## **4. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ»**

### **Содержание дисциплины, структурированное по темам:**

#### **Тема 1. Проектный анализ как методология и учебная дисциплина**

Понятие проектного анализа. Сущность и основные составляющие проектного анализа. Концепция проектного анализа. Проектный анализ как метод. Функции проектного анализа: разработка упорядоченной структуры сбора данных; оптимизация процесса принятия решений на основе анализа альтернативных вариантов; содействие принятию компетентных решений относительно целесообразности использования ресурсов для реализации проекта. Проектный анализ как философия бизнеса.

#### **Тема 2. Концепция проекта**

Понятие проекта. Отличие проекта от программы и плана. Взаимосвязь функционирования организации и проекта. Признаки проекта: количественное измерение проекта, временной горизонт проекта, целевая направленность проектных решений, жизненный цикл. Характеристика проекта как системы. Виды взаимовлияний разных видов проектов при одновременной реализации. Классификация проектов по различным критериям: классу, типу, виду, длительностью, масштабу, сложности. Понятие внешней внутренней среды проекта. Факторы внешней среды. Влияние политических,

экономических, социальных, правовых, культурологических, природно-экологических, инфраструктурных факторов на проект. Характеристика сфер ближайшего окружения проекта по степени влияния на реализацию проекта. Внутренняя среда проекта. Условия реализации проекта, влияние стиля руководства, методов и способов коммуникаций на успешное выполнение проекта. Активные и пассивные участники проекта. Состав участников проекта и их функции. Определение роли и ответственности разных участников при подготовке и реализации проекта.

### **Тема 3. Жизненный цикл проекта**

Концепция жизненного цикла проекта как составляющая методологии проектного анализа. Понятие жизненного цикла проекта. Подходы к распределению проекта на составляющие элементы. Составляющие проектного цикла. Цель прединвестиционной фазы проекта. Исследование инвестиционных возможностей регионов, отрасли промышленности, природных ресурсов. Выбор целей проекта и его заданий на стадии идентификации. Цель подготовки проекта. Предварительная подготовка проекта. Состав исследований на стадии разработки и экспертизы. Цель инвестиционной фазы проекта. Материально-техническая подготовка проекта. Планирование и контроль поставки, организации и проведения тендеров. Порядок выполнения работ на стадиях инженерно-технического проектирования работ, строительства объекта, производственного маркетинга и набора и обучения персонала. Содержательная характеристика эксплуатационной фазы: производственной эксплуатации, замены и обновления, расширения и инновации. Комплексная заключительная оценка проекта. Формирование информационной базы принятия проектных решений. Определение длительности прединвестиционной и инвестиционной фаз для проектов разных видов, классов и масштабов. Показатели, влияющие на стоимость прединвестиционных исследований. Планирование затрат на прединвестиционные работы. Финансирование затрат на прединвестиционные исследования.

### **Тема 4. Концепция затрат и выгод в проектном анализе**

Понятие выгод и затрат в проектном анализе. Определение ценности проекта. Бесповоротные затраты и неявные выгоды. Классификационные признаки затрат: период осуществления затрат, способ отнесения затрат на единицу продукции, степень динамичности затрат в зависимости от объема производства, происхождение затрат, возможность распределения.

Альтернативная стоимость и альтернативные решения. Анализ альтернативных решений относительно достижения цели проекта.

### **Тема 5. Ценность денег во времени**

Концепция стоимости денег во времени. Понятие и расчет будущей и настоящей (современной) стоимости денег. Сложный процент, его влияние на будущую стоимость денег. Операция дисконтирования. Зависимость величины процентной ставки от разных видов инвестиций, осуществляемых предприятием. Влияние инфляции при определении настоящей и будущей стоимости денег. Темп и индекс инфляции. Реальная и номинальная сумма денежных средств. Номинальная и реальная процентные ставки, их взаимосвязь.

