
Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Кафедра менеджмента

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для практических занятий

Составитель: Рябчикова Т.А.

Томск - 2016

Стратегический менеджмент: методические указания для практических занятий – Томск:
Изд-во ТУСУР, 2016 – 22 с.

Рецензент

Редактор

Методические указания для практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» для направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент", профили «Управление проектом», "Экономика и управление на предприятии".

Содержание

Введение.....	4
1. Стратегическое планирование и управление – общие понятия.....	4
2. Целеполагание.....	7
3. Диагностика внешней макросреды.....	8
4. Диагностика внешней микросреды.....	9
5. Диагностика внутренней среды.....	9
6. Стратегический анализ и формирование стратегии.....	10
7. Разработка функциональных стратегий.....	11
8. Процесс планирование в организации.....	13
Литература.....	16
Приложение А.....	17
Приложение Б.....	18
Приложение В.....	22

Введение

Целью данных методических указаний является формирование навыков проведения стратегического анализа в организации и выбора стратегии развития организации.

Методические указания содержат задания по 6 темам и приложения, содержащие индивидуальные варианты. Задания по 2 – 8 темам предполагают работу студентов в микрогруппах, публичный отчёт и обсуждение полученных результатов.

1. Стратегическое планирование и управление – общие понятия

Задание

Оптимизировать сроки создания проекта «Создание отдела стратегического планирования на предприятии» путём построения диаграммы Ганта. Варианты задания см. приложение А..

Методические указания

Генри Гантт (Henry L. Gantt) работал вместе с Ф. Тейлором над количественными методами организации производства. Один из методов наглядного упорядочения работ – *диаграммы Гантта (Gantt Charts)* – и сегодня считается одним из стандартов де-факто. Идея Гантта состояла в том, что главным ресурсом планирования является время, а основой принятия управленческих решений – сравнение запланированного и фактического состояния работ. На диаграммах Гантта по горизонтали обычно показывают интервалы времени, а по вертикали – работы, операции, оборудование. Горизонтальные отрезки отражают длительность выполнения работ. Выбрав по горизонтальной оси текущий момент времени и получив оперативную информацию о ходе производства, можно сопоставить фактическое состояние дел и планировавшееся.

Все современные системы управления проектами и планирования предлагают представление графиков работ в виде диаграмм Гантта. Примеры составления диаграммы Гантта рисунке 1.



Рисунок 1 – Пример составления диаграммы Гантта

Пример решения задачи

Компания «Грамотей» планирует переезд в новый офис. Для организации и управления ходом выполнения работ необходимо разработать проект процесса переезда.

Проект содержит следующие крупные мероприятия:

1. *Технические:*

- поиск новых офисов;
- отделка помещения;
- перевозка мебели;
- перевозка ИТ – оборудования;
- расстановка мебели;
- установка ИТ – оборудования.

2. *Организационные:*

- рассмотрение архитектурных планов предлагаемых офисных помещений,
- переговоры об аренде;
- составление плана расположения оборудования и мебели в помещении.

Каждое из перечисленных мероприятий рассматриваться как независимая стадия проекта (или работа), требующая собственных материальных, финансовых и людских ресурсов. Для каждой стадии длительность проведения работ оценена, исходя из имеющихся ресурсов и приведена в таблице 1.

Таблица 1 Длительность стадий проекта "Переезд в новый офис"

Стадия	Описание	Длительность, дни
А	Поиск новых офисов	3
В	Рассмотрение архитектурных планов предлагаемых офисных помещений	1
С	Переговоры об аренде	1
Д	Составление плана расположения оборудования и мебели в помещении	1
Е	Отделка помещения	14
Ф	Перевозка мебели	2
Г	Перевозка IT-оборудования	2
Н	Расстановка мебели	2
І	Установка IT-оборудования	2

Требуется составить проект выполнения работ, согласно которому длительность выполнения проекта была бы минимальна.

Первый вопрос, возникающий при беглом взгляде на постановку задачи и таблицу с описанием работ предполагаемого проекта: сколько времени потребуется для выполнения работ всего проекта? Простое суммирование планируемого срока исполнения, дает сильно завышенную длительность проекта (28 дней). Поскольку разные стадии требуют использования различных трудовых ресурсов, понятно, что некоторые из них могут выполняться независимо друг от друга и параллельно. Вместе с тем некоторые стадии не могут быть начаты до того, как завершены, будут другие стадии.

