

1. У интернет-ритейлера и его логистического подрядчика доля поставок «в срок и в полном объеме» падает с 95 % до 86 % в пиковые недели. Запасы раздуты, но дефициты все равно случаются; поставщики срывают график. Руководство спорит: «добавим еще склад» или «научимся точнее планировать».
- Какие действия следует предпринять, чтобы закрыть разрыв между уровнем сервиса и совокупными затратами?
2. У дистрибьютора выручка растет, а маржа снижается. Аналитика показывает отрицательную рентабельность части клиентов и каналов с дорогой доставкой.
- Какие действия будет целесообразно предпринять в данной ситуации?
3. У фармкомпании участились возвраты из-за температурных отклонений и выросли требования контроля. Нужны и соответствие правилам, и экономический эффект.
- Какую траекторию фармкомпании следует выбрать?
4. Торговая компания внедрила адресное хранение и сканирование, но скорость комплектования почти не выросла, ошибки сохранились, сотрудники жалуются на «лишние клики».
- Какая стратегия позволит эффективно адаптировать новую технологию (адресное хранение и сканирование) и повысить производительность труда сотрудников?
5. На заводе накопилось 12 инициатив: модернизация линии, новая упаковка, прогноз спроса, электронный обмен с поставщиками и др. Однако бюджет завода ограничен, а ИТ-ресурсы недостаточны для одновременной реализации всех инициатив.
- Какой алгоритм действий следует применить для принятия обоснованного решения о приоритетах внедрения?
6. Компанией-разработчиком электронных компонентов создана инновационная упаковка, снижающая повреждения при транспортировке. Лабораторные испытания подтвердили высокую эффективность, но внедрение затягивается из-за опасений руководства о трудностях адаптации на заводах и недостаточной уверенности в экономическом эффекте. Необходимо выработать четкую стратегию перевода нововведения в рабочий режим и убедиться, что оно обеспечит стабильное повышение качества поставок и снижение издержек.
- Какие шаги позволят успешно внедрить новую упаковку?
7. Крупный дистрибьютор хочет ускорить доставку и снизить совокупные логистические издержки. Идут параллельные «точечные» проекты на складах и в транспорте, эффекты несопоставимы, местами — отрицательные.
- Как выстроить систему инновационного управления в логистике?

8. Компания планирует внедрить перекрестную перегрузку и оптимизацию маршрутов. На пилоте появились задержки и недопоставки, отделы спорят, кто виноват.

Как правильно спланировать действия инновационного менеджмента?

9. Сеть из пяти распределительных центров «Лига V» хочет внедрить систему управления складом, автоматическое пополнение и новую упаковку. Ресурсы ограничены, риски простоев высоки.

Какую форму организации следует выбрать сети «Лига V»?

10. В компании были предложены десятки идей по складу и транспорту. Но ресурсы компании ограничены и эффекты не складываются в общий ожидаемый результат.

Как компании следует сформировать программу нововведений?

11. Планируется проект по управлению запасами в сети, ожидают снижение дефицитов и высвобождение оборотных средств.

Как оформить проект нововведения перед запуском?

12. Компании нужно внедрить новую систему комплектации и упаковки в пяти распределительных центрах. Главное требование — простоев допускать нельзя.

Как эффективнее организовать разработку и запуск проекта?

13. Стартапу нужно 60 млн ₽ на доводку прототипа и 2-3 пилота с заказчиками. Выручка пока мала, ликвидного залога нет, сроки — 12-18 месяцев.

Какую схему финансирования следует выбрать, чтобы достигнуть запланированного результата?

14. У корпорации 15 инициатив по логистике и производству, общий лимит — 300 млн ₽ на год. Риски: распыление средств, параллельные простои, «вечные» пилоты без окупаемости.

Как организовать финансирование портфеля?

15. Спин-офф вуза имеет охрану результатов интеллектуальной деятельности и успешные стендовые испытания.

Нужно 120 млн ₽ на масштабирование и выход в реальную эксплуатацию.

Как собрать финансовый пакет?

16. За последние полгода жалобы на ошибки и просрочки выросли, простой техники участился. Руководство выбирает подход к обновлению склада.

Какие действия следует предпринять, чтобы улучшить ситуацию и снизить жалобы?

17. У логистической компании в пиковые дни доставка часто опаздывает, возвраты растут, а расходы на перевозки выходят из бюджета.

Каких принципов следует придерживаться логистической компании, чтобы улучшить ситуацию (для транспорта и «последней мили»)?