### **Тема 6. Проектный денежный поток**

Причины использования денежного потока для оценки инвестиционных проектов. Понятие денежного потока. Методические принципы расчета денежного потока по проекту. Элементный состав общего денежного потока из активов. Порядок расчета операционного потока денег. Роль амортизационных отчислений и их влияний на изменение проектного денежного потока. Калькулирование капитальных затрат по проекту. Определение прироста чистого рабочего капитала. Расчет денежного потока кредиторам и акционерам. Принципы расчета проектного денежного потока: обусловленности, маржинальности, независимости. Приливы и оттоки от реализации проекта. Содержательная характеристика возможных дополнительных выгод и затрат по проекту.

Обоснование целесообразности реализации проектных решений с помощью проектного денежного потока. Прогнозирование потока денежных средств по проекту.

#### **Тема 7. Стандартные финансовые и неформальные критерии принятия решений**

Характеристика методов оценки эффективности инвестиций. Понятие критерия оценки и сравнения инвестиционных проектов. Принципы оценки эффективности проектных решений. Методика расчета, экономическое содержание, ограничения, преимущества и недостатки, применение на практике оценки проектных решений интегральных показателей: чистой настоящей стоимости, коэффициента выгоды-затраты; внутренней нормы доходности; периода окупаемости; эквивалентного аннуитета, эффективности затрат. Методика расчета основных финансовых критериев. Сравнение проектов с помощью разных критериев оценки. Формирование системы приоритетов компании, осуществляющей проектную деятельность. Порядок подбора проектов по конкурсу. Неформальные критерии оценки проектов. Характеристика экспертно-аналитических методов, которые используются при проведении неформальных процедур оценки проекта.

#### **Тема 8. Динамический анализ безубыточности проекта**

Динамика переменных и постоянных затрат по проекту. Расчет общих затрат. Зависимость величины переменных, постоянных и граничных затрат от объема производства. Цель управления проектными затратами. Управление структурой затрат по проекту. Основные задачи анализа безубыточности. Допущение проведения анализа безубыточности. Понятие безубыточности проекта. Методы расчета точки безубыточности. Оценка выбор проектных решений с помощью критерия безубыточности проекта. Расчет порога рентабельности, его влияние на эффективность проекта. Понятие и расчет операционного леввериджа и его применение при анализе проектных решений. Влияние величине операционного леввериджа на производственный риск проекта. Использование операционного леввериджа для сравнения отбора проектов.

#### **Тема 9. Оценка и принятие проектных решений в условиях риска и неопределенности**

Необходимость учета уровня неопределенности при принятии проектных решений. Понятие риска и неопределенности. Классификация риска. Виды проектных рисков, возникающих на разных стадиях подготовки и реализации, причин их возникновения и признаки. Последствия функциональных рисков. Цель анализа риска. Качественный и количественный анализ риска. Методика проведения анализа чувствительности проекта. Оценка факторной эластичности показателей эффективности проекта. Расчет критических значений переменных проекта, определение границы безопасности. Анализ сценариев. Анализ сценариев проекта. Характеристика метода имитационного моделирования (Монте-Карло). Методы снижения риска. Выбор метода снижения рисков в зависимости от вида риска. Характеристика видов работ по распределению риска между участниками проекта. Последовательность резервирования средств на покрытие непредвиденных затрат. Страхование рисков. Снижение рисков в плане финансирования. Порядок определения эффективности мероприятий по снижению рисков. Планирование событий, снижающих риск.

#### **Тема 10. Маркетинговый анализ**

Цель и задачи проведения маркетингового анализа проекта. Взаимосвязь маркетингового анализа с другими функциональными аспектами проектного анализа. Информационная база проведения маркетингового анализа. Стадии маркетингового исследования проектных решений. Определение границ и качественного состава анализа рынка. Анализ маркетинговой ситуации на рынке продукции проекта. Оценка спроса на продукцию проекта и возможностей его развития. Выбор стратегий развития рыночного спроса. Методика проведения анализа рынка продукции проекта. Основные составляющие рыночной среды проекта: потребители, конкуренты, поставщики. Порядок разработки концепции маркетинга. Характеристика компонентов комплекса маркетинга: продукт и

политика относительно него, организация сбыта и распространения товаров, продвижение и ценообразование. Порядок разработки плана маркетинга инвестиционного проекта.