Таким образом, с самого начала планирования и анализа проекта необходимо четко представить себе взаимосвязи между отдельными стадиями и установить соотношения "предшественник – последователь" для всех стадий проекта (таблица 2).

Таблица 2 - Установленные соотношения "предшественник-последователь" для проекта " Переезд в новый офис "

Стадия	Описание	Предшественник	Длительность, дни
А	Поиск новых офисов	-	3
В	Рассмотрение архитектурных планов предлагаемых офисных помещений	А	1
С	Переговоры об аренде	А, В	1
Д	Составление плана расположения оборудования и мебели в помещении	В, С	1
Е	Отделка помещения	С	14
Ф	Перевозка мебели	Е	2
Г	Перевозка IT-оборудования	Е	2
Н	Расстановка мебели	В, Е,Ф	2
І	Установка IT-оборудования	В, Е,Ф, Г	2

Для построения диаграммы необходимо отобразить стадии прямоугольниками, длины которых пропорциональны длительности стадий, по вертикали отображаются стадии, по горизонтали дни выполнения. Отмечать прямоугольники обозначающие проведение мероприятия необходимо руководствуясь тем, что начинать каждую стадию так рано, как, только возможно. Продолжая процесс построения до исчерпания всех стадий, будет определена длительность проекта – 22 дня. (см. рис.2.)

	Дни																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
А	■	■	■																			
В				■																		
С					■																	
Д						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Е							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ф																					■	■
Г																					■	■
Н																					■	■
І																					■	■

Рисунок 2 –Диаграмма Ганта

2. Целеполагание

Задание:

- 1) Сформулировать миссию, видение и корпоративную философию организации (см. вариант в приложении Б).
- 2) Разработать ключевые цели по подсистемам организации
- 3) Разработать подцели по подсистемам организации
- 4) Построить дерево целей
- 5) Провести ранжирование целей организации согласно таблице 3.

Методические указания:

Напишите 5-10 слов или выражений, характеризующих Ваш бизнес. Выделите 3 самых важных.

- Напишите 3-5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ Вашей компании с точки зрения клиента.

- Напишите 3-5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ Вашей компании с точки зрения управленцев и простых работников.

Сузьте это представление, акцентируя внимание на целях компании:

- Напишите рыночные возможности и/или потребности клиентов, на которые компания будет направлять свои усилия (ценностное предложение компании)

- Кто Ваши клиенты? Запишите первичный и вторичный целевой рынок.

- Исходя из того, кто Ваши клиенты, перечислите все услуги и товары, которые будет предоставлять Ваша компания.

- Напишите 3-5 показателей успеха Вашего бизнеса

Таблица 3 – Ранжирование целей

Формулировка цели	Классификация целей по							
	периоду установления	содержанию	структурным подразделениям	направленности	приоритетности	измеримости	повторяемости	иерархии

3. Диагностика внешней макросреды

Задание:

Построить матрицу PEST-анализа для организации по таблице 4 (см. вариант в приложении Б). Провести оценку факторов внешней макросреды организации согласно таблице 5.

Составить план мероприятий по использованию наиболее благоприятных факторов и ответные меры по наиболее неблагоприятным факторам.

Методические указания

Таблица 4 – матрица PEST-анализа

<i>политика</i>		<i>экономика</i>	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
...		...	
<i>Социум</i>		<i>технологии</i>	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
...		...	

Таблица 5. – Оценка факторов внешней макросреды

Факторы внешней макросреды	Оценка (по 9-бальной шкале)
Политические 1 2 3 ...	
Экономические 1. 2. 3. ...	
Социальные 1. 2. 3. ...	
Технологические 1. 2. 3. ...	

4. Диагностика внешней микросреды

Задание:

Провести анализ конкурентных сил действующих в отрасли, к которой относится организация по методике М. Портера (см. вариант в приложении Б)

Методические указания

- 1) Выявить наиболее сильных конкурентов организации, оценить продукцию/услуги по параметрам цена-качество.
- 2) Выявить барьеры входа на рынок, оценить угрозу проникновения новых конкурентов.
- 3) Выявить товары-субституты, оценить их по параметрам цена-качество.
- 3) оценить власть покупателей в отрасли: наличие оптовых покупателей, изменение уровня доходов потенциальных покупателей, информированность покупателей и пр.
- 4) оценить власть поставщиков: уникальность продукции поставщиков, возможность её замены на товары субституты, уровень конкуренции среди поставщиков, объёмы поставок для организации в сравнении с общим объёмом производства предприятия-поставщика.
- 5) Дать оценку уровню конкуренции в отрасли и оценить возможности повышения доходности деятельности организации.

5. Диагностика внутренней среды

Задание:

Провести SWOT-анализ организации (см. вариант в приложении Б).

- 1) Выявить сильные и слабые стороны организации

Выявить возможности и угрозы, поступающие из внешней среды, см. таблицу 6.

- 2) Составить SWOT-матрицу, см. таблицу 7.
- 3) Составить матрицу возможностей, см. таблицу 8.
- 4) Составить матрицу угроз, см. таблицу 9.
- 5) Составить профиль среды, см. таблицу 10.

Методические указания

Таблица 6. Анализ оргсреды

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1	1
	2	2
	3	3

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1	1
	2	2
	3	3

Таблица 7. SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Таблица 8. Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

Таблица 9 Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжёлое состояние	«Лёгкие ушибы»
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Таблица 10. Профиль среды

Факторы	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности (Д)
1				
2				
...				

6. Стратегический анализ и формирование стратегии

Задание

На основе результатов выполнения заданий 2-5 выполнить следующую работу:

- 1) Провести Gap-анализ целей и возможностей организации на основе таблицы 11.
- 2) Выбрать портфельную стратегию организации
- 3) Выбрать конкурентную стратегию организации

Методические указания

Таблица 11. Разработка мероприятий по достижению поставленных целей

Разрывы	Задачи	Инициативы
1.		
2.		
...		

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;

- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Портфельные стратегии фирмы определяют общее направление её развития:

Возможные портфельные стратегии:

- 1) Стабильность:
 - А) защита положения на рынка,
 - Б) рационализация рынка,
 - В) организация рынка;
- 2) Рост:
 - А) интенсивный рост
 - внедрение на рынок,
 - расширение границ рынка,
 - развитие через товар,
 - Б) интеграционный рост
 - прогрессивная вертикальная интеграция,
 - регрессивная вертикальная интеграция,
 - горизонтальная интеграция,
3. Сокращение:
 - А) ликвидации,
 - Б) дезинтеграции,
 - В) переориентации.

Конкурентные стратегии фирмы определяют рыночное преимущество фирмы над конкурентами.

Возможные конкурентные стратегии:

- А) преимущество в издержках;
- Б) дифференциация;
- В) фокусирование.

7. Разработка функциональных стратегий

Задание

На основе результатов выполнения заданий 2-6. Выполнить следующую работу:

- 1) Сформулировать маркетинговую стратегию.
- 2) Сформулировать стратегию НИОКР.
- 3) Сформулировать производственную стратегию.
- 4) Сформулировать кадровую стратегию
- 5) Сформулировать финансовую стратегию.

Методические указания

Стратегия маркетинга - формирование целей,

достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период.

Существуют следующие стратегии маркетинга

А) недифференцированный (массовый) маркетинг- массовое производство и продажа одного и того же товара для всех покупателей сразу;

Б) дифференцированный маркетинг:

- концентрическая диверсификация,
- горизонтальная диверсификация,
- конгломератная диверсификация;

Стратегия НИОКР, обобщает основные идеи о новом продукте; имеет две разновидности инновационная стратегия, т.е. стратегия разработки принципиально новых продуктов и услуг, и имитационная стратегия - стратегия подражания лучшим образцам.

Производственная стратегия существует в виде плана (программы) разработки и управления процессом создания необходимых для потребителей продуктов и услуг на предприятии, который может состоять из таких разделов:

1. Освоение производства новых видов продукции.
2. Повышение качества производства.
3. Внедрение прогрессивной технологии и повышения технико-организационного уровня производства.
4. Совершенствование систем управления, планирования и организации производства.
5. Экономия расходов за счет снижения расходов сырья, материалов, энергии т.д.
6. Модернизация, техническое перевооружение, реконструкция, наращивание мощностей.
7. Кооперация, концентрация и интеграция производства
8. Диверсификация и конверсия производственных процессов.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия. должна рассматриваться следующие элементы:

- планирование кадровых потребностей предприятия, в процессе которого необходимо учитывать как количественные (сколько необходимо персонала), так и качественные его характеристики;
- стратегию формирования персонала предприятия, которая должна предусматривать проведение интенсивных исследований на рынке труда для того, чтобы заранее оценить возможности своего кадрового обеспечения;
- стратегию развития персонала предприятия (обучение. повышение квалификации, стажировка),
- стратегию использования и сохранения персонала, которая должна предусматривать конкретное закрепление сотрудников на предприятии и стимулирование с помощью соответствующего инструментария отдачи персонала и повышения производительности.