18. Компания теряет продажи из-за дефицитов в одних регионах и списывает излишки в других.

Какое направление инноваций в цепи поставок даст наиболее устойчивый эффект?

19. Компания планирует адресное хранение, голосовое комплектование и перенастройку зон. Бюджет ограничен, риски простоев есть, эффект ожидается поэтапно.

Что следует выполнить компании, чтобы правильно оценить экономику перед запуском?

20. Нужно выбрать между двумя конвейерными линиями одинакового сервиса: Вариант А — выше инвестиции, ниже эксплуатационные расходы; Вариант Б — ниже инвестиции, выше эксплуатационные расходы.

Как правильно произвести это сравнение?

21. Проект по автоматизации распределительного центра дает основные притоки после 4-го года. PP получается «длинным», дисконтированный срок окупаемости (DPP) — больше корпоративного ориентира, но NPV0 при согласованной ставке, IRR выше требуемой доходности.

22. ... включает цепочку действий «идея → научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы / опытно-конструкторские работы → пилот → внедрение → диффузия/масштабирование → эксплуатация и улучшения»

23. ... — это новая идея/знание (результат исследований, разработок, рационализаторских предложений), до ее внедренная в практику

24. ... — это распространение уже внедрённой новации на новые площадки, организации и рынки, обеспечивающее масштаб эффекта

25. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы — это исследования и опытно-конструкторские работы, в ходе которых идея превращается в ... и проверяется ее реализуемость/ценность

26. Stage-gate («ворота») — это модель управления стадиями инновационного проекта, в которой на формальных «воротах» по артефактам и метрикам решают: ...

27. Английская аббревиатура ... обозначает шкалу оценки зрелости технологии: от концепции/прототипа до доказанной работоспособности в реальной среде

28. Установите соответствие между факторами, определяющими актуальность логистики в период перехода к рынку, и их содержанием:

29. Соотнесите концепции управления с целеполагающими сферами деятельности предприятия:

30. Расположите этапы цикла выполнения заказа в правильной последовательности:

31. Расположите логистические системы в порядке убывания величины их границ:

32. ... — это новая концепция, технология или продукт, созданные ранее, но еще не реализованные в практической деятельности и способные вызвать позитивные изменения в бизнесе или обще

33. ... — это процесс и результат внедрения новшества в деятельность организации/рынка с реальным подтвержденным эффектом

34. ... — это внедрённое новшество с подтвержденной ценностью (экономической/технологической/социальной) и стабильным использованием

35. ... нововведений — это превращение результата НИОКР/внедрения в рыночный продукт/услугу с выручкой (правовая защита, упаковка, рынок, каналы, сервис)

36. Диффузия инноваций — это...

37. ... — предварительное подтверждение технической/экономической осуществимости и безопасности решения; «вход» в разработку

38. Установите соответствие между видами производственных потребностей в материалах и их содержанием:

39. Установите соответствие между признаками классификации информационных потоков с их видами:

40. Установите правильный порядок выполнения функций производственной логистики:

41. Установите правильную последовательность этапов выполнения заказа:

42. ... — оценка будущих состояний технологий, рынка и ресурсов с учетом сценариев и неопределенности

43. ... — перевод целей в поэтапный план работ, бюджетов и сроков (стратегическое и оперативное, кратко/средне/долгосрочно)

44. К примерам организационно-управленческих методов инновационного менеджмента можно отнести ...

45. ... — это сбалансированный набор инновационных инициатив (радикальных и инкрементальных) с приоритетами, лимитами рисков и распределением ресурсов

46. ... — это управление инновациями через «ворота» решений (go/kill/hold/pivot) на основе артефактов и метрик каждого этапа
47. ... — это разработка альтернативных карт будущего и правил действий для разных исходов (what-if, анализ чувствительности)
48. Установите соответствие между концепциями управления и целеполагающими сферами деятельности предприятия:
49. Установите соответствие между видами маршрутов и их характеристиками:
50. Расположите этапы к реализации бизнес-идеи как основы инновационного проекта в правильной последовательности:
51. Установите правильный порядок развития целеполагающей сферы деятельности предприятия:
52. ... — это временная деятельность по созданию и доведению до применения нового/улучшенного продукта, технологии, процесса или бизнес-модели с измеримым эффектом
53. ... (концепция) проекта — это краткое резюме замысла проекта: цель, область, сроки, бюджет/источники, ожидаемые результаты и сфера применения
54. ... — это доказательство уровня новизны и технологической готовности решения (Technology Readiness Level), анализ аналогов и уникальности
55. ... и freedom to operate (FTO) — это обзор прав интеллектуальной собственности по теме и проверка свободы действий без нарушения чужих прав
56. ... — выявление и оценка неопределённостей через матрицу «вероятность×влияние», планы реагирования, резервы и страховые механизмы
57. ... — программа исследований/прототипов и процедур верификации/валидации на лабораторных, стендовых и полевых тестах
58. Установите соответствие между видами производственных потребностей в материалах и их содержанием:
59. Установите соответствие между видами запасов их назначениями:
60. Расположите в хронологической последовательности этапы трансформации понимания понятия «логистика» (начиная с самого раннего):