#### **Тема 11. Технический анализ**

Цель и задачи технического анализа инвестиционного проекта. Основные аспекты технического анализа проекта. Порядок проведения технического анализа инвестиционного проекта. Критерии определения размещения проекта. Масштаб проекта. Основные требования выбора технологии. Принципы определения потребности в оборудовании. Роль инфраструктуры проекта при его технической оценке. Подготовка проектной документации. Формирование проектной команды. Выбор подрядчиков. Техничко-экономическое обоснование проекта строительства. Подготовка рабочей документации. Планирование осуществления проекта. Материально-техническая подготовка инвестиционного проекта. Организация поставок. Содержание капитальных и текущих затрат по проекту. Оценка затрат на производство и сбыт продукции проекта.

#### **Тема 12. Институциональный анализ**

Цель и задачи институционального анализа, его взаимосвязь с другими функциональными аспектами проектного анализа. Инструментарий институционального анализа. Оценка влияния внешних факторов на проект. Государственное регулирование инвестиционной деятельности. Социально-экономические условия страны и региона. Оценка влияния внутренних факторов на проект. Функциональные обязанности управленческой структуры осуществления проекта. Надежность и эффективность управленческой системы инвестиционно-производственного комплекса.

#### **Тема 13. Экологический анализ**

Цель и задачи экологического анализа, его взаимосвязь с другими функциональными аспектами проектного анализа. Инструментарий экологического анализа. Распределение проектов на категории с точки зрения объема и качества анализа влияния проекта на окружающую среду. Содержание аналитических работ по экологическому анализу проекта, их сложность и задачи аналитиков на разных стадиях жизненного цикла проекта. Этапы проведения экологического анализа проекта. Типы влияний проектов на окружающую среду. Методические подходы к определению и оценки влияния проекта на окружающую среду.

#### **Тема 14. Социальный анализ**

Цель и задачи социального анализа, его взаимосвязь с другими функциональными аспектами проектного анализа. Инструментарий социального анализа. Компоненты социального анализа. Границы социального анализа, его основные элементы. Направления деятельности социологов при подготовке проекта. Содержание работ по проведению социального анализа на разных стадиях подготовки, реализации и эксплуатации проекта. Задачи аналитика при проведении социального анализа проекта на разных стадиях жизненного цикла проекта. Характеристика социальной среды проекта и ее оценка. Понятие и состав населения проекта. Проектирование социальной среды проекта.

#### **Тема 15. Финансовый анализ**

Цель и роль финансового анализа при подготовке и отборе инвестиционных проектов. Информационная база принятия проектных решений при проведении финансового анализа. Этапы проведения финансового анализа проекта. Интерпретация результатов финансового анализа проекта разными участниками проекта. Методологические подходы и инструментарий проведения финансового анализа проектов. Содержание основных финансовых документов по проекту. Задачи и методы анализа финансового состояния предприятия, осуществляющего проект. Последовательность проведения финансовой диагностики предприятия. Прогнозирование плана прибылей по проекту. Методические принципы формирования проектного денежного потока. Прогнозирование баланса компании с учетом реализации проекта. Роль определения условий финансирования в принятии проектных решений. Задачи принципы

финансирования проектов. Характеристика источников финансирования проекта, возможность использования на практике проектного менеджмента. Этапы стратегии формирования инвестиционных ресурсов предприятия. Критерии рационализации структуры финансирования проекта.

#### **Тема 16. Экономический анализ**

Цель и задачи экономического анализа проекта. Отличие экономического анализа от финансового анализа проекта. Экономическая привлекательность и эффективность проектов. Методика оценки экономической привлекательности проекта. Причины искривления стоимости и цены на товары современного рынка. Методические подходы к определению теневой цены. Характеристика экономических последствий проекта. Типы побочных эффектов реализации проектов их последствия. Влияние побочных эффектов на экономическую оценку проекта.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативные документы:

1. Официальный интернет-портал правовой информации РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/>
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20220815152607/https://rosstat.gov.ru/folder/10705>.
3. Справочная система по законодательству РФ «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>
4. Справочная система по законодательству РФ «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Цифровой образовательный ресурс IPR SMART [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/?ysclid=m8h6lsxga120913336/>

### Литература по учебной дисциплине «Стратегия предприятия»:

1. Найдис О.А. Анализ внешней и внутренней среды промышленного предприятия : учебно-методическое пособие / Найдис О.А.. — Москва : Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2021. — 40 с. — ISBN 978-5-7038-5174-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110608.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Ращупкина В.Н. Теория управления стоимостью предприятия : учебно-методическое пособие / Ращупкина В.Н., Обьедкова Е.Н., Ткаченко Я.Д.. — Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2022. — 245 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123251.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Стратегическое управление предприятием: теория и практика / Е.В. Михалева [и др.]. — Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2020. — 428 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/114888.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
4. Стратегическое управление : учебник для магистров / И.К. Ларионов [и др.]. — Москва : Дашков и К, 2021. — 235 с. — ISBN 978-5-394-03171-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85630.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### Литература по учебной дисциплине «Организация производства»:

1. Боева А.А. Организация производства в основных цехах предприятия : учебное пособие / Боева А.А., Пахомова Ю.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-4497-1151-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108316.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Голов, Р. С. Организация производства, экономика и управление в промышленности : учебник для бакалавров / Р. С. Голов, А. П. Агарков, А. В. Мыльник. — Москва : Дашков и К, 2022. — 858 с. — ISBN 978-5-394-02667-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85691.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Мяснянкина, О. В. Экономика и организация производства : учебное пособие / О. В. Мяснянкина, Ю. В. Пахомова. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 97 с. — ISBN 978-5-7731-0735-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93301.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

4. Организация производства и логистика предприятий индустрии питания и ресторанного бизнеса : учебное пособие / Н.С. Родионова [и др.]. — Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-00032-532-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119656.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Организация производства на предприятиях : учебное пособие для СПО / . — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 83 с. — ISBN 978-5-4488-1440-2, 978-5-4497-1419-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115098.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **Литература по учебной дисциплине «Экономика фирмы»:**

. Кириченко Д.А. Экономика фирмы (продвинутый уровень) : учебник / Кириченко Д.А., Симионова Н.Е.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 212 с. — ISBN 978-5-4497-1738-2. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123546.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Костыгова Л.А. Экономика фирмы : электронный учебник / Костыгова Л.А.. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 188 с. — ISBN 978-5-907061-49-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/97919.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Экономика фирмы : учебное пособие / С.П. Гавриловская [и др.]. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2021. — 88 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106226.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Экономика фирмы : учебное пособие / С.П. Гавриловская [и др.]. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2021. — 88 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106226.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **Литература по учебной дисциплине «Проектный анализ»:**

Воличенко, О. В. Методика предпроектного и проектного анализа в архитектуре и градостроительстве : учебное пособие / О. В. Воличенко ; под редакцией Р. М. Мукинова. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 144 с. — ISBN 978-5-4487-0635-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89677.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/89677>

2. Савон, Д. Ю. Управление проектами : учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129538.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Толстых, Т. О. Управление проектами : учебник / Т. О. Толстых, Д. Ю. Савон. —

Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 142 с. — ISBN 978-5-907226-86-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106742.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Ульянова, С. А. Управление проектами : практикум / С. А. Ульянова. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 64 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129530.html> (дата обращения: 10.03.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей