
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 лабораторных работ

Составитель: Рябчикова Т.А.

Томск – 2017

Стратегический менеджмент: методические указания для лабораторных работ –
Томск: Изд-во ТУСУР, 2017 – 31 с.

Рецензент проф. Каф. менеджмента Афонасова М.А.

Редактор

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

Печатаются по решению методического семинара кафедры менеджмента.
Протокол № от

Утверждены и введены в действие проректором по учебной работе

Содержание

Введение.....	4
1. Лабораторная работа №1 «Управление предприятием».....	4
2. Лабораторная работа №2 «Целеполагание в организации».....	8
3. Лабораторная работа №3 «Диагностика внешней макросреды».....	9
4. Лабораторная работа № 4 «Диагностика внешней микросреды».....	10
5. Лабораторная работа № 5 «Диагностика внутренней среды».....	14
6. Лабораторная работа № 6 «Стратегический анализ и формирование стратегии».....	16
7. Лабораторная работа № 7 «Разработка функциональных стратегий»...	18
8. Лабораторная работа № 8 «Процесс планирования в организации».....	21
Литература.....	25
Приложение А.....	26
Приложение Б.....	27
Приложение В.....	31

Введение

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

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

Для проведения лабораторных работ используется учебная аудитория (компьютерный класс). Состав оборудования: учебная мебель; компьютеры класса не ниже ПЭВМ INTEL Celeron D336 2.8ГГц. - 18 шт. Компьютеры должны быть подключены к сети ИНТЕРНЕТ и обеспечивать доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

1. Лабораторная работа № 1

Тема «Управление предприятием»

Цель: Изучить методы упорядочения, планирования и оптимизации работ в организации.

Задание:

- 1) Изучить методику упорядочения работ при помощи диаграммы Ганта.
- 2) Оптимизировать сроки создания проекта «Создание отдела стратегического планирования на предприятии» путём построения диаграммы Ганта. Варианты задания см. приложение А.
- 3) Оформить отчёт.

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 ИТ-оборудования	2
Н	Расстановка мебели	2
І	Установка ИТ-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
F	Перевозка мебели	Е	2
G	Перевозка IT-оборудования	Е	2
Н	Расстановка мебели	В, Е, F	2
I	Установка IT-оборудования	В, Е, F, G	2

Для построения диаграммы необходимо отобразить стадии прямоугольниками, длины которых пропорциональны длительности стадий, по вертикали отображаются стадии, по горизонтали дни выполнения. Отмечать прямоугольниками 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.)



Рисунок 2 –Диаграмма Ганта

2. Лабораторная работа № 2

Тема «Целеполагание в организации»

Цель: Изучить методику целеполагания в организации.

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.
- 6) Оформить отчёт.

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	изменяемости	повторяемости	иерархии

3. Лабораторная работа № 3

Тема «Диагностика внешней макросреды»

Цель: Изучить методику анализа внешней макросреды организации методом PEST-анализа (см. вариант в приложении Б).

Задание:

Для организации

- 1) Построить матрицу PEST-анализа для организации по таблице 4 (см. вариант в приложении Б).
- 2) Провести оценку факторов внешней макросреды организации согласно таблице 5
- 3) Составить план мероприятий по использованию наиболее благоприятных факторов и ответные меры по наиболее неблагоприятным факторам.
- 4) Оформить отчёт.

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. Лабораторная работа № 4

Тема «Диагностика внешней микросреды»

Цели: Изучить методику анализа пяти сил конкуренции в отрасли по М. Портеру (см. вариант в приложении Б).

Задание:

1) Оценить уровень внутриотраслевой конкуренции.

- 2) Выявить барьеры входа на рынок, оценить угрозу проникновения новых конкурентов.
- 3) Выявить товары-субституты, оценить их по параметрам цена-качество.
- 4) Оценить власть покупателей в отрасли: наличие оптовых покупателей, изменение уровня доходов потенциальных покупателей, информированность покупателей и пр.
- 5) 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.
- 6) Дать оценку уровню конкуренции в отрасли и оценить возможности повышения доходности деятельности организации.
- 7) Оформить отчёт.

Методические указания.

- 1) Оценку уровня внутриотраслевой конкуренции провести по таблице 6.

Таблица 6 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр	Оценка параметра, в баллах		
	3	2	1
Количество игроков	> 10	3-10	1-3
Темп роста рынка	Стагнация	Замедляющийся	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
Итоговый балл	. ≥4 баллов: низкий уровень внутриотраслевой конкуренции. 2. 5–8 баллов: средний уровень внутриотраслевой конкуренции. 3. 9–12 баллов: высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.		

- 2) Барьеры входа на рынок оценить по таблице 7

Таблица 7 – Угрозы появления новых игроков на рынке

Параметр	Оценка параметра, в баллах		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует у нескольких игроков	Значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 50% рынка	2–3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микрониши	Все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	Средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	Открыт полностью	Требует умеренных инвестиций	Ограничен
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Темп роста отрасли	Высокий	Замедляющийся	Стагнация или падение
Итоговый балл	1. ≥ 8 баллов: низкий уровень угрозы входа новых игроков. 2. 9–16 баллов: средний уровень угрозы входа новых игроков. 3. 17–24 балла: высокий уровень угрозы входа новых игроков.		

3) Оценку конкуренции со стороны товаров субститутов провести в соответствии с таблицей 8.

Таблица 8 –Оценка конкуренции со стороны товаров заменителей

Товары заменители обеспечивают	Уровень угрозы		
	Товары заменители существуют и занимают высокую долю на рынке	Товары заменители существуют, но их доля на рынке мала	Товары заменители не существуют
более низкое качество по более низкой цене	высокий	средний	низкий
то же качество по более низкой цене	очень высокий	высокий	требует отслеживания
более высокое качество по более низкой цене	критический -вытеснение исходного товара с рынка	высокий	требует отслеживания
то же качество по тем же ценам	высокий	средний	низкий
То же качество по более высоким ценам	высокий	средний	низкий

4) Оценка рыночной власти покупателей провести по таблице 9

Таблица 9 - Оценка рыночной власти покупателей

Параметр	Оценка параметра, в баллах		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары- субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством товара
Итоговый балл	1. ≥4 баллов: низкий уровень угрозы ухода клиентов. 2. 5–8 баллов: средний уровень угрозы ухода клиентов. 3. 9–12 баллов: высокий уровень угрозы потери клиентов		

5) Оценку власти поставщиков провести по таблице 10

Таблица 10 – Оценка рыночной власти поставщиков

Параметры	Оценка параметра в баллах	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность объемов ресурсов поставщиков	Ограниченность объемов	Неограниченность объемов
Издержки переключения на других поставщиков	Высокие издержки переключения	Низкие издержки переключения
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность	Высокая приоритетность
Итоговый балл	1. ≥ 4 баллов: низкий уровень влияния поставщиков. 2. 5–6 баллов: средний уровень влияния поставщиков. 3. 7–8 баллов: высокий уровень влияния поставщиков.	

5. Лабораторная работа № 5

Тема: Диагностика внутренней среды

Цель: Изучить методику диагностики внутренней среды методом SWOT-анализа

Задание:

- 1) Провести SWOT-анализ организации (см. вариант в приложении Б):
 - выявить сильные и слабые стороны организации, внести таблицу 11;
 - выявить возможности и угрозы, внести в таблицу 11;
 - составить SWOT-матрицу на основе примера, приведённого в таблице 12;
 - оставить матрицу возможностей, см. таблицу 13;
 - составить матрицу угроз, см. таблицу 14;
 - составить профиль среды, см. таблицу 15.
- 2) оформить отчёт.

Методические указания

Таблица 11- Анализ оргсреды

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1	1
	2	2
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1	1
	2	2
	3	3

Таблица 12 - Матрица SWOT-анализ ТОО «Гранд-Универсал»

	О	Т
	1. Рост количества автотранспортных средств 2. Рост спроса на новые виды услуг	1. Увеличение конкуренции 2. Снижение реальных доходов населения 3. Увеличение затрат на производство 4. Потеря квалифицированных кадров 5 Сокращение спроса
S 1. Высокий уровень квалификации персонала 2. Эффективность организационной структуры 3. Высокие показатели эффективности деятельности	S1 O1 Наличие специалистов и производственных мощностей позволит удовлетворить возрастающий объем спроса на новые виды услуг S3 O2 Расширение производства за счет оказания новых видов услуг	S 1 T4 Повышение квалификации собственных сотрудников позволит поддерживать высокий уровень качества услуг. S2 T3 Снизить затраты на оказание услуг возможно путём оптимизации накладных расходов S 1 T5 Расширение объёма и спектра бюджетных услуг
W 1. Неэффективная маркетинговая деятельность 2. Отсутствие эффективной рекламы 3. Узкий ассортимент услуг	W1O2 Использование широкого спектра маркетинговых инструментов W2O1 Проведение широкомасштабной рекламной кампании W3O3 Оказание новых видов услуг	W1,2T1 Обновление маркетинговой политики позволит привлечь новых клиентов. W3T1 Расширение производства и, соответственно, выход на новые сегменты рынка позволят полнее использовать имеющиеся мощности и достигнуть экономии на масштабе. W3T3 Снизить текущие затраты возможно посредством модернизации старого оборудования

Таблица 13. 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 14 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 15. Профиль среды

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

6. Лабораторная работа № 6

Тема: Стратегический анализ и формирование стратегии

Цель: Изучить методику стратегического анализа и выбора стратегической альтернативы развития на его основе

Задание

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

1) Провести Gap-анализ целей и возможностей организации на основе примера, приведённого в таблице 16.

2) Выбрать портфельную стратегию организации, описать способы её достижения

3) Выбрать конкурентную стратегию организации, описать способы её достижения.

4) Оформить отчёт.

Методические указания

Таблица 16 - Пример разработки стратегии предприятия на основе результатов GAP-анализа

Разрывы	Задачи	Инициативы
Покупатели, которые не могут позволить себе приобрести продукцию (завышенная цена)	Снижение себестоимости продукции	Найти поставщиков сырья с более низкими ценами. Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить расходы
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	Оснащение новым оборудованием. Использование высококачественного сырья. Переобучение персонала
Покупатели, которые не могут найти продукцию предприятия	Стимулирование продаж	Развитие дилерской сети. Реклама. Приобретение новых магазинов. Развитие персонала предприятия, который производит продажи клиентам. Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы

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) интенсивного 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. Лабораторная работа № 7

Тема: Разработка функциональных стратегий

Цели: Изучить методику формирования функциональных стратегий в организации

Задание

1) На основе результатов выполнения заданий 2-6 сформулировать, обосновать и описать пути достижения следующих функциональных стратегий:

организации:

- маркетинговой;
- НИОКР;
- производственной;
- кадровой;
- финансовой.

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. Лабораторная работа № 8

Тема: Процесс планирования в организации

Цель: Изучить методику планирования показателей финансово-хозяйственной деятельности организации

Исходные данные

Предприятие выпускало в базовом году три вида продукции – А, В, С (см. данные по вариантам в 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%.

Задание:

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 17 - 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 18 - 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 В – выручка, р.;

Q – объём производства, шт.;

Цп – цена единицы продукции, р./шт.

Таблица 19 - Базовая структура себестоимости

Показатель	Продукция			Сумма, тыс.р.	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 20 – Плановая структура себестоимости

Показатель	Продукция			Сумма, тыс.р.	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.	-	-	-		

$$C_m = Q \cdot N_m \cdot C_m, \quad (2)$$

где C_m – затраты на материалы, р.;

N_m – нормы расхода материала. кг/шт.

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

$$C_z = Q \cdot U_z, \quad (3)$$

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

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

Таблица 21 – динамика роста экономических показателей

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

$$Z_p = \frac{C}{B}, \quad (4)$$

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

C – себестоимость производства. р.

$$\Pi_p = B - C, \quad (5)$$

где Π_p – прибыль от реализации, р.

$$R = \frac{\Pi_p}{C} 100, \quad (6)$$

где R – рентабельность продукции, %

$$R_{пр} = \frac{\Pi_p}{B} 100, \quad (7)$$

где $R_{пр}$ – рентабельность продаж, %

Литература

1. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Емельянова Е. А. — 2014. 114 с. <https://edu.tusur.ru/publications/45732>.
- 2) Баринов, Владимир Александрович. Стратегический менеджмент : Учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Институт экономики и финансов "Синергия". - М. : Инфра-М, 2006. - 235[3] с. Экземпляры всего: 10

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, постадийный 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 (Птичье молоко). Цены на продукцию бюджетные. Отзывы потребителей о качестве продуктов разнятся. Есть нарекания на отсутствие состава продукта на обёртках и этикетках. В настоящее время объемы 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, Нефильтрофф, Cesky Dzbanek, 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.

5) **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.

6) **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	1000	1200	1100	980	1000	1200	1100	980
В	850	950	900	780	850	950	900	780
С	980	1000	1000	870	980	1000	1000	870
Цена продукции. р./шт.								
А	2000	3000	2000	3000	2500	2800	2500	2800
В	2500	4000	3100	5000	3100	4000	3100	4000
С	2200	3500	2200	4500	2800	3700	2800	3700
Нормы расхода материала, кг/шт.								
А	5	5	6	5	5	4	6	4
В	7	6	7	6	7	6	7	6
С	6	5	5	5	6	5	5	5
Цена материала. р./кг	250	500	250	500	350	500	350	350
Удельные затраты на зарплату с начислениями, р./шт.								
А	350	350	350	350	280	350	280	280
В	270	300	370	300	300	300	300	300
С	350	320	350	280	260	380	260	260
Годовая амортизация, тыс.р.	150	300	200	300	130	300	130	130
Прочие расходы. тыс.р.	200	500	600	500	220	500	220	220