61. Расположите этапы выполнения работ распределительной логистики в правильной последовательности:
62. ... — организация (часто с госучастием), предоставляющая гранты, займы и/или капитал для инноваций, включая венчурные и прямые инвестиции
63. ... — форма финансирования, при которой инвестор вносит средства/активы и получает долю (в ООО) или акции (в АО), приобретая корпоративные права
64. ... — вознаграждение инвестора/правообладателя в виде доли выручки или платежей за использование технологии/актива в рамках целевого инвестсоглашения
65. Инвестиционный пай — ценная бумага, подтверждающая долю инвестора в паевом инвестиционном фонде, через который ...
66. ... инвестиционного товарищества — форма коллективного инвестирования, при которой участники объединяют вклады и совместно инвестируют в проекты по согласованным правилам распределения результата
67. ... займ (облигация) — долговой инструмент с правом/обязанностью конвертации долга в долю/акции при наступлении оговоренных событий (раунд, оценка, срок)
68. Сложная организационно завершенная экономическая система, которая состоит из элементов, взаимосвязанных в едином процессе управления потоками, причем задачи функционирования этих звеньев объединены едиными целями, — это ... система
69. Установите соответствие между концепциями управления и целеполагающей сферой деятельности предприятия:
70. Расположите в правильной последовательности этапы перехода материальных ресурсов из одного вида в другой:
71. Расположите этапы выбора стратегии закупок в хронологической последовательности:
72. Концепция общих логистических издержек (полной стоимости) — подход, при котором решения принимают по сумме всех затрат цепи при заданном уровне сервиса, допуская ...
73. ... логистические издержки — фактическая стоимость обслуживания, рассчитанная по клиентам / каналам / Stock keeping unit (SKU) /режимам с учетом реально потреблённых операций и ресурсов
74. Системный (сквозной) подход в логистике — это управление сквозным материальным потоком через снабжение — ... — сбыт вместо локальной оптимизации отдельных функций
75. ... — методика/метрика, показывающая, сколько реально стоит обслужить конкретного клиента или канал с учётом всех операций и накладных

76. ... — совместное с партнерами планирование, прогнозирование и пополнение для снижения запасов и срывов
77. ... — ключевой показатель сервиса: доля поставок, выполненных «в срок и в полном объеме» по согласованным условиям
78. Установите соответствие между типами сбыта и ситуациями реализации товаров предприятием:
79. Установите соответствие между видами складов и их назначением:
80. Установите соответствие между признаками классификации и видами логистических операций:
81. Расположите этапы выполнения функций производственной логистики в правильной последовательности:
82. ... — изменения в притоке и оттоке денежных средств, вызванные каким-либо действием или мероприятием, например, внедрением нового оборудования или продукта
83. ... — последовательность притоков/оттоков по инвестиционной, операционной и финансовой деятельности, на основе которой рассчитывают чистую приведённую стоимость (NPV)/внутреннюю норму доходности (IRR)/индекс прибыльности (PI)
84. ... — норма приведения будущих денежных потоков к текущей стоимости (стоимость капитала + премии за риск), задающая «цену времени и риска» проекта
85. Английская аббревиатура ... обозначает разность приведенных притоков и инвестиций
86. ... инвестиций — отношение суммы приведенных притоков к приведенным оттокам
87. ... норма доходности — ставка дисконтирования, при которой $NPV = 0$
88. Логистика в международной торговле используется ...
89. Участие в международной торговле торгового предприятия ...
90. Основные проблемы, возникающие при создании логистической системы в международном масштабе, связаны с ...
91. Расположите основные этапы логистического процесса управления запасами в правильной последовательности:
92. Расположите этапы формирования системы логистического сервиса компании в правильной последовательности:
93. ... — системный количественно-качественный анализ, показывающий, создаёт ли инновационный проект добавленную стоимость при заданных рисках и ограничениях

94. Принцип ... — правило дисконтировать будущие потоки: рубль сегодня дороже рубля завтра, поэтому сравнение вариантов ведут по приведённым стоимостям
95. Английская аббревиатура, обозначающая время, за которое суммарные недисконтированные потоки покроют стартовые вложения; простой, но не учитывает стоимость денег и потоки после окупаемости, — ...
96. ... период окупаемости — срок возврата инвестиций с учётом дисконтирования; исправляет главный недостаток РР, но «обрезает» эффекты после точки окупаемости
97. ... — годовой прирост прибыли/экономии, деленный на объем инвестиций ($E_p = \frac{P}{K}$)
98. Нормативный коэффициент экономической эффективности — это ...
99. ... (Z) — сумма эксплуатационных издержек и «стоимости» вложений, приведенной через норматив: $Z = C + E_n \cdot K$
100. ... — влияние проекта на бюджет: превышение связанных с проектом доходов над расходами ($B_t = D_t - P_t$) для соответствующего уровня бюджета
101. Передача части или всех логистических функций внешним сервисным логистическим организациям — это ...
102. В числе основных задач логистика снабжения решает такую задачу, как ...
103. Установите соответствие между составляющими денежного потока и их характеристиками:
104. ... — распределение накладных расходов по драйверам деятельности (рейсы, строки заказа, паллето-часы и т. п.)
105. Расчетная партия заказа, уравнивающая издержки размещения заказов и хранения запасов обозначается аббревиатурой ...
106. Точка заказа и ... — уровень остатка, при котором оформляют пополнение, и буфер на вариабельность спроса/сроков поставки для удержания соглашения об уровне обслуживания
107. ... включает в себя закупочную цену, логистику, пошлины/налоги, страхование, риски и прочие сопутствующие расходы до пункта назначения
108. ... — ключевой показатель сервиса: доля поставок, выполненных «в срок и в полном объеме» по согласованным условиям
109. ... логистических процессов — радикальная перепроектировка потоков и ролей «с нуля» ради кратного улучшения сроков, качества сервиса и совокупной стоимости

- 110.** ... — сквозная координация материальных, информационных и финансовых потоков от исходного поставщика до конечного потребителя
- 111.** ... — единый цикл выверки спроса, производства, снабжения и финансов для согласованного плана и общих ключевых показателей эффективности
- 112.** Установите соответствие между признаками классификации информационных потоков и их видами:
- 113.** Расположите этапы эффективного контроля запасов в правильной последовательности:
- 114.** ... — вложение капитала (деньги, имущество, права) в высокорискованные инновационные проекты при высокой неопределённости исходов ради будущей прибыли/эффекта
- 115.** ... — вложения в компании/проекты с большей определённой денежными потоками и масштабирования; часто комбинируется с венчуром
- 116.** ... — право, но не обязанность, в будущем купить/продать долю или акции на заранее согласованных условиях
- 117.** ... в имущество общества — передача участниками активов компании без изменения их долей
- 118.** ... — передача компании прав кредитора по договору (денежных/неденежных) для последующего взыскания или использования как инвестиционного актива
- 119.** ... право на результат интеллектуальной деятельности — имущественное право на результат интеллектуальной деятельности (патент, программное обеспечение, базу данных, товарный знак), которое можно отчуждать или лицензировать
- 120.** ... — предоставление единоличного права использовать технологию или результаты интеллектуальной деятельности (РИД) на оговоренной территории и срок; учитывается как нематериальный актив при регистрации
- 121.** Установите соответствие между типами рисков и базовыми способами их заранее предотвратить:
- 122.** Расположите этапы выполнения заказа в правильной последовательности:
- 123.** ... обоснование — это анализ потребностей, сегментов, емкости и динамики рынка, конкурентов и барьеров, а также стратегия вывода
- 124.** ... обоснование — это сравнение вариантов решений по осуществимости, ресурсам, капитальным и операционным затратам (CAPEX/OPEX), рискам и выбор оптимума «техника ↔ экономика»