В соответствии со стратегическими целями, которые выражаются в конкретных числовых показателях, и выработанной базовой стратегией

развития предприятия его экономические службы разрабатывают основные принципы финансовой стратегии:

- основные направления распределения прибыли;
- определение источников финансирования функциональных стратегий и крупных программ;
- основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

8. Процесс планирования в организации

Задание

Предприятие выпускало в базовом году три вида продукции – А, В, С (см. приложение В). В течении следующих трёх лет предприятие планирует увеличить рост объёмов производства продукции А и В на 5 %, продукции В – на 10%. Прогноз на плановый период показывает увеличение цены на продукцию А на 7%, снижение цены на продукцию В на 2%, увеличение цены на продукцию С на 10%. Прогнозируемый средний рост цен на материальные ресурсы составит – 12%, рост средней заработной платы – 4%, амортизация и прочие расходы увеличатся на 1,5%.

Плановые мероприятия по снижению норм расхода материалов позволят сократить расход материальных ресурсов на 3%.

Определить изменение структуры производства в стоимостном выражении, построить диаграммы.

- 1) Определить изменение структуры себестоимости производства по элементам затрат, построить диаграммы.
- 2) Рассчитать темпы роста выручки, затрат на 1 рубль реализованной продукции, прибыли от реализации, рентабельности продукции и продаж, построить графики динамики экономических показателей.

Методические указания.

Таблица 11 – Базовая структура производства

Вид продукции	Базовый объём производства, шт.	Базовая цена, р./шт.	Базовая выручка, тыс.р.	Базовая структура производства, %
А				
В				
С				
Итого				

Таблица 12 – Плановая структура производства

Вид продукции	Плановый объём производства, шт.	Плановая цена, р./шт.	Плановая выручка, тыс.р.	Плановая структура производства, %
А				
В				
С				
Итого				

$$B = Q \cdot Цп, \quad (1)$$

где B – выручка, р.;

Q – объём производства, шт.;

Цп – цена единицы продукции, р./шт.

Таблица 13 – Базовая структура себестоимости

Показатель	Продукция			Сумма	Структура, %
	А	В	С		
Базовый объём производства, шт.				-	-
Базовые нормы расхода материала, кг/шт.				-	-
Базовая цена материала, р./кг				-	-
Базовые затраты на материал, тыс.р					
Базовые удельные затраты на зарплату с начислениями, р./шт.				-	-
Базовые затраты на зарплату с начислениями, тыс.р.					
Базовая амортизация, тыс.р.	-	-	-	-	
Базовые прочие расходы, тыс.р.	-	-	-	-	
Базовая себестоимость, тыс.р.	-	-	-	-	

Таблица 14 – Плановая структура себестоимости

Показатель	Продукция			Сумма	Структура, %
	А	В	С		
Плановый объём производства, шт.				-	-
Плановые нормы расхода материала, кг/шт.				-	-
Плановая цена материала, р./кг				-	-
Плановые затраты на материал, тыс. р.					
Плановые удельные затраты на зарплату с начислениями, р./шт.				-	-
Плановые затраты на зарплату с начислениями, тыс.р.					
Плановая амортизация, тыс.р.	-	-	-	-	
Плановые прочие расходы, тыс.р.	-	-	-	-	
Плановая себестоимость, тыс.р.	-	-	-	-	

$$См = Q \cdot Нм \cdot Цм, \quad (2)$$

где См – затраты на материалы, р.;

Нм – нормы расхода материала. кг/шт.

Цм – цена за единицу измерения материала, р./кг.

$$Сз = Q \cdot Уз, \quad (3)$$

где Сз – затраты на зарплату с начислениями, р.;

Уз – удельные затраты на заработную плату с начислениями, р./шт.

Таблица 15– Динамика роста экономических показателей

Экономические показатели	Базовый год	Плановый год	Рост, % (с.3/с.2)100
1	2	3	4
Выручка, тыс.р.			
Себестоимость, тыс.р.			
Затраты на 1 р. реализованной продукции, р./р.			
Прибыль от реализации, тыс.р.			
Рентабельность продукции. %			
Рентабельность продаж, %			

$$З_p = C/V, \quad (4)$$

где Z_p – затраты на 1 рубль реализованной продукции, р./р.;
 C – себестоимость производства. р.

$$П_p = B - C, \quad (5)$$

где P_p – прибыль от реализации, р.

$$R = 100P_p/C, \quad (6)$$

где R – рентабельность продукции, %

$$R_{pp} = 100P_p/B, \quad (7)$$

где R_{pp} – рентабельность продаж, %

Литература

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент
Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Г.Б. Баканов. Стратегический менеджмент
Курс лекций. Таганрог: МРЦПКиПК ЮФУ, 2014.
3. Шабурова А.В. Стратегический менеджмент – конспект лекций,
СГГА, Новосибирск, 2006 -204 с

Приложение А

Таблица А1 - Варианты задания создания проекта «Создание отдела стратегического планирования на предприятии»

с та ди я	Описание	Варианты/Длительность, дни																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
А	Формирование штатного расписания	6	4	3	6	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
В	Объявление о вакансиях	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
С	Собеседование	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
Д	Принятие решения о приёме на работу	5	6	7	5	6	7	5	6	7	5	6	7	5	6	7	5	6	7	5	6	7	5	6	7	10
Е	Выделение помещения	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ф	Составление плана расположения мебели	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Г	Закупка мебели	10	11	12	13	14	15	10	11	12	13	14	15	10	11	12	13	14	15	10	11	12	13	14	15	10
Н	Закупка IT-техники	7	8	9	10	7	8	9	10	7	8	9	10	7	8	9	10	7	8	9	10	7	8	9	10	9
І	Установка мебели	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7
Ј	Установка IT-техники	12	10	15	12	10	15	12	10	15	12	10	15	12	10	15	12	10	15	12	10	15	12	10	15	14
К	Создание должностных инструкций	15	20	14	21	15	20	14	21	15	20	14	21	15	20	14	21	15	20	14	21	15	20	14	21	18
Л	Формирование системы документооборота	8	9	10	10	9	8	8	9	10	10	9	8	8	9	10	10	9	8	8	9	10	10	9	8	12
М	Формирование команды	16	15	14	16	15	14	16	15	14	16	15	14	16	15	14	16	15	14	16	15	14	16	15	14	10

Задания по вариантам.

1) **Группа компаний «Красота спасёт мир»** (Красота СМ - п. Богашево, ул. Мира д. 17 корп.1)

Структура группы:

ООО «БПК» - производственное предприятие

ООО «ТД «БПК» - торговая организация

ООО «Юко» - алтайский партнер ООО «Красота - Сад Мечты» - сельскохозяйственное предприятие

Центр оздоровительного питания «Красота. Сила. Молодость»

- Ассортимент продукции:

- Высококачественные соки, нектары, джемы, варенья, сиропы, повидло, кетчупы, томатная паста, соусы, топинги и компаунды-наполнители для мороженого, йогуртов, творожных сырков и хлебо-булочных изделий. Фиточай из лекарственных трав Сибири и Алтая.

- О компании

Для производства компания использует только современные технологии и оборудование, поэтапный контроль качества с использованием Европейских стандартов, компания имеет огромный опыт разработки, производства и продвижения различных видов продукции

Ягоды и овощи выращиваются без применения пестицидов и в экологически чистых условиях: на экологически чистых землях, без применения искусственных удобрений и только традиционными методами. Полученные ягоды и фрукты перерабатываются в натуральное фруктовое и овощное пюре без консерванта, продукция сертифицирована.

Предприятие тесно сотрудничает с Томским Государственным Университетом для разработок новых технологий в пищевой и перерабатывающей промышленности.

Администрация поддерживает проявления творческого потенциала, предоставляя возможность квалификационного роста персонала, добивается снижения текучести кадров путем улучшения мотивации персонала.

-

- 2) **Кондитерская фабрика Красная звезда** (Красная звезда - ул. Сибирская 10)

Ассортимент продукции:

- Батончики на сорбите
- Вафли на фруктозе
- Желейные конфеты
- Зефир
- Ирис
- Карамель
- Конфеты из нуги
- Мармелад
- Мармелад на фруктозе
- Муссы
- Мягкая карамель (тоффи)
- Наборы шоколадных конфет
- Овсяное печенье на фруктозе
- Печенье
- Помадные конфеты
- О компании.

Томская кондитерская фабрика - одно из старейших предприятий Сибири, с добрыми многолетними традициями. История предприятия начинается в 1899 г., обладает

уникальными технологиями (Птичьё молоко). Цены на продукцию бюджетные. Отзывы потребителей о качестве продуктов разнятся. Есть нарекания на отсутствие состава продукта на обёртках и этикетках. В настоящее время объёмы производства сокращены. Часть цехов находится в аварийном состоянии. Часть брендовых названий продукции компании были перекуплены московскими кондитерскими фабриками. В настоящее время почти вся традиционная продукция фабрики выходит под менее известными покупателям альтернативными названиями.

3) **Мебельная фабрика Витра** (Витра – ул. Высоцкого 28))

Ассортимент продукции:

- Горки
 - Гостиные
 - Диваны
 - Доски аудиторные
 - Комоды
 - Кухни
 - Мебель для директорских кабинетов
 - Мебель для персонала
 - Металлические стеллажи
 - Металлические шкафы
 - Плинтуса
 - Прихожие
 - Столы компьютерные
 - Столы ученические
 - Театральные кресла
 - О компании.
- динамично развивающееся предприятие, на котором работает около 1000 человек;
 - более 91 000 кв.м. производственных, складских и офисных площадей;
 - производственные цеха, оснащенные немецким оборудованием "HOMAG", "IMA", "THIEME", "WTT", австрийским оборудованием "DURST", японскими станками "Mimaki" и итальянскими "SCM" и "CEFLA";
 - 13 региональных складов в крупных городах от Москвы до Владивостока;
 - собственная дистрибьюторская сеть: более 1500 дилеров от Санкт-Петербурга до Сахалина, а также в Казахстане

На предприятии высокая текучесть кадров, нездоровый климат в коллективе. Условия труда вредные.

4) **Томский пивоваренный завод** (Томское пиво- Московский тракт 46. Ул. Учебная 37/3)

Ассортимент продукции:

- Большое Пиво
 - Газированная вода Диво
 - Квас Благодей
 - Минеральная вода Чажемто
 - Пиво Крюгер, Жигулевское, Бархатное, Рижское, Живов, Нефилтрофф, Cesky Dzbaneq, Kruger Premium Pils, Dark&Black, Сильное
 - О компании.
- В период 1997 по 2007 гг. завод полностью реконструирован: установлено новое оборудование производство Германии, Швеции, Италии, Финляндии; установлен строгий контроль за сырьём, запущены новые линии розлива (стекло, ПЭТ, алюминиевые банки). Продукция имеет сертификат качества. Предприятие является многократным лауреатом конкурса «100 лучших организаций России». Томское пиво поставляется в 50 регионов

России, а так же в Казахстан и Китай.

- Для предприятия серьёзную угрозу представляет возможное принятие закона о запрете продажи пива в ПЭТ таре. Предприятие находится в жилых активно растущих кварталах города, что затрудняет его реконструкцию и расширение. Отсутствует стоянка для фур.

б) **Банкетное кафе «Медведи»** (пер. Макушина 14)

Ассортимент услуг:

Банкеты

Бизнес-ланчи

Служба доставки блюд, приготовленных угольном гриле, и бургеров.

О компании.

Кафе открылось 30 апреля 2015 года в двухэтажном деревянном особняке в центре Томска.

Материнской компанией является кафе "Медведица" на пер. Промышленный, 9.

Кафе имеет два зала:

Бордовый зал с посадкой до 60 гостей;

Белый зал с посадкой до 50 гостей;

Средний счет от 1000 рублей на персону.

Специализируется на европейской и русской кухне. Предлагает разработку меню исходя из предпочтений и бюджета клиента. Имеет американский угольный гриль «Большое зеленое яйцо». Кафе сотрудничает с частным тамадой. Отзывы посетителей разнятся. Есть нарекание на обслуживание и качество блюд.

б) **Торгово-производственная фирма «Томь-сервис»** (ООО Томь-сервис – производитель настоящих деревянных игрушек «Томик» - ул. Мокрушина 9, стр. 30)

Ассортимент продукции:

- Шумелки-погремушки
- Пирамидки
- Кубики
- Конструкторы
- Домино
- Лото
- Наборы для творчества
- Деревянные пазлы

О компании.

Фирма работает более 15 лет. За это время создано более 100 игрушек для детей разного возраста, которые продаются во всех детских магазинах России. Компания владеет полным производственным циклом: деревообработка, полиграфия, покраска, нанесение рисунков альтернативными способами. Компания владеет полным производственным циклом: деревообработка, полиграфия, покраска, нанесение рисунков альтернативными способами, принимает индивидуальные заказы. Компания постоянно совершенствует предлагаемый ассортимент, учитывает пожелания детей, их родителей и педагогов. Новые виды игрушек создаются с помощью профессиональных дизайнеров, активно привлекая к процессу своих детей. Вся продукция тщательно тестируется и проходит все необходимые испытания и проверки. Несмотря на то, что предприятие оснащено современной техникой, некоторые виды работ проводятся вручную - это только повышает качество изделий. Так, например, нанесение рисунков вполне можно назвать "ручной работой" - каждая деталь помнит руку мастера. Компания реализует продукцию оптовым покупателям по низким ценам.

7) **Салон-ателье «Maglena»** («Maglena» - пр. Ленина, 104)

Ассортимент услуг:

- Ремонт и реставрация обуви и кожгалантереи

- Замена каблучков , профилактики, замков
- Ремонт одежды , меховых и кожаных изделий
- Пошив головных уборов
- Ремонт сумок, чемоданов, кейсов , зонтов , металлоремонт (установка кнопок, заклепок, люверсов, джинсовых пуговиц)
- Ремонт кожаных изделий с применением технологии «жидкая кожа».
- Ремонт автомобильных сидений, дверной и приборной панелей, мягкой кожаной мебели
- Автомобильные чехлы (реставрация, пошив новых чехлов),пошив чехлов из натурального меха, перетяжка автомобильных салонов.
- Продажа косметических средств по уходу за обувью , меха, натуральной кожи любых расцветок, металлофурнитура, сопутствующие товары.
- О компании.

Салон – ателье «Maglena» занимается высоконадежным ремонтом обуви и высококачественным ремонтом одежды более 16 лет и является престижным салоном в Томске.

Работнику предприятия предоставляется : достойная стабильная заработная оплата, комфортное и полностью укомплектованное рабочее место, современное оборудование.

Цены на услуги выше средних по городу. Есть нарекания клиентов на качество обслуживания.

8) Группа компаний «Карьероуправление»

(«Карьероуправление» Иркутский тракт 27)

Структура:

СМУ

Завод по производству керамических изделий

Ассортимент продукции:

Строительство жилья.

Производство: кирпич лицевой, тротуарная плитка, бетон, раствор строительный; нерудные строительные материалы (песок, гравий, щебень).

О компании.

Группа компаний «Карьероуправление» создана в 1994г. В 2004г. введен в эксплуатацию автоматический высокопроизводительный мини-завод турецкой фирмы «ELKON» по производству бетонов и растворов. Парк большегрузной автомобильной и специальной техники насчитывает сегодня более 100 единиц. В 2007-м смонтирована швейцарская автоматическая формовочная линия «Freumatic» по производству лицевого и рядового эффективного кирпича с улучшенными теплотехническими характеристиками. Сегодня предприятие выпускает более десяти видов керамического кирпича. Производство негативно влияет на окружающую среду. В рамках экологической программы на предприятии проведена инвентаризация источников выбросов и разработан «Проект предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу». Условия труда на предприятии тяжёлые и вредные.

Приложение В

Таблица В1– Исходные данные

Показатели	Варианты							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем продукции, шт.								
А								
В	1000	1200	1100	980	1000	1200	1100	980
С	850	950	900	780	850	950	900	780
	980	1000	1000	870	980	1000	1000	870
Цена про- дукции. р./шт.								
А								
В	2000	3000	2000	3000	2500	2800	2500	2800
С	2500	4000	3100	5000	3100	4000	3100	4000
	2200	3500	2200	4500	2800	3700	2800	3700
Нормы расхода материала, кг/шт.								
А								
В	5	5	6	5	5	4	6	4
С	7	6	7	6	7	6	7	6
	6	5	5	5	6	5	5	5
Цена материа- ла. р./кг	250	500	250	500	350	500	350	350
Удельные затраты на зарплату с начислениями, р./шт.	350	350	350	350	280	350	280	280
А	270	300	370	300	300	300	300	300
В	350	320	350	280	260	380	260	260
С								
Амортизация, тыс.р.	150	300	200	300	130	300	130	130
Прочие расходы. тыс.р.	200	500	600	500	220	500	220	220