- 125.** ... инновационного проекта — это финансовая модель (выручка/затраты, денежные потоки, Net present value/ Internal rate of return / Profitability index/ Payback period), график финансирования и план реализации
- 126.** Сценарный и ... анализ — это проверка устойчивости экономики проекта к изменениям ключевых параметров и альтернативным сценариям
- 127.** ... инновации — это последовательность стадий: научно-исследовательская работа → опытно-конструкторская работа → пилот/испытания → внедрение → тиражирование → сопровождение
- 128.** ... — это переход между стадиями по артефактам и ключевыми показателями эффективности с решениями go/kill/hold/pivot
- 129.** ... — управление сроками проекта с использованием диаграммы Ганта, методов Critical path method / Program evaluation and review technique и выделения критического пути
- 130.** ... — закрепление ролей и ответственности (заказчик, руководитель проекта, управление проектами, команда), регламентов решений и отчётности; инструмент — матрица RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
- 131.** Установите соответствие между этапами развития логистики и их характеристиками:
- 132.** Установите правильный порядок развития целеполагающей сферы деятельности предприятия:
- 133.** ... — система принципов и методов управления созданием, освоением и распространением новшеств для достижения конкурентного и социально-экономического эффекта
- 134.** ... — постановка измеримых стратегических и тактических целей нововведений с KPI и критериями успеха
- 135.** ... — это экспериментирование на цифровых моделях процессов/рынка для оценки рисков, узких мест и экономического эффекта
- 136.** ... — это диагностика текущих технологий предприятия, разрывов компетенций и направлений модернизации
- 137.** ... — это привлечение капитала под высокорисковые инновационные проекты с разделением рисков и потенциальной сверхдоходностью
- 138.** ... — это план вывода новинки на рынок: позиционирование, цена/модель монетизации, каналы продаж и сервис (Service Level Agreement, SLA)
- 139.** ... (в инновациях) — это система материальных и нематериальных стимулов в условиях высокого риска и отложенной отдачи (опционы, доли, промежуточные бонусы)

- 140.** ... — это непрерывная проверка «план–факт» (стратегическая и оперативная), выявление отклонений и запуск корректирующих действий
- 141.** Установите соответствие между видами складов их характеристиками:
- 142.** Определите правильную последовательность этапов создания системы складирования:
- 143.** ... процесс включает цепочку действий «идея → научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы → пилот → внедрение → диффузия/масштабирование → эксплуатация и улучшения»
- 144.** ... — это распространение уже внедрённого решения на новые площадки, организации и рынки; обеспечивает масштаб эффекта
- 145.** ... менеджмент — это система принципов и методов управления созданием, освоением и распространением инноваций (стратегия – портфель – исполнение)
- 146.** ... — это сбалансированный набор инновационных проектов (радикальных/инкрементальных) с приоритетами, ресурсами и метриками
- 147.** ... — это стадийно-пороговая модель, где переход между этапами разрешен только при выполнении критериев («артефакты», ключевые показатели эффективности, риски)
- 148.** ... — это обоснование целесообразности инновации: цели, метрики, NPV/IRR, риски, план экспериментов и внедрения
- 149.** ... — позиционирование, модель монетизации, каналы продаж/партнёрства и план вывода на рынок
- 150.** ... — правовая охрана результатов (патенты, товарные знаки, авторские права, ноу-хау) и анализ свободы действий (Freedom To Operate, FTO)
- 151.** Установите соответствие между типами посредников и условиями их деятельности:
- 152.** Расположите этапы разработки стратегий логистики в правильной последовательности:
- 153.** ... — это внедренное новшество, дающее подтверждённый эффект и реально используемое в практике
- 154.** ... — это совокупность научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих действий, которые превращают идеи в рыночный результат
- 155.** ... — это обоснование целесообразности инновации: цели, ожидаемый эффект (Net Present Value/Internal Rate of Return, NPV/IRR), риски, ресурсы, план проверок и критерии успеха

- 156.** Английская аббревиатура ... обозначает минимальную версию продукта для быстрой проверки ключевой ценности и гипотез на реальных пользователях
- 157.** ... — это ограниченный запуск решения «в поле» (на площадке/в подразделении) для подтверждения эффекта и настройки процессов и интеграций
- 158.** ... — это упаковка и вывод внешнего продукта/сервиса на рынок: тарифы, позиционирование, каналы продаж, SL (AService Level Agreement) с клиентами
- 159.** Описанные и закрепленные правила работы, переводящие инновацию из «проекта» в операционную рутину, обозначаются английской аббревиатурой ...
- 160.** Английская аббревиатура ... обозначает ключевую логистическую метрику сервиса, отражающую долю поставок «в срок и в полном объеме»
- 161.** Установите соответствие между этапами развития логистики и их ключевыми характеристиками:
- 162.** Расположите этапы выбора стратегии закупок в правильной последовательности: