

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Практикум по менеджменту организации»**

(протокол решения Ученого совета № 4/Д от 11.01.2021 г.)

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность  
**«Менеджмент организации»**

Квалификация выпускника  
**«бакалавр»**

Форма обучения (год набора)  
**очная (2021, 2022, 2023)**  
**очно-заочная (2021, 2022, 2023)**  
**заочная (2021, 2022, 2023)**

Рабочая программа дисциплины «Практикум по менеджменту организации».

**Автор(ы):**

доцент, к.э.н.

  
Ермакова Н.С.

**Рецензент(ы):**

Карпов В.В., профессор, председатель Омского научного центра Сибирского отделения Российской академии наук, д.э.н.

Рабочая программа рассмотрена руководителем ОПОП.

  
Борисова О.М.

Рабочая программа одобрена Ученым советом института (протокол № 4/Д от 11 января 2021 г.)

(с изменениями и дополнениями от 01 сентября 2021 г., протокол решения УС № 1)

(с изменениями и дополнениями от 26.01.2022 г., протокол решения УС № 6)

(с изменениями и дополнениями от 31.08.2022 г., протокол решения УС № 13)

Нормативно-правовую базу разработки рабочей программы дисциплины составляют:

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

- Приказ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06 апреля 2021 г. № 245.

- Приказ «Об утверждении порядка перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» от 12 сентября 2013 г. № 1061.

- Основная профессиональная образовательная программа высшего образования направления подготовки бакалавриата 38.03.02 Менеджмент (направленность «Менеджмент организации»), утвержденная ректором 11.01.2021.

- Положение о комплектах оценочных материалов основной профессиональной образовательной программы высшего образования в АНОО ВО «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий», утвержденное ректором 31.08.2020 г.

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП БАКАЛАВРИАТА

Цель дисциплины «Практикум по менеджменту организации» - формирование практических умений и навыков у будущих менеджеров в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, формирование и укрепление навыков в управлении организацией, создание основы формирования в будущем цельной управленческой концепции, тактики и стратегии эффективного управления.

Задачи дисциплины:

- сформировать навыки проведения стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации;
- обеспечить понимание и участие в организации, координации и контроле процессов планирования производства и продаж, управления продуктом, расчета цен и обоснования ценовых стратегий, сбыта и товародвижения;
- сформировать способность к управлению внедрением современных технологий в процессе производства;
- научить оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организаций и проводить исследования рынка;
- сформировать навыки планирования затрат и результатов деятельности организации, оценки эффективности использования финансовых ресурсов;
- сформировать умения и навыки, необходимые для анализа рисков при принятии управленческих решений.

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<b>Профессиональные компетенции (ПК)</b>		
ПК-1 Способен проводить стратегический анализ, участвовать в разработке и осуществлении стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-1.1 Знает инструменты стратегического анализа, процесс разработки и осуществления стратегии организации, факторы конкурентоспособности организации	<b>Знать:</b> 1. Понятие внутренней и внешней среды управления 2. Принципы и методы определения конкурентоспособности бизнеса 3. Стратегическое планирование среды бизнеса
	ПК-1.2 Умеет планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии организации, использовать инструментарий стратегического анализа при формировании конкурентной стратегии организации	<b>Уметь:</b> 1. Анализировать конкурентную среду предприятия, текущее состояние бизнеса, стратегические ресурсы и направления деятельности, профиль способностей и конкурентный профиль 2. Разрабатывать и осуществлять стратегии бизнеса
	ПК-1.3 Владеет навыками проведения стратегического анализа при разработке и осуществлении конкурентной стратегии организации	<b>Владеть:</b> 1. Навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа 2. Навыками построения «дерева целей» 3. Навыками построения матрицы БКГ и выбора стратегии развития организации

ПК-4 Способен принимать участие в организации, координации и контроле процессов планирования производства и продаж, управления продуктом, расчета цен и обоснования ценовых стратегий, сбыта и товародвижения	ПК-4.1 Знает задачи и инструменты управления комплексом маркетинга, методы планирования производства и организации продаж	<b>Знать:</b> 1. Сущность системного подхода к управлению организацией 2. Организационно-правовые аспекты менеджмента, технологию и экономический механизм менеджмента
	ПК-4.2 Умеет проводить анализ элементов комплекса маркетинга (товарная, ценовая, сбытовая политика), разрабатывать решения по управлению продуктом, расчету цен, организации сбыта и товародвижения, стимулированию продаж и планированию производства	<b>Уметь:</b> 1. Анализировать производственную, сбытовую и ценовую политику на основе системного подхода 2. Использовать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и находить пути их достижения
	ПК-4.3 Владеет навыками организации, координации и контроля использования инструментов комплекса маркетинга при планировании процессов производства и продаж	<b>Владеть:</b> 1. Навыками системного анализа проблем менеджмента 2. Навыками целеполагания и разработки управленческих решений
ПК-5 Способен оценивать уровень технологической подготовки производства, управлять внедрением современных технологий в процессе производства	ПК-5.1 Знает современные технологии производства различных типов продукции, систему показателей оценки качества производственного процесса	<b>Знать:</b> 1. Типы организаций и подходы к их формированию и развитию 2. Процесс, принципы, формы и методы принятия и реализации управленческих решений при подготовке производства 3. Подходы к оценке эффективности производственных технологий
	ПК-5.2 Умеет оценить качество и состояние производственного процесса, организовать внедрение современных технологий в процесс производства	<b>Уметь:</b> 1. Классифицировать организации, определять и анализировать их основные характеристики 2. Систематизировать и обобщать информацию о состоянии производства 3. Вырабатывать адекватные управленческие решения в области производственных технологий
	ПК-5.3 Владеет навыками оценки производственного процесса, методами внедрения современных технологий в процессе производства	<b>Владеть:</b> 1. Методами принятия и реализации управленческих решений по разработке и внедрению в организации технологий производства 2. Навыками оценки производственного процесса, методами внедрения современных технологий в процессе производства

ПК-6 Способен оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организаций, проводить исследования рынка и прогнозировать спрос на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	ПК-6.1 Знает методы анализа внешней и внутренней среды, технологии проведения исследования рынка, поведения потребителей, конкурентной среды отрасли, модели прогнозирования спроса	<b>Знать:</b> 1. Понятие и составляющие внешней и внутренней среды организации 2. Виды спроса 3. Методы конкурентного анализа отрасли 4. Технологию проведения обзора рынка
	ПК-6.2 Умеет проводить анализ внешней и внутренней среды организации, исследование различных рыночных структур и его участников, выявлять потребности потребителей и прогнозировать спрос	<b>Уметь:</b> 1. Выявлять, формировать и удовлетворять потребности на основе исследования рынка 2. Разрабатывать программы по формированию и удовлетворению спроса, оценивать их эффективность 3. Проводить анализ рынка и конкурентной среды отрасли
	ПК-6.3 Владеет навыками разработки стратегий и программ по формированию и модификации спроса на основе знания поведения потребителей, структуры рынка и конкурентной среды отрасли	<b>Владеть:</b> 1. Инструментами и методами конкурентного анализа отрасли 2. Методами и средствами выявления и формирования спроса потребителей 3. Навыками разработки программ по формированию и удовлетворению спроса, навыками оценки их эффективности
ПК-7 Способен определять и планировать затраты и результаты деятельности организации, оценивать эффективность использования финансовых ресурсов и налоговых льгот	ПК-7.2 Умеет проводить анализ и оценку эффективности материальных, трудовых, финансовых ресурсов организации для планирования затрат и результатов деятельности	<b>Уметь:</b> 1. Анализировать предлагаемые варианты управленческих решений по планированию затрат и результатов деятельности с выбором наиболее оптимальных
	ПК-7.3 Владеет навыками обоснования финансово-экономических показателей, используемых в анализе финансово-хозяйственной деятельности, навыками планирования затрат и оценки результатов и эффективности деятельности организаций	<b>Владеть:</b> 1. Способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений по планированию затрат и результатов деятельности
ПК-8 Способен проводить анализ рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	ПК-8.1 Знает виды и способы оценки рисков принятия управленческих решений	<b>Знать:</b> 1. Источники риска и неопределенности при осуществлении деятельности 2. Основные этапы жизненного цикла организации 3. Приемы и методы обеспечения устойчивой позиции организаций в условиях перемен и риска

	<p>ПК-8.2 Умеет проводить анализ рисков, оценивать принимаемые управленческие решения с учетом специфических рисков</p>	<p><b>Уметь:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Идентифицировать проявления рисков в современной хозяйственной практике</li> <li>2. Выявлять риски предпринимательской деятельности по их разновидностям</li> <li>3. Идентифицировать этап жизненного цикла организации и сопутствующие ему риски</li> <li>4. Применять механизмы управления неопределенностью хозяйственной деятельности</li> </ol>
	<p>ПК-8.3 Владеет методами оценки рисков при принятии управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навыками выявления рисков в современной хозяйственной практике</li> <li>2. Навыками нейтрализации и снижения рисков, сопутствующих различным этапам жизненного цикла организации</li> <li>3. Навыками применения механизмов нейтрализации рисков на предприятии</li> </ol>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП БАКАЛАВРИАТА

*Дисциплина «Практикум по менеджменту организации» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, учебного плана блока «Дисциплины, модули» основной профессиональной образовательной программы (Б1.В.16).*

*Данная дисциплина предусмотрена учебным планом в 5, 6, 7 семестре(ах) - по очной форме обучения, 6,7,8 семестре по очно-заочной форме обучения, 6,7,8 семестре по заочной форме обучения.*

При изучении данного курса студенты опираются на знания и умения, полученные в результате освоения следующих дисциплин:

"Учет и анализ"

"Анализ финансово-хозяйственной деятельности"

"Финансовый менеджмент"

"Планирование и прогнозирование"

"Маркетинговые исследования"

Знания и умения, полученные в результате изучения данной дисциплины, используются в последующем для изучения:

"Логистика"

"Налоги и налогообложение"

"Управление бизнес-процессами"

"Ценообразование"

"Антикризисное управление"

"Инновационный менеджмент"

"Оценка стоимости бизнеса"

"Производственный менеджмент"

"Риск-менеджмент"

"Система менеджмента качества"

"Стратегический менеджмент"

**3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 6 з.е., 216 ч.

Вид учебной работы	Очная форма			Очно-заочная форма			Заочная форма		
	5 семестр	6 семестр	7 семестр	6 семестр	7 семестр	8 семестр	6 семестр	7 семестр	8 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	72	72	72	72	72	72	72	72	72
<b>Контактная работа, в том числе в электронной</b>	38	38	38	26	26	26	6	6	6
Практические занятия	36	36	36	24	24	24	4	4	4
Консультации	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	25	25	25	42	42	42	62	62	62
<b>Форма промежуточной аттестации обучающегося - зачет</b>	9	9	9	4	4	4	4	4	4

**4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в часах)**

5 семестр, очная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Самостоятельная работа, всего	Контроль	Код индикатора достижения компетенции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.							
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации				
1. Предприятие как объект управления. Планирование результатов деятельности предприятия.	11	6			6		5		ПК-7.2, ПК-7.3	
2. Затраты предприятия	13	8			8		5		ПК-7.2, ПК-7.3	
3. Использование трудовых ресурсов предприятия	13	8			8		5		ПК-7.2, ПК-7.3	

4. Финансовые ресурсы предприятия	11	6			6		5		ПК-7.2, ПК-7.3,
5. Эффективность использования ресурсов предприятия	15	10			8	2	5		ПК-7.2, ПК-7.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

Формы текущего контроля – Посещение и работа на практических занятиях (собеседование, дискуссия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс). , Консультация

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

6 семестр, очная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
6. Системный подход в управлении организацией	8	4			4		4		ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
7. Технологии менеджмента	8	4			4		4		ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
8. Внешняя и внутренняя среда организации	11	6			6		5		ПК-6.1, ПК-6.2
9. Производственная, ценовая, сбытовая политика предприятия	15	10			10		5		ПК-4.2, ПК-4.3
10. Анализ рынка и оценка конкурентоспособности	10	6			6		4		ПК-6.1, ПК-6.2, ПК-6.3
11. Маркетинговые исследования	11	8			6	2	3		ПК-6.1, ПК-6.2, ПК-6.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

Формы текущего контроля – Посещение и работа на практических занятиях (собеседование, дискуссия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс). Консультация

Форма промежуточной аттестации – зачёт.



## 7 семестр, очная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикатора достижения компетенции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль	
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
12. Характеристика организаций и их производственной деятельности.	10	6			6		4		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
13. Организация производства на предприятии.	10	6			6		4		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
14. Стратегия организации.	11	6			6		5		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
15. Стратегический анализ.	10	6			6		4		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
16. Риски и их характеристика.	10	6			6		4		ПК-8.1, ПК-8.2, ПК-8.3
17. Оценка и управление рисками.	12	8			6	2	4		ПК-8.1, ПК-8.2, ПК-8.3
ВСЕГО	72	38			36	2	25	9	

Формы текущего контроля – Посещение и работа на практических занятиях (собеседование, дискуссия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс). , Консультация

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

## 6 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикатора достижения компетенции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль	
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Предприятие как объект управления. Планирование результатов деятельности предприятия.	14	6			6		8		ПК-7.2, ПК-7.3

2. Затраты предприятия	12	4			4		8		ПК-7.2, ПК-7.3
3. Использование трудовых ресурсов предприятия	14	6			6		8		ПК-7.2, ПК-7.3
4. Финансовые ресурсы предприятия	12	4			4		8		ПК-7.2, ПК-7.3,
5. Эффективность использования ресурсов предприятия	16	6			4	2	10		ПК-7.2, ПК-7.3
ВСЕГО	72	26			24	2	42	4	

7 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
6. Системный подход в управлении организацией	11	4			4		7		ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
7. Технологии менеджмента	11	4			4		7		ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
8. Внешняя и внутренняя среда организации	11	4			4		7		ПК-6.1, ПК-6.2
9. Производственная, ценовая, сбытовая политика предприятия	11	4			4		7		ПК-4.2, ПК-4.3
10. Анализ рынка и оценка конкурентоспособности	11	4			4		7		ПК-6.1, ПК-6.2, ПК-6.3
11. Маркетинговые исследования	13	6			4	2	7		ПК-6.1, ПК-6.2, ПК-6.3
ВСЕГО	72	26			24	2	42	4	

## 8 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикато ра достиже ния компетен ции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
12. Характеристика организаций и их производственной деятельности.	11	4			4		7		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
13. Организация производства на предприятии.	11	4			4		7		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
14. Стратегия организации.	11	4			4		7		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
15. Стратегический анализ.	11	4			4		7		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
16. Риски и их характеристика.	11	4			4		7		ПК-8.1, ПК-8.2, ПК-8.3
17. Оценка и управление рисками.	13	6			4	2	7		ПК-8.1, ПК-8.2, ПК-8.3
ВСЕГО	72	26			24	2	42	4	

## 6 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикато ра достиже ния компетен ции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Предприятие как объект управления. Планирование результатов деятельности предприятия.	12						12		ПК-7.2, ПК-7.3
2. Затраты предприятия	14	2			2		12		ПК-7.2, ПК-7.3

3. Использование трудовых ресурсов предприятия	12						12		ПК-7.2, ПК-7.3
4. Финансовые ресурсы предприятия	16	2			2		14		ПК-7.2, ПК-7.3,
5. Эффективность использования ресурсов предприятия	14	2				2	12		ПК-7.2, ПК-7.3
ВСЕГО	72	6			4	2	62	4	

7 семестр, заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
6. Системный подход в управлении организацией	10						10		ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
7. Технологии менеджмента	12	2			2		10		ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
8. Внешняя и внутренняя среда организации	12						12		ПК-6.1, ПК-6.2
9. Производственная, ценовая, сбытовая политика предприятия	10						10		ПК-4.2, ПК-4.3
10. Анализ рынка и оценка конкурентоспособности	12	2			2		10		ПК-6.1, ПК-6.2, ПК-6.3
11. Маркетинговые исследования	12	2				2	10		ПК-6.1, ПК-6.2, ПК-6.3
ВСЕГО	72	6			4	2	62	4	

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)							Код индикато ра достиже ния компетен ции
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего	Контроль	
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
12. Характеристика организаций и их производственной деятельности.	10						10		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
13. Организация производства на предприятии.	12	2			2		10		ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
14. Стратегия организации.	12						12		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
15. Стратегический анализ.	10						10		ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3
16. Риски и их характеристика.	12	2			2		10		ПК-8.1, ПК-8.2, ПК-8.3
17. Оценка и управление рисками.	12	2				2	10		ПК-8.1, ПК-8.2, ПК-8.3
<b>ВСЕГО</b>	<b>72</b>	<b>6</b>			<b>4</b>	<b>2</b>	<b>62</b>	<b>4</b>	

#### 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

##### Тема 1. Предприятие как объект управления. Планирование результатов деятельности предприятия.

###### Практические занятия 1.

Практические задания представлены в приложении 4.

##### Тема 2. Затраты предприятия

###### Практические занятия 1.

Практические задания представлены в приложении 4.

##### Тема 3. Использование трудовых ресурсов предприятия

###### Практические занятия 1.

Практические задания представлены в приложении 4

##### Тема 4. Финансовые ресурсы предприятия

###### Практические занятия 1.

Практические задания представлены в приложении 4

**Тема 5. Эффективность использования ресурсов предприятия**

**Практические занятия 1.**

Практические занятия представлены в приложении 4

**Тема 7. Системный подход в управлении организацией**

**Практические занятия 1.**

Практические занятия представлены в приложении 5

**Тема 8. Технологии менеджмента**

**Практические занятия 1.**

Практические занятия представлены в приложении 5

**Тема 9. Внешняя и внутренняя среда организации**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 5

**Тема 10. Производственная, ценовая, сбытовая политика предприятия**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 5

**Тема 11. Анализ рынка и оценка конкурентоспособности**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 5

**Тема 12. Маркетинговые исследования**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 5

**Тема 14. Характеристика организаций и их производственной деятельности.**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 6.

**Тема 15. Организация производства на предприятии.**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 6.

**Тема 16. Стратегия организации.**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 6

**Тема 17. Стратегический анализ.**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 6

**Тема 18. Риски и их характеристика.**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 6

**Тема 19. Оценка и управление рисками.**

**Практические занятия 2.**

Практические занятия представлены в приложении 6

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **5.1. Виды и организация самостоятельной работы обучающихся**

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине «Практикум по менеджменту организации» требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам менеджмента организации. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на семинарских занятиях заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);

2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к семинарским занятиям, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, выносимых на обсуждение, написание письменных работ, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 4.1.1 или 4.1.2 рабочей программы дисциплины «Практикум по менеджменту организации» и обеспечить последовательное освоение материала по отдельным вопросам и темам.

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения вопросов по дисциплине «Практикум по менеджменту организации»:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;

2. Изучение учебно-методических материалов для семинарских занятий;

3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;

4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;

5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;

6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплинам, предусмотренным учебным планом направления подготовки "Менеджмент", представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к семинарским занятиям.

Перечень основных учебно-методических материалов для семинарских занятий представлен в п. 7. рабочей программы дисциплины.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме собеседования, дискуссии. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса.

Промежуточный контроль знаний в форме зачета осуществляется посредством письменного тестирования, включающего вопросы и задания для самостоятельного изучения.

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Предприятие как объект управления. Планирование результатов деятельности предприятия.	5	8	12	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий
2. Затраты предприятия	5	8	12	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий
3. Использование трудовых ресурсов предприятия	5	8	12	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий
4. Финансовые ресурсы предприятия	5	8	14	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий
5. Эффективность использования ресурсов предприятия	5	10	12	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий
6. Системный подход в управлении организацией	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий тестовое задание
7. Технологии менеджмента	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
8. Внешняя и внутренняя среда организации	5	7	12	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание



9. Производственная, ценовая, сбытовая политика предприятия	5	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
10. Анализ рынка и оценка конкурентоспособности	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
11. Маркетинговые исследования	3	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
12. Характеристика организаций и их производственной деятельности.	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
13. Организация производства на предприятии.	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
14. Стратегия организации.	5	7	12	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
15. Стратегический анализ.	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
16. Риски и их характеристика.	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание

17. Оценка и управление рисками.	4	7	10	Изучение учебной литературы и подготовка к опросу по вопросам темы Подготовка к практическим занятиям Подготовка к тестированию	Опрос и беседа Проверка выполнения практических заданий Тестовое задание
<b>ИТОГО</b>	<b>75</b>	<b>126</b>	<b>186</b>		

## **5.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся отражено в п.7 рабочей программы дисциплины «Практикум по менеджменту организации».

## **6. КОМПЛЕКТЫ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Освоение дисциплины направлено на формирование:

Профессиональные компетенции

ПК-1 Способен проводить стратегический анализ, участвовать в разработке и осуществлении стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

ПК-4 Способен принимать участие в организации, координации и контроле процессов планирования производства и продаж, управления продуктом, расчета цен и обоснования ценовых стратегий, сбыта и товародвижения

ПК-5 Способен оценивать уровень технологической подготовки производства, управлять внедрением современных технологий в процессе производства

ПК-6 Способен оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организаций, проводить исследования рынка и прогнозировать спрос на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

ПК-7 Способен определять и планировать затраты и результаты деятельности организации, оценивать эффективность использования финансовых ресурсов и налоговых льгот

ПК-8 Способен проводить анализ рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

Данные компетенции формируются в процессе изучения дисциплины на двух этапах:

этап 1 – текущий контроль;

этап 2 – промежуточная аттестация.

### **6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1), принятыми в Институте.

6.2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.</p>	0-25

3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50
---	----------------------	--	------

*6.2.2. Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Практикум по менеджменту организации» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

### **6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### *6.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы на этапе текущего контроля*

#### **Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)**

При преподавании дисциплины «Практикум по менеджменту организации» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Практические занятия по дисциплине «Практикум по менеджменту организации» ориентированы на закрепление теоретического материала, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;

2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);

3) деловая игра;

4) тестирование, целью которого является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по темам дисциплины.

На практических занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

Более подробно с содержанием лекционных занятий и формами практических занятий можно ознакомиться в п. 4.2 рабочей программы дисциплины «Практикум по менеджменту организации».

#### **Письменное задание**

Формируемые компетенции ПК - 7 (5 семестр), ПК-4, ПК-6 (6 семестр), ПК-1, ПК-5, ПК -8 (7 семестр)

Письменное задание 5 семестра

В письменной работе студент отвечает на вопрос (согласно таблице выбора тем, приложение 7).

Обязательным требованием является использование при подготовке своего ответа практики (опыта) конкретных предприятий, ссылки на практический опыт компаний в процессе формулирования и аргументации ответа.

Темы для рассмотрения:

1. Опыт повышения производительности труда на российских предприятиях.

2. Повышение качества продукции: дилемма себестоимости и прибыли.

3. Следует ли вкладывать средства в персонал?

4. Расходы на рекламу: когда они оправданы?

5. Зачем компании отдел маркетинга?

6. Планирование затрат на предприятии: возможные трудности и их устранение

7. Как планировать результаты деятельности организации?

8. Как связаны себестоимость продукции и конкурентоспособность предприятия?

9. Может ли организация обойтись без финансового планирования?

10. Цифровые технологии и их применение в принятии управленческих решений

11. Эффективность управленческих решений, принимаемых в организации

12. Выбор методы бюджетирования затрат на предприятии

13. Практики регулярного менеджмента и их влияние на производительность труда

14. Как снизить себестоимость продукции (услуг) предприятия?

15. Что включает в себя анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия?
16. Применение инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях
17. Могут ли инструменты бережливого производства применяться в непроизводственной сфере?
18. Как оценить эффективность использования ресурсов предприятия?
19. Финансовые ресурсы предприятия и их планирование
20. Бизнес-план: когда он необходим?
21. Как оценить эффективность управления предприятием?
22. О чем говорят результаты контроля бюджета затрат?
23. Какое управленческое решение можно считать оптимальным?
24. Как оценить эффективность использования трудовых ресурсов предприятия?
25. Финансовые ресурсы предприятия и анализ их использования
26. Прибыль и рентабельность предприятия

#### Письменное задание 6, 7 семестра

В письменной работе студент готовит письменный отчет на основании реферирования статей из изданий периодической печати согласно выбранной теме (таблица выбора тем, приложение 7). Сущность реферирования заключается в изложении информации первоисточника в кратком, сжатом виде, раскрывая, при этом, его существенное содержание. Информативность является наиболее существенной и отличительной чертой данного вида работы.

Отчет составляется путем свертывания основной информации первоисточника, выбора и реферативной формы передачи научной информации по следующей схеме:

1. Вводная часть. Излагаются исходные данные первоисточника (название, автор, место издания, год издания и т.д.)

2. Основная часть. Излагается основное содержание первоисточника. Передача основного содержания начинается с указания главной темы и главной мысли реферируемого первоисточника. Такая последовательность изложения необходима для того, чтобы с самого начала сориентировать читателя относительно основного содержания первоисточника и его информационной ценности. Иногда в самом первоисточнике главная мысль становится ясной лишь после прочтения всего материала. В тех случаях, когда главная мысль в первоисточнике не сформулирована, необходимо самому сжато сформулировать главную мысль. Изложение основного содержания первоисточника приводится в соответствии с логическим планом, отражающим логико-смысловую структуру текста информации. Однако, логика изложения в отчете может не совпадать с логикой изложения материала в первоисточнике. Можно перегруппировать последовательность изложения информационных положений первоисточника. Следует помнить, что отчет – это самостоятельный текст со своей логикой изложения информации первоисточника. Вот почему рекомендуется сначала составить логический план отчета, а потом переходить к реферированию.

3. Заключение. Дается оценка первоисточника: подчеркивается актуальность темы, указывается новизна и ценность информации.

Работа по реферированию источника информации представляет собой определенный алгоритм последовательных действий:

1. Чтение заголовка (с целью прогнозирования темы, идеи, основного содержания статьи).
2. Ознакомительное чтение текста (с целью получить представление о его основном содержании).
3. Внимательное изучение композиционно-смысловой структуры текста, вычленение его смысловых блоков.
4. Вычленение ключевых слов и словосочетаний, выражающие основные информационные положения.
5. Составление логического плана.
6. Составления плана отчета.
7. Составление отчета.

Темы для реферирования (6 семестр):

1. Организация проведения маркетинговых исследований (ПК6, 34)
2. Качественные методы сбора данных в маркетинговых исследованиях (ПК6, 34)
3. Сферы использования и особенности проведения фокус-группы (ПК6, 34)
4. Проекционные методы исследования и ситуации их использования (ПК6, 34)
5. Опыт проведения панельных исследований в российской практике (ПК6, 34)
6. Современные тенденции в системе менеджмента (ПК4, 32)
7. Системный подход и практика его применения (ПК4, 31)
8. Методы конкурентного анализа отрасли (ПК6, 33)
9. Повышение конкурентоспособности продукта (ПК6, 33)
10. Повышение качества конкурентного анализа отрасли (ПК6, 33)
11. Технология проведения обзора рынка (ПК6, 34)
12. Влияние культурных, социальных и этнических факторов на поведенческую реакцию потребителя (ПК6, 34)
13. Характеристика составляющих внешней среды организаций сферы услуг (ПК6, 31)
14. Характеристика составляющих внутренней среды промышленных предприятий (ПК6, 31)
15. Организационно-правовые аспекты менеджмента (на примере нескольких организаций) (ПК 4, 32)
16. Технологии менеджмента и их эффективность (ПК4, 32)
17. Повышение эффективности экономического механизма менеджмента в организации (ПК4, 32)
18. Совершенствование технологий менеджмента в российских организациях на основе зарубежного опыта (ПК4, 32)
19. Виды конкуренции (ПК6, 3 3)
20. Характеристика спроса на инновационную продукцию (ПК 6, 32)
21. Факторы, влияющие на величину спроса
22. Характеристика составляющих внешней среды предприятий общественного питания (ПК6, 31)
23. Влияние факторов макросреды на деятельность российских организаций (ПК6, 31)
24. Влияние факторов микросреды на деятельность российских организаций (ПК6, 31)
25. Особенности влияния внешней среды на деятельность российских компаний в 2019-2021 году (ПК6, 3 1)
26. Виды спроса и учет их особенностей в маркетинговой деятельности организаций (ПК6, 32)

Темы для реферирования (7 семестр):

1. Изменения во внешней среде: оценка угроз и возможностей (ПК1, 31)
2. Управленческий анализ внутренней среды организации (ПК1, 31)
3. Влияние демографической составляющей внешней среды на деятельность организации (ПК1, 31)
4. Влияние состояния внутренней среды организации на ее конкурентоспособность (ПК1, 31)
5. Составляющие конкурентоспособности предприятий в современных условиях (ПК1, 32)
6. Методы и принципы оценки конкурентоспособности бизнеса (ПК1, 32)
7. Способы повышения конкурентоспособности бизнеса (ПК1, 32)
8. Принципы и инструменты стратегического планирования среды бизнеса (ПК1, 33)
9. Методы портфельного анализа деятельности (ПК1, 33)
10. Типы организаций и их характеристика (ПК5, 31)
11. Концепция организационного развития и ее применение на практике (ПК5, 31)
12. Принятие управленческих решений в области производственной деятельности (ПК5, 32)
13. Реализация управленческих решений в отношении производства (ПК5, 32)
14. Разработка производственной программы предприятия (ПК5, 32)
15. Характеристика российских производственных технологий (ПК5, 33)

16. Система управления операционной деятельностью: опыт российских предприятий (ПК5, 33)
17. Методы оценки эффективности производственных технологий предприятия (ПК5, 33)
18. Проблемы внедрения прогрессивных производственных технологий (ПК5, 32, 33)
19. Основные источники риска и неопределенности в деятельности российских предприятий (ПК8, 31)
20. Методы идентификации рисков в деятельности организации (ПК8, 31)
21. Анализ рисков банкротства компании (бизнеса) (ПК8, 31)
22. Аналитические процедуры оценки предпринимательских рисков с учетом специфики деятельности организации (ПК8, 31)
23. Модели жизненного цикла организации (ПК8, 32)
24. Общие принципы и специфика управления рисками предприятия (ПК8, 33)
25. Способы управления рисками на предприятиях реального сектора экономики (ПК8, 33)
26. Методы обеспечения устойчивой позиции организаций в условиях неопределенности (ПК8, 33)

### Практическое задание

Формируемые компетенции ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8.

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол №8 от 07.06.2018 г.).

Практические задания (кейсы) представлены в приложении 8.

#### *6.3.2. Типовые контрольные задания или иные материалы на этапе промежуточной аттестации*

формируемые компетенции ПК-1, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8

Примерные тестовые задания по дисциплине «Практикум по менеджменту организации» представлены в приложении 9.

Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине "Практикум по менеджменту организации" (5 семестр):

1. Понятие «предприятия», «организации», «учреждения».
2. Характеристика управленческих решений, принимаемых в организации.



3. Анализ и выбор оптимального управленческого решения.
4. Планирование в организации: методы и принципы.
5. Бизнес-план: содержание и причины разработки.
6. Финансовое планирование в организации.
7. Производственная программа предприятия.
8. Затраты, совокупные расходы и себестоимость продукции. Связь себестоимости и конкурентоспособности продукции.
9. Классификация затрат предприятия.
10. Смета затрат на производство.
11. Анализ безубыточности производства.
12. Способы калькулирования себестоимости.
13. Направления снижения затрат на предприятии.
14. Производительность труда. Факторы, влияющие на производительность труда.
15. Направления повышения производительности труда.
16. Финансовые ресурсы предприятия и эффективность их использования
17. «Эффект» и «эффективность». Доходы предприятия.
18. Понятие «прибыли предприятия». Виды прибыли. Методы планирования прибыли.
19. Показатели рентабельности производства, продукции, капитала и продаж. Взаимосвязь показателей рентабельности.
20. Показатели, характеризующие эффективность использования производственных ресурсов предприятия.
21. Условия эффективности применения различных форм оплаты труда на предприятии.
22. Резервы снижения себестоимости продукции.
23. Методы определения производительности труда.

Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине "Практикум по менеджменту организации" (6 семестр):

1. Понятие «Система». Основные свойства систем.
  2. Сущность системного подхода. Области применения системного подхода.
  3. Принципы и процедуры системного подхода.
  4. Особенности применения системного подхода к управлению организацией.
  5. Понятие «Технология менеджмента». Характеристики технологий менеджмента.
  6. Экономический механизм менеджмента и его реализация в практической деятельности предприятий.
  7. Характеристика и анализ производственной политики организации.
  8. Характеристика и анализ сбытовой политики организации.
  9. Характеристика и анализ ценовой политики организации.
  10. Понятие «внешней среды организации». Понятие «внутренней среды организации».
- Цели исследования внешней и внутренней среды организации.
11. Составляющие макроокружения организации и их характеристика. Особенности влияния на организацию.
  12. Составляющие микроокружения организации и их характеристика. Особенности влияния на организацию.
  13. Составляющие внутренней среды организации и их характеристика.
  14. Понятие «Спрос». Виды спроса и их характеристика.
  15. Методами и средствами формирования спроса потребителей
  16. Назначение конкурентного анализа отрасли. Основные методы конкурентного анализа отрасли.
  17. Матрица Ансоффа и особенности ее применения
  18. Матрица БКГ и особенности ее применения
  19. Обзор рынка и технология его проведения
  20. Понятие маркетингового исследования Назначение маркетинговых исследований.
- Первичная и вторичная информация в маркетинговых исследованиях.
21. Маркетинговое исследование: виды исследования, этапы исследования.
  22. Классификации методов сбора данных и принципы их выбора.

23. Программа маркетингового исследования. Разделы. Структура. Функции программы.
24. Правила разработки программ по формированию и удовлетворению спроса
25. Оценка эффективности программ удовлетворения спроса

Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине "Практикум по менеджменту организации" (7 семестр):

1. Классификация организаций и их основные характеристики
2. Типы современных организаций
3. Характеристика и ключевые показатели производственной деятельности предприятий
4. Типы производства и их характеристика
5. Понятие производственной технологии и производственного процесса
6. Методы и показатели оценка производственного процесса
7. Внедрение современных технологий в производственный процесс
8. Оценка эффективности производственных технологий
9. Характеристики внутренней среды организации и ее влияние на деятельность организации
10. Характеристики внешней среды организации и их влияние на деятельность организации
11. Характеристика метода SWOT-анализа, его назначение и ограничения применения
12. Характеристика метода PEST-анализа, его назначение и ограничения применения
13. Характеристика матрицы БКГ, ее назначение и ограничения применения
14. Характеристика метода «дерева целей», его назначение и ограничения применения
15. Понятие и составляющие стратегии организации.
16. Составление профиля способностей и конкурентного профиля предприятия
17. Конкурентная среда предприятия и ее характеристика
18. Разработка и выбор стратегии развития организации
19. Источники риска для предприятия
20. Идентификация рисков в современной хозяйственной практике
21. Классификационная система рисков
22. Стадии жизненного цикла организации и возможные риски
23. Механизм управления неопределенностью хозяйственной деятельности
24. Методы нейтрализации и снижения рисков, их характеристика
25. Инструменты анализа и оценки степени рисков

Примеры практико-ориентированных заданий представлены в приложении 10.

#### **6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций**

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине «Практикум по менеджменту организации» основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

№ п/п	Показатели оценивания	Шкала оценивания
<b>Текущий контроль</b>		
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	0-35
2	Письменное задание (реферат)	0-25

3	Практическое задание (кейс)	0-50
<i>Итого текущий контроль</i>		75
<b>Промежуточная аттестация</b>		
4	Итоговая работа	25
<i>Итого промежуточная аттестация</i>		25
<b>ИТОГО по дисциплине</b>		<b>100</b>

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

Уровень подготовленности обучающегося соответствует трехуровневой оценке компетенций в зависимости от набранного количества баллов по дисциплине.

	<b>Уровень овладения</b>		
	<b>Пороговый уровень</b>	<b>Продвинутый уровень</b>	<b>Превосходный уровень</b>
<b>Набранные баллы</b>	50-69	70-85	86-100

Шкала итоговых оценок успеваемости по дисциплине «Практикум по менеджменту организации» соответствует Положению о балльной и рейтинговой системах оценивания и отражена в технологической карте дисциплины.

#### Зачёт

<b>Количество баллов</b>	<b>Оценка</b>
50-100	зачтено
0-49	не зачтено

#### Экзамен

<b>Количество баллов</b>	<b>Оценка</b>
86-100	отлично
70-85	хорошо
50-69	удовлетворительно
0-49	неудовлетворительно

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Основная литература:*

1. Голов Р. С., Агарков А. П., Мыльник А. В. Организация производства, экономика и управление в промышленности [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Дашков и К, 2019. - 858 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573448>
2. Калужский М. Л. Практический маркетинг [Электронный ресурс]: учебник. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2021. - 186 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598989>
3. Неяскина, Е. В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: [16+] / Е. В. Неяскина, О. В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 400 с.: ил., табл. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202>
- 4.: Понуждаев, Э. А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты): [16+] / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 406 с.: ил., табл. – Режим доступа: – <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660>
5. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – 8-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 366 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684289>

### *Дополнительная литература:*

1. Новашина Т. С., Карпунин В. И., Косорукова И. В., Новашина Т. С. Экономика и финансы организации [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Университет «Синергия», 2020. - 336 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571494>
2. Каранина Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты [Электронный ресурс]: учебник. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 257 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576521>
3. Сафронова, Н. Б. Маркетинговые исследования: учебное пособие: [16+] / Н. Б. Сафронова. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 293 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: –: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684403>
4. Киселев А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях [Электронный ресурс]: учебник. - Москва, Берлин: Директ- Медиа, 2020. - 343 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>
5. Теория организации: организация производства: учебное пособие / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков [и др.] ; под общ. ред. А. П. Агаркова. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 271 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684336>
6. Чернопяттов А. М. Управление затратами [Электронный ресурс]: учебник. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 235 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493594>
7. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 495 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Информационные ресурсы образовательной организации:*

1. <https://www.sostav.ru> - .
2. <http://www.stplan.ru/> - .
3. <https://www.cfin.ru/> - .

4. <https://www.e-xecutive.ru/management> - .
5. <http://www.sibit.sano.ru/> - официальный сайт образовательной организации.
6. <http://do.sano.ru> - система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle).
7. <http://www.gov.ru> - Федеральные органы власти.
8. <http://www.garant.ru/> - Справочная правовая система «Гарант».
9. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков.
10. <https://scholar.google.ru> - международная научная реферативная база данных.
11. <http://www.aup.ru> - .
12. <http://www.edu.ru> - .
13. <http://www.eeg.ru/> - .

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения учебной дисциплины «Практикум по менеджменту организации» следует:

1. Ознакомиться с рабочей программой дисциплины. Рабочая программа содержит перечень разделов и тем, которые необходимо изучить, планы семинарских занятий, вопросы к текущей и промежуточной аттестации, перечень основной, дополнительной литературы и ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет» и т.д.

2. Ознакомиться с календарно-тематическим планом самостоятельной работы обучающихся.

3. Посещать практические (семинарские) занятия.

4. При подготовке к практическим (семинарским) занятиям, а также при выполнении самостоятельной работы следует использовать методические указания для обучающихся.

Учебный план курса «Практикум по менеджменту организации» предполагает в основе изучения дисциплины использовать основные источники литературы, а в дополнение – практические занятия.

Кроме традиционных практических занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные задания;
- 4) деловые игры;
- 5) практические работы.

Практические занятия предполагают детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Практикум по менеджменту организации». Она изучается студентами в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании письменных работ.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно

## 10. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и

информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (договор № 109-08/2021 на оказание услуг по предоставлению доступа к электронным изданиям базовой коллекции ЭБС «Университетская библиотека онлайн» от 01 сентября 2021 г. (<http://www.biblioclub.ru>).

2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (договор № С 2-08-20 о поставке научно-технической продукции – Системы Автоматизации Библиотек ИРБИС64 – от 19 августа 2020 г., в состав которой входит База данных электронного каталога библиотеки СИБИТ Web-ИРБИС 64 (<http://lib.sano.ru>).

3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс (дополнительное соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009).

4. Электронная справочная система ГИС Омск.

## 11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность оборудованием и техническими средствами обучения
Мультимедийная учебная аудитория № 102 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации	Учебная мебель (17 столов, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 2шт.). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 (32) Professional Russian. ID продукта 00261-80356- 95595-AA367 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Skype, версия 8.65 (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 210 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (36 столов, 74 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 5 шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель) Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 211 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (27 столов, 54 стула, маркерная доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 5шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Учебная аудитория № 301 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 302 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 303 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 304 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (22 стола, 44 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 домашняя для одного языка, ID продукта: 00327-30584-64564- ААОЕМ; (коммерческая лицензия, иностранный производитель) Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>



<p>Лаборатория управленческих дисциплин № 309 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (21 стол, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стеллаж, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader(свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель).</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 312 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (50 столов, 100 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя); Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 422 для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (18 столов, 36 стульев, доска маркерная, трибуна, шкаф, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (интерактивная доска, компьютер с выходом в интернет, 2 аудиокolonки). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Аудитория № 420 помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования - компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий</p>	<p>Мебель (4 стола, 4 стула, стеллажи), 4 персональных компьютера для системного администратора, ведущего специалиста информационного отдела, инженера-электронщика, 10 серверов. Паяльная станция, стеллаж, 15 планшетных компьютеров, наушники для лингафонного кабинета, запасные части для компьютерного оборудования.</p>
<p>Аудитория № 003 помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p>	<p>Станок для сверления, угловая шлифовальная машина, наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования, запасные части для столов и стульев. Стеллаж, материалы для сопровождения учебного процесса.</p>
<p>Аудитория для самостоятельной работы студентов № 305 помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, курсового проектирования (выполнения курсовых работ)</p>	<p>Учебная мебель (10 столов одноместных, 3 круглых стола, 27 стульев, доска маркерная, доска информационная, трибуна, стеллаж - 2 шт., стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института, колонки - 2 шт.). Ноутбук DELL - 8 шт. Ноутбук HP - 2 шт. Персональный компьютер - 1 шт. СПС «Консультант Плюс». Программное обеспечение: Microsoft Windows 10</p>

	<p>Pro Russian, Number License: 69201334 OPEN 99384269ZZE1912 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian, Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947; (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware. (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Аудитория для самостоятельной работы студентов № 413 библиотека (читальный зал), помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, курсового проектирования (выполнения курсовых работ)</p>	<p>Учебная мебель (9 столов, 23 стула, мягкая зона). Персональные компьютеры с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института - 6 шт. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 Pro Russian, Number License: 63726920 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Windows 10 Pro Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2019 Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие комплекты лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Наименование	Основание	Описание
Consultant Plus	Доп.соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009	ЭСС Консультант+
Microsoft Office Professional Plus 2013	Open License 62668528	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2016	Open License 66020759	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2013	Open License 637269920	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2007	Open License 42024141	Пакет электронных редакторов
CorelDRAW Graphics Suite X4	Order 3056570 15.04.2008	Графический редактор
Gimp	Freeware	Графический редактор
IrfanView	Freeware	Графический редактор
Adobe Acrobat Reader	Freeware	Пакет программ для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF

## **12. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по менеджменту организации
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
<b>Текущий контроль</b>			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
<b>Итого по дисциплине:</b>			100

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

/

Подпись

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по менеджменту организации
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
<b>Текущий контроль</b>			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
<b>Итого по дисциплине:</b>			100

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

/

Подпись

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по менеджменту организации
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
<b>Текущий контроль</b>			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
<b>Итого по дисциплине:</b>			100

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

/

Подпись

**Тема 1. Предприятие как объект управления. Планирование результатов деятельности предприятия.**

**1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Раскройте понятие «Предприятие». Чем отличаются предприятия, организации учреждения друг от друга?
2. Перечислите основные признаки организации (предприятия).
3. Каковы согласно ГК РФ организационно-правовые формы хозяйствования?
4. Охарактеризуйте организационно-правовые формы хозяйствования, выделив преимущества и недостатки каждой формы.
5. Дайте характеристику основных принципов функционирования предприятий в условиях рыночной экономики.
6. Какая организационно-правовая форма хозяйствования получила наиболее широкое распространение в мире?
7. Что представляют собой управленческие решения? Приведите примеры управленческих решений.
8. Каким образом проводится анализ управленческих решений? Как выбрать оптимальное управленческое решение?
9. Почему в условиях рыночных отношений важное значение имеет планирование на предприятии?
10. Какова сущность основных принципов планирования?
11. Какие методы планирования вы знаете, и в чем заключается их сущность?
12. Что такое бизнес-план и в каких случаях он разрабатывается на предприятии?
13. Каковы сущность производственной программы предприятия и основные принципы ее разработки?
14. Что собой представляет финансовый план предприятия?
15. Чем отличается бизнес-план от обоснования планов по отдельным показателям?
16. Почему необходимо вести разработку планов на период более двух лет?
17. Какие факторы необходимо учитывать при планировании объемов сбыта продукции?

**2. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек).**

Примерные практические задания.

1.1. Вы решили создать предприятие. Дайте характеристику:

- 1) предполагаемого продукта (услуги);
- 2) потенциального потребителя;
- 3) возможных конкурентов;
- 4) необходимых поставщиков и посредников.

1.2. Опишите:

- 1) предполагаемые сильные и слабые стороны вашего предприятия;
- 2) возможные действия (стратегии) для преодоления слабых сторон и для роста преимуществ предприятия.

2. Выбор какой ОПФ может быть целесообразен при создании:

- 1) программного продукта;
- 2) прибора (устройства);
- 3) торгового предприятия;
- 4) предприятия, оказывающего строительные услуги;

Проанализируйте возможные варианты, выберите оптимальный вариант и обоснуйте свой выбор.

3. Есть заказ на конструкторскую разработку. Работа должна быть выполнена за 3 года. Исполнители проекта (5 человек) решили создать предприятие для его выполнения,



причем они выразили желание принять равное участие в деятельности предприятия. Определите организационно-правовую форму предприятия, которая была бы предпочтительна для разработчиков, и дайте этому обоснование. Определите, каким образом должно осуществляться планирование деятельности предприятия.

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

## **Тема 2 Издержки предприятия**

### **1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Раскройте понятие затрат, совокупных расходов и себестоимости продукции.
2. Перечислите критерии классификации затрат предприятия.
3. Для чего необходимо деление затрат на постоянные и переменные?
4. Какова цель составления сметы затрат на производство? Перечислите ее элементы.
5. В чем сущность анализа безубыточности производства?
6. Как рассчитать точку безубыточности и отразить это состояние на графике?
7. Что представляет собой калькулирование себестоимости? Какие способы калькулирования вы знаете?
8. В чем состоит отличие таких методов калькулирования затрат, как «Direct costing» и «Absorption costing»?
9. Какие методы распределения общезаводских и цеховых затрат используют промышленные предприятия?
10. Какие принципы должны быть приняты в качестве критерия оценки обоснованности распределения общехозяйственных, общепроизводственных и цеховых расходов?
11. Какова связь между себестоимостью и конкурентоспособностью продукции?
12. Какова связь между себестоимостью продукции и финансовыми результатами деятельности предприятия?
13. Зачем необходимо планировать на предприятии издержки на производство и реализацию продукции?
14. Какие основные направления снижения затрат на предприятии вы знаете?
15. Что представляют собой альтернативные издержки? Каким образом они учитываются при оценке управленческих решений?

### **2. Выполнение практических заданий (решение задач).**

Примерные практические задания.

Задача 1. Прибыль от реализации продукции в 1-м квартале составила 120 тыс. руб., общие издержки – 80 тыс. руб., из них постоянные – 25 тыс. руб. Во втором квартале выручка от реализации продукции увеличилась на 10%, переменные издержки – на 10%, постоянные – на 5%. Найдите изменение прибыли.

Задача 2 Объем товарной продукции предприятия в 1-м квартале составил 260 тыс. руб., себестоимость – 180 тыс. руб. Во втором квартале затраты на 1 руб. товарной продукции уменьшились на 0,05 руб., а прибыль от реализации продукции составила 100 тыс. руб. Найдите затраты на 1 руб. товарной продукции в 1-м квартале, объем товарной продукции и себестоимость во 2-м квартале, изменение прибыли.

Задача В базисном году себестоимость товарной продукции предприятия составила 323 тыс. руб., что определило затраты на 1 руб. товарной продукции в 0,76 руб. В отчетном году затраты на 1 руб. товарной продукции составили 0,8 руб., а объем товарной продукции был увеличен на 5%. Определите себестоимость товарной продукции отчетного периода и изменение прибыли.

Задача 4 Предприятие производит продукцию по цене 250 руб. за единицу. Удельные переменные расходы составляют 180 руб. Общая величина условно-постоянных расходов равна 140 тыс. руб. Найдите критический объем продукции в денежном и натуральном выражениях.

Задача 5 Критический объем продаж на предприятии составляет 2500 кг продукции, условно-постоянные издержки – 300 тыс. руб., удельные переменные издержки – 30 руб. Найдите цену 1 кг продукции и критический объем продаж в стоимостном выражении.

Задача 6 Производительность цеха составляет 2000 товарных ящиков в месяц. В цехе работает 1 рабочий на дисковой пиле (месячный заработок – 11250 руб.) и 2 рабочих, сколачивающих ящики вручную (месячный заработок каждого – 9000 руб.). Кроме того, в штате цеха есть рабочий, занимающийся уборкой производственного помещения (месячный за-работок - 4000 руб.). В штате числятся также электрик, сантехники механик на 0,25 ставки каждый (полная ставки – 8000 руб.). За месяц израсходовано 10 м3 древесины и 100 кг гвоздей. Стоимость 1 м3 древесины – 1650 руб., стоимость 1 кг гвоздей – 10 руб. Стоимость дисковой пилы – 8500 руб., норма амортизации – 12%, потребляемая мощность 15 кВт/час, фактическое время работы за месяц – 160 часов. На освещение цеха за месяц израсходовано 400 кВт электроэнергии, оплата за водоснабжение и водоотведение 1260 руб. в месяц. Стоимость 1 кВт/час- 1,20 руб. Стоимость здания цеха 400 тыс. руб., норма амортизации – 1,5%. Страховые взносы – 30%. Составьте смету затрат на производство и определите себестоимость 1 ящика.

Задача 7 На производство 1 швейного изделия были осуществлены следующие затраты: норма расхода ткани составляет 2,5 м2 , стоимость 1 м2 – 450 тыс. руб., вспомогательные материалы стоимостью 150 тыс. руб., основная заработная плата производственных рабочих 2100 тыс. руб., дополнительная заработная плата основных рабочих – 10% от основной заработной платы. Страховы взносы – 30%. Накладные расходы (кроме внепроизводственных расходов) составляют 532 руб., внепроизводственные расходы – 310 руб. Определите себестоимость швейного изделия.

#### Задача №8

Годовой выпуск на предприятии составил 500 ед. продукции

Затраты на весь объем производства составили (в тыс. руб.):	Величина, тыс. руб.
Элемент затрат	
Сырье	360
Вспомогательные материалы	30
Топливо и энергия	240
Заработная плата	150
Отчисления на социальные нужды	45
Общепроизводственные расходы	70,4
Общехозяйственные расходы	30
Коммерческие расходы	30,6
Итого затрат	950

Цена единицы продукции 2000 руб./шт.

Задание:

1. Постройте график безубыточности и определите критический выпуск.
2. Рассчитайте критический выпуск при увеличении цены до 2200 руб.
3. Рассчитайте критический выпуск при увеличении расходов на сырье на 10%

4. Рассчитайте выпуск, при котором может быть достигнута прибыль 500 тыс. руб.

Задача 9 Годовой выпуск продукции на предприятии - 20 тыс. т., себестоимость 1 т - 25 тыс.руб. Доля условно - постоянных расходов - 20%. В следующем году выпуск продукции предполагается увеличить до 22 тыс. т. Установите себестоимость единицы продукции после увеличения выпуска.

Задача 10 Производство продукции в цехе было увеличено с 20 тыс. ед. в год до 30 тыс.ед. Определите целесообразность введения дополнительного производственного корпуса, если известно, что: 1) До увеличения объема производства себестоимость единицы продукции была равна 5 тыс.руб.. доля условно-постоянных расходов - 30%. 2) Общепроизводственные расходы выросли после увеличения объема производства на 1500 тыс.руб. в год.

Задача 11 Предприятие реализует изделия А и В. Планируемый объем реализации делится поровну между изделиями. Цена изделия А - 120 руб., а изделия В – 80 руб. Анализ фактического объема реализации за этот период показал, что 75% пришлось на изделие В, и 25% - на изделие А. Каковы будут точки безубыточности для планируемых и фактических объемов реализации, если постоянные расходы за год составили 1 800 тыс. руб. Фактические расходы и цены реализации идентичны плановым. Примите решение о целесообразности производства изделий А и В.

### **3. Групповая работа по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Примерные ситуации.

Ситуация. В квартире Иванова А. устанавливают новые окна производства компании «Окна Сибири». В беседе с монтажниками оконных систем выяснилось, что в их квартирах уже стоят пластиковые окна этой компании. «Компания продала нам пластиковые окна со скидкой в 45%, а монтаж был бес-платный, так как устанавливали окна мы сами», поделились они. Своим заказчикам компания поставляет пластиковые окна по цене 15 278 руб., а оконно-балконные блоки по цене 17 301 руб. Стоимость монтажных работ составляет 15% стоимости изделия.

Для выполнения работ по замене одного окна (или оконно-балконного блока) требуется бригада из двух монтажников. В течение одного дня такая бригада может установить два окна (или одно окно и один оконнобалконный блок). За установку одного окна (или оконно-балконного блока) каждому монтажнику компания платит 1000 руб. Далее выяснилось, что и другие производители пластиковых окон продают своим сотрудникам окна со скидкой. Так, в деловых контактах с разными сотрудниками фирмы «Фабрика окон» была получена следующая информация: для внешних заказчиков фирма поставляет пластиковые окна по цене 18 746 руб., установка одного окна стоит покупателю 6600 руб. Оконно-балконный блок поставляется по цене 27 955,2 руб., его монтаж обходится внешним клиентам в 9900 руб. Монтаж одного изделия осуществляется силами одного работника. Со слов монтажника «Фабрики окон», за установку одного окна он получает 674 руб., а за установку оконно-балконного блока — 970 руб. Себе он купил у фирмы «Фабрика окон» со скидкой в 30% два пластиковых окна и один оконно-балконный блок, а монтаж этих изделий ему ничего не стоил, поскольку их установку он осуществлял собственными силами.

Вопросы:

1. Действительно ли для монтажников компании «Окна Сибири» и фирмы «Фабрика окон» монтажные работы были бесплатными?
2. Что такое альтернативные издержки (альтернативная стоимость)? Каковы альтернативные издержки замены одного окна для монтажников компании «Окна Сибири» и для монтажника фирмы «Фабрика окон»? Одного оконно-балконного блока?
3. Какова выгода каждого монтажника при замене одного окна? При замене одного оконно-балконного блока?

4. Каковы альтернативные издержки замены всех старых окон и оконно-балконных блоков в квартирах монтажников на новые, пластиковые?
5. Допустим, в каждой из двух квартир заменили по два окна и одному оконно-балконному блоку. Какую выгоду в целом получила бригада монтажников из компании «Окна Сибири» при замене старых окон и оконно-балконных блоков на новые по сравнению с обычными потребителями? Какую выгоду в целом получил монтажник фирмы «Фабрика окон»?

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

### **Тема 3 Использование трудовых ресурсов предприятия**

#### **1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Что понимается под структурой кадров, и каковы факторы, ее определяющие?
2. Какие показатели используют для характеристики структуры и движения кадров?
3. Дайте понятие производительности труда, и каково значение ее роста на предприятии?
4. Почему на предприятии темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы?
5. Какие методы определения производительности труда вы знаете?
6. Какие факторы определяют рост производительности на предприятии?
7. Раскройте социально-экономическую сущность оплаты труда.
8. Какую роль играет заработная плата для работника и работодателя?
9. Чем отличается номинальная заработная плата от реальной?
10. Какие вы знаете формы и системы оплаты труда?
11. Перечислите расходы на персонал?
12. В каких случаях целесообразно применять сдельную и повременную форму оплаты труда?
13. Назовите и охарактеризуйте основные элементы тарифной системы и объясните их значение.
14. Раскройте сущность и область применения бестарифной системы оплаты труда.
15. Охарактеризуйте основные направления повышения производительности труда.

#### **2. Выполнение практических заданий (решение задач).**

Примерные практические задания.

Задача 1. Численность промышленно-производственного персонала предприятия по категориям составляет:

Категории ППП	Численность, чел.
1. Основные рабочие	330
2. Вспомогательные рабочие	140
3. Руководители	6
4. Специалисты	27
5. Служащие	120

Определите структуру ППП. Рассчитайте производительность труда одного рабочего и 1 работающего, если за год выпущено продукции на 3650 тыс. руб.

Задача 2. Технологическая трудоемкость производства 1 изделия составляет 1,5 чел.ч./шт. Годовой фонд рабочего времени 1 работника - 1750 часов. Рассчитайте полную трудоемкость, если численность работников по категориям следующая:

Категории ППП	Численность, чел.
1. Основные рабочие	50
2. Вспомогательные рабочие	25
3. Руководители	8
4. Специалисты	45
5. Служащие	12

Задача 3. Литейный цех имеет в своем составе 2 участка. Продукция 1-го участка – слитки металла. Продукция 2-го участка – металлическая посуда. Численность персонала цеха составляет 156 чел. Рассчитайте производительность труда по цеху, используя следующие данные:

Участок	Выпуск продукции	Себестоимость единицы продукции, руб.
1	5000 т	8000
2	18000 шт.	45

Задача 4. Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 125 чел. В течение года было принято на работу 15 чел., уволено – 10 чел. Определите коэффициенты приемы и выбытия кадров.

Задача 5. За год с предприятия уволился 21 чел., в результате чего коэффициент выбытия кадров составил 0,12. За тот же период было принято на работу 35 чел. Найти среднесписочную численность работников предприятия и коэффициент приема кадров.

Задача 7. Годовая программа выпуска продукции на предприятии составляет 150 т при норме времени на производство 1 кг продукции 4 часа. Количество рабочих дней в году – 260, режим работы предприятия односменный, длительность смены – 8 часов, потери времени составляют 5% от номинального рабочего времени. Определите необходимую численность рабочих на год.

Задача 8. На предприятии изготавливается два вида продукции, нормативная трудоемкость изготовления которых составляет 0,25 и 1,2 часа соответственно. Режим работы предприятия двухсменный, продолжительность смены – 8 часов при плановых простоях на ремонт и переналадку оборудования в 0,5 часа. Количество рабочих дней в году – 250. План выпуска продукции – 390 тыс. единиц 1-го вида и 100 тыс. единиц 2-го вида. Определите нормативный фонд рабочего времени и требуемое количество рабочих для выполнения производственной программы предприятия.

Задача 9. В 1-м квартале выработка продукции на одного работающего составила 22 тыс. руб., объем товарной продукции предприятия – 220 тыс. руб. Во 2-м квартале планируется увеличение объема товарной продукции на 20 тыс. руб. и сокращение численности работников на 3 человека. Определите планируемый прирост производительности труда.

Задача 10. В 1-м квартале на предприятии было произведено товарной продукции на сумму 320 тыс. руб., численность работающих составила 20 человек. Во 2-м квартале объем товарной продукции вырос на 40 тыс. руб., а выработка продукции на 1 работающего увеличилась на 25%. Найти относительное высвобождение работающих.

Задача 11. Нормативная трудоемкость изготовления единицы продукции составляет 1,25 часа, фактическая трудоемкость составила 1,6 часа. Определите, насколько перерасход времени повлиял на производительность труда.

Задача 12 Выработка продукции на предприятии составляла 6 изделий в час. После внедрения новой технологии трудоемкость снизилась на 20%. Определите изменение производительности труда. Задача №13 Нормативная трудоемкость изготовления единицы продукции на предприятии – 0,2 часа, фактическая составила 0,25 часа. Оцените, насколько перерасход времени повлиял на производительность труда.

Задача 14 Норма времени на изготовление одного изделия составляет 15 мин., часовая тарифная ставка – 120 руб. Режим работы предприятия – односменный, продолжительность смены – 8 часов, количество рабочих дней в месяце – 22 дня. Определите месячную норму выработки, сдельную расценку за 1 изделие и фонд сдельной заработной платы.

### **3. Групповая работа по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Примерные ситуации.

Ситуация 1. Компания «Сибирские огни» в течение полугода планирует внедрить новые производственные технологии. Было принято управленческое решение, касающееся обучения персонала. Служба управления персоналом определила потребность в обучении персонала. Оказалось, что дополнительное обучение должны пройти 1 инженер и 10 рабочих. Затраты на обучение инженера составят 20 тыс. руб. Обучение одного рабочего обойдется компании в 15 тыс. руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составит, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников составит 25 тыс. руб.

Постановка задачи:

1. Определите, какие параметры работы компании будут влиять результаты обучения работников.
2. Спланируйте затраты на обучение персонала.
3. Определите целесообразность принятого управленческого решения.
4. Рассчитайте эффект воздействия программы на производительность труда.

Ситуация 2. Компания планирует внедрение мероприятий по улучшению условий труда рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, что могло бы способствовать сокращению текучести рабочих. Определите целесообразность мероприятий, если известны следующие исходные данные:

1 Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих (руб.), в том числе:

- потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных рабочих – 300000 руб

- расходы на обучение новых рабочих – 172000 руб

расходы на набор – 19113 руб

2 Коэффициент текучести вспомогательных рабочих:

- до внедрения мероприятий – 28%

- после внедрения мероприятий – 7%

3 Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб. - 70000

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

## Тема 4 Финансовые ресурсы предприятия

### 1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Раскройте понятие финансов предприятия.
2. Раскройте понятие финансовых ресурсов и их функции.
3. Назовите источники финансовых ресурсов предприятия, дайте их характеристику.
4. Раскройте финансовый механизм управления финансами предприятия, что он включает?
5. С какими субъектами рынка предприятие вступает в финансовые отношения?
6. Что собой представляет финансовое планирование, какова его цель?
7. Назовите основные финансовые документы предприятия и дайте им характеристику.
8. Какое значение имеет финансовая отчетность для контроля и оценки деятельности организации?

### 2. Выполнение практических заданий (решение задач).

Примеры практических заданий.

Задача 1 Поставки сырья на предприятие осуществляются на основе договора. Оплата осуществляется платежными требованиями. Срок платежа 3 дня после отгрузки, срок поставки 7 дней после отгрузки. За год на предприятии получают сырья на сумму 60 млн. руб. Рассчитайте среднюю величину дебиторской задолженности.

Задача 2 На предприятии ежедневно потребляется сырья на 20 тыс. руб. Рассчитано, что для стабильной работы предприятия нормальный запаса сырья должен быть равен 10 дней. Найдите величину оборотных средств.

Задача 3 Плановый выпуск продукции на предприятии составляет 800 тыс. руб. Отгрузка продукции осуществляется 4 раза в месяц. Оплата платежными требованиями. Средний срок поставки 10 дней, срок оплаты 4 дня. Рассчитайте максимальную и среднюю величину дебиторской задолженности.

Задача 4 Плановый выпуск продукции на предприятии составляет 900 тыс. руб. Доля материальных затрат 20%. Поставки материалов осуществляются 2 раза в месяц. Рассчитайте потребность в оборотных средствах под запасы сырья и материалов.

Задача 5 Плановый выпуск продукции на предприятии 1200 тыс. руб. Доля материальных затрат 25%, себестоимость – 80%. Производственный цикл (от поступления сырья в производственный процесс до отгрузки продукции на склад) 15 дней. Рассчитайте величину незавершенного производства.

Задача 6 Плановый выпуск продукции на предприятии составляет 3000 тыс. руб. Поставка осуществляется на условии предоплаты. Отгрузка осуществляется в течение 3 дней после поступления платежа. Рассчитайте величину устойчивых пассивов, образованных авансами под отгрузку продукции.

Задача 7 Уставный капитал ООО 700 тыс. руб. Плановый выпуск продукции составляет 1200 тыс. руб. Отгрузка продукции осуществляется 4 раза в месяц. Поставка на 50% осуществляется на условиях предоплаты (отгрузка осуществляется в течение трех дней после поступления платежа). 50% поставки оплачивается платежными требованиями. Средний срок поставки 10 дней, срок оплаты 4 дня. Доля материальных затрат 15%, себестоимость 85%. Производственный процесс (от поступления сырья в производственный процесс до отгрузки продукции на склад) 15 дней. Поставки материалов осуществляются 2 раза в месяц. Страховой запас сырья 12 дней. Плановый

фонд оплаты труда на предприятии 600 тыс. руб. Социальные взносы 30%. Заработная плата выплачивается 1 раз в месяц 15 числа следующего месяца. В эти же сроки производится начисление социальных взносов. На балансе предприятия находятся основные средства в размере 900 тыс. руб. Износ на начало года составляет 30%. Средняя норма амортизации составляет 12%. Рассчитайте баланс и потребность в кредитных ресурсах.

### **3. Групповая работа по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Пример ситуации.

Владелец ресторана «Бельведер» должен принять решение относительно расширения своего бизнеса. Если расширяться сейчас, то при условии улучшения экономической ситуации в будущем году можно рассчитывать на прибыль в размере \$442 тыс.; если ситуация в экономике не изменится, то прибыль ресторана составит \$40 тыс.; если же ухудшится, то ресторану грозят убытки в \$108 тыс. Если же временно отложить расширение бизнеса, то прибыль ресторана при улучшении экономической ситуации в следующем году составит \$280 тыс., при неизменной экономической ситуации – \$190 тыс. и, наконец, при ухудшении - \$100 тыс. Определите, какое решение следует принять владельцу ресторана и какого финансового результата при этом ожидать?

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

## **Тема 5 Эффективность использования ресурсов предприятия**

### **1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Раскройте экономическую сущность понятий «эффект» и «эффективность».
2. Дайте определение понятия «доходы предприятия», их классификацию.
3. Дайте понятие «прибыли предприятия».
4. Назовите виды прибыли.
5. Опишите алгоритм формирования чистой прибыли предприятия.
6. Охарактеризуйте варианты распределения чистой прибыли предприятия.
7. Какие методы планирования прибыли предприятия вы знаете?
8. Раскройте механизм использования чистой прибыли предприятия?
9. Дайте характеристику показателям рентабельности производства, продукции, капитала и продаж.
10. Раскройте взаимосвязь показателей рентабельности и назовите сферы их применения.
11. Перечислите показатели, характеризующие эффективность использования производственных ресурсов предприятия?
12. Какие методики, инструменты и принципы позволяют найти резервы снижения себестоимости продукции (услуг)?
13. Охарактеризуйте известные вам инструменты бережливого производства.

### **2. Выполнение практических заданий (решение задач).**

Примерные задания.

Задача 1 Выручка от реализации продукции на предприятии за год составила 2500 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 1980 тыс. руб. Доходы от сдачи имущества в аренду составили 68 тыс. руб., дивиденды по акциям – 12 тыс. руб. Внереализационные расходы - 7 тыс. руб. Ставка налога на прибыль -24%. Найти рентабельность продукции, рентабельность продаж и чистую прибыль.

Задача 2 Рентабельность продукции на предприятии за год составила 18%, среднегодовая стоимость ОПФ – 580 тыс. руб., среднегодовые остатки оборотных средств – 360 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции – 1200 тыс. руб. Доходы, полученные от



долевого участия в деятельности другого предприятия, составили 54 тыс. руб. Доходы, полученные от процентов по денежным вкладам – 19 тыс. руб., отрицательная курсовая разница по иностранной валюте – 8 тыс. руб.

Задача 3 Предприятие выпустило за год 200 ед. продукции А и 500 ед. продукции Б. Себестоимость продукции А – 1000 руб. за единицу, продукции Б – 200 руб. за единицу. Цены, соответственно, 1100 и 250 руб. за единицу. Определите рентабельность производства и рентабельность продукции, если суммарная стоимость основных и оборотных средств предприятия составляет 300 тыс. руб.

Задача 4 Предприятие занимается сборкой и реализацией компьютерной техники. В соответствии с планом предприятие в 1-м квартале должно произвести и реализовать 130 компьютеров по средней цене 10 тыс. руб. Плановые затраты на комплектующие – 7 тыс. руб. на 1 компьютер. Плановые расходы на заработную плату, страховые платежи, расходы на рекламу и прочие расходы составляют 200 тыс. руб. Рассчитайте прибыль, рентабельность продукции и рентабельность производства, если стоимость основных средств составляет 100 тыс. руб., поставки комплектующих – 2 раза в месяц. Рассчитайте прибыль при условии, что комплектующие приобретаются на средства, взятые в кредит под 18% годовых.

Задача 5 Критический объем продукции в 1 квартале составил 1 429 шт., во 2 квартале уменьшился на 12,5 %. Постоянные издержки составляют 200 000 руб. Удельные переменные издержки 60 руб. Рассчитайте, как изменение критического объема продукции повлияет на изменение цены (в % и в денежном выражении).

Задача 6. В отчетном периоде по сравнению с базисным затраты на сырье снизились на 10 % (что привело к снижению переменных издержек также на 10 %) и был изменен объем производства продукции. Другие составляющие переменных издержек и общие постоянные издержки остались неизменными, но удельные совокупные издержки снизились на 8 400 руб. Определите, на сколько процентов был изменен выпуск продукции, если в базисном периоде удельные совокупные издержки составили 84 600 руб., а удельные постоянные издержки 24 200 руб.

Задача 7. Предприятие производит два вида продукции. На начало года остатки нереализованной продукции составили: продукции А – 1000 ед., продукции Б – 800 ед.; в течение года было произведено: продукции А – 8000 ед., продукции Б – 6000 ед., на конец года нереализованными остались: продукции А – 200 ед., продукции Б – 100 ед. Себестоимость А составляет 700 руб./ед., Б – 520 руб./ед., а цена А – 800 руб./ед., Б – 600 руб./ед. Определить прибыль от реализации продукции.

Задача 8. Определить уровень валовой рентабельности, если выручка от реализации товарной продукции составляет 250000 руб., себестоимость реализации – 200000 руб., остаточная стоимость реализуемого имущества 15000 руб., ликвидационная стоимость имущества 10000 руб., пени и штрафы, уплаченные в бюджет, составляют 5000 руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов 200000 руб., оборотных средств – 50000 руб.

Задача 9 В компании проведены технологические изменения, позволившие снизить себестоимость продукции. Определить прирост рентабельности от снижения себестоимости продукции и изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов, если в базисном году годовой объем: изделия А – 1200 ед., изделия Б – 1600 ед.; цена А – 500 руб., Б – 600 руб.; себестоимость А – 400 руб., Б –

550руб.; среднегодовая стоимость основных производственных фондов 800000руб., оборотных средств – 400000 руб. В отчетном периоде себестоимость единицы продукции составит: А – 380 руб., Б – 540 руб.; введено основных производственных фондов в мае на 120000 руб., в июне на 240000руб.

Задача 10 Определить чистую рентабельность, если балансовая прибыль 200 тыс. руб., прочие доходы 30 тыс. руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов 650 тыс. руб., оборотных средств 270 тыс. руб., усредненная налоговая ставка 20%.

### 3. Групповая работа по анализу и решению конкретных ситуаций.

Пример ситуации.

АО «Стройдор» проектирует и прокладывает дороги местного и республиканского значения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию новых дорог с современными покрытиями. В рамках данного решения директор АО выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Характеристики ресурсов для проектирования дорог

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс руб	Персонал, тыс руб	Оргтехника, тыс руб
Выделено	200	16	9
Использовано	220	13	8

Задание. Оцените экономическую эффективность данного управленческого решения, если приоритет финансовой составляющей оценивается в 1,2; кадровой – 1; организационной – 1,1.

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**Практические занятия  
6 семестр**

**Тема 1 Системный подход в управлении организацией**

**1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Дайте определения понятий «организация» и «управление».
2. Дайте определение термину «система». Приведите примеры систем.
3. Назовите этапы развития системных представлений человечества.
4. Что может дать системное представление о незнакомом объекте?
5. В чем состоит сущность системного подхода?
6. Назовите основные понятия системного подхода.
7. Чем вызвана необходимость применения системного подхода в управлении?
8. Где впервые был широко использован системный подход в XX в.?
9. Перечислите принципы системного подхода.
10. Назовите процедуры системного подхода.
11. Что снижает степень применения системного подхода в организациях?
12. Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией?
13. Назовите этапы процесса достижения целей организации.
14. Какая информация особенно ценна для организации при разработке управленческих решений?
15. Как обеспечить возможность каждого члена трудового коллектива влиять на принятие решения?
16. Что представляет собой системный анализ проблем менеджмента?
17. Какие нормативно-правовые документы устанавливают требования к системе менеджмента в организации?
18. Какие организационно-правовые формы собственности Вы знаете? Охарактеризуйте их.

**2. Выполнение практических заданий.**

Примеры практических заданий.

1. Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?
  1. Нарисуйте схему системы управления, используя следующие элементы:
    - ограничения и критерии эффективности управления;
    - цель управления;
    - субъект управления (руководитель, менеджер, координатор);
    - объект управления (организация, подразделение, сотрудник);
    - обратная связь;
    - управленческое воздействие;
    - результат управления.
  2. Приведите примеры целей управления для какой-либо организации.
  3. Приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.
  4. Предложите вариант организационной структуры для маркетинговой службы предприятия, если известно:
    - А) Численность сотрудников компании - 50 чел, у компании однопрофильный бизнес, компания ведет свою деятельность на внутреннем и внешнем рынках, номенклатура ограничена, в компании решаются только текущие задачи маркетинга.

Б) Крупное производственное предприятие, выпускает только газетную бумагу, работает в основном на внешнем рынке. Поставляет продукцию в азиатские страны (Индию, Китай). В компании решаются не только тактические, но и стратегические задачи маркетинга.

В) Общая численность сотрудников производственного предприятия составляет 300 чел. Компания занимается сборкой электротехнического оборудования и продает его во все регионы России, как напрямую, так и через дистрибьюторов.

### **3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Примеры ситуаций.

Ситуация 1.

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой - общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы. Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду у персонала дележ власти с директором. При этом упускаются функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют сталь авторитарную руководства. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить.

Руководство ООО:

ПП - председатель правления:

ДП - директор предприятия:

ЗП - заместитель директора по производству;

ЗК - заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ - главный бухгалтер

СР - секретарь-референт:

ЮК - юрисконсульт-кадровик:

ЭП - экономист по планированию:

ПО - программист-оператор:

ИМ - инженер по маркетингу;

ИС - инженер по снабжению;

ДС - диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП - транспортно-заготовительный участок;

ПУ - производственный участок;

РСУ - ремонтно-строительный участок;

МС - магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Задания:

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.
2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

Ситуация 2.

Исходные данные по организации. В настоящее время фирма «Х» является предприятием с развитым механомонтажным производством, позволяющим производить продукцию для разнообразных направлений народного хозяйства. Обладает современным сварочным производством и станочным парком предприятие и выполняет заказы по изготовлению корпусов судов маломерного флота. Производится разнообразная продукция, пользующаяся большим спросом у населения, металлические шкафы, сейфы, двери и другие металлоконструкции. Анализируя состояние жилищно-коммунального

хозяйства, фирма закупает оборудование для проведения ремонта в сфере народного хозяйства деятельности. Организационная структура фирмы приведена на рис. 1.

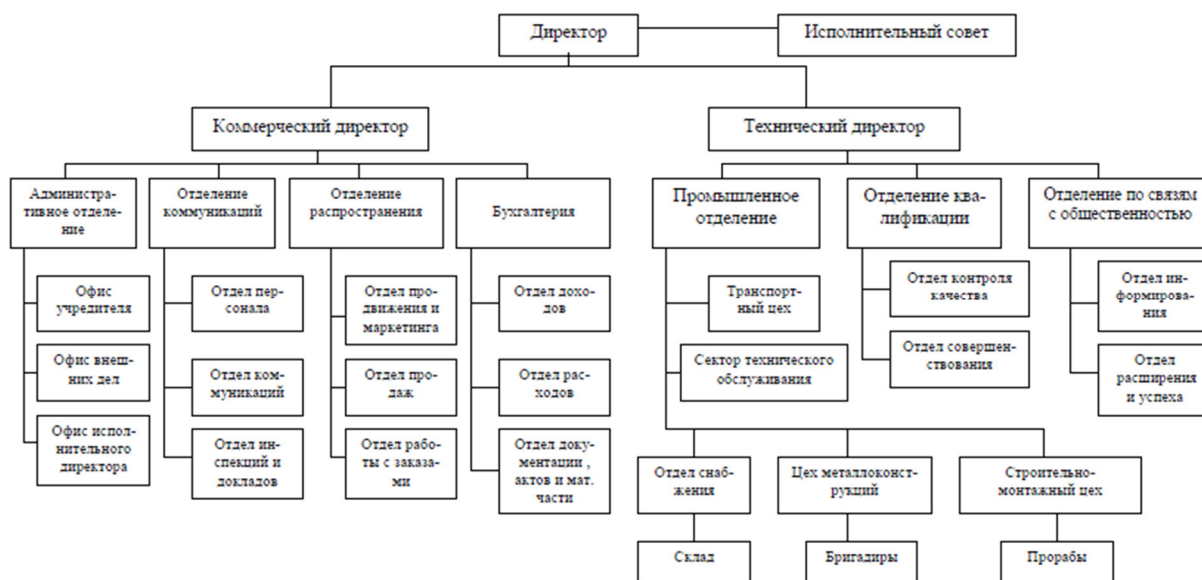


Рис1 Организационная структура управления

### Распределение функций

Подразделение	Выполняемые функции

Функции:

1. Контроль за исполнением технологии и организационной политики;
2. Поддержание хорошего состояния помещений, приобретение площадей, имущества;
3. Обеспечение фирмы электроэнергией, теплом, водой;
4. Обеспечение сохранности имущества и работы охранной сигнализации;
5. Планирование деятельности фирмы и контроль за исполнением планов;
6. Реализация проектов, одобренных на ФП (финансовое планирование);
7. Своевременное получение и хранение сертификатов и лицензий;
8. Прием на работу подходящих сотрудников и распределение их с пользой для них и организации;
9. Контроль за умением персонала выполнять свою работу, направление на обучение;
10. Проверка знаний сотрудниками должностных инструкций, обязанностей;
11. Правильное отражение в отчетах активов и их защита;
12. Координация деятельности инвентаризационных комиссий;
13. Обеспечение надлежащего хранения документов и денег;
14. Ведение документации по активам, их списание;
15. Организация аудита;
16. Составление отчетности и баланса;
17. Проверка документов и счетов к оплате для финансового планирования;
18. Точные цены на материалы на складе;
19. Оплата счетов;
20. Начисление заработной платы и налогов;

21. Контролирование соответствия получаемых изделий и материалов их сертификатам;
22. Выполнение функции ОТК в отношении транспортировки, изделий и монтажных работ;
23. Формирование подборки информационных документов;
24. Получение сертификатов на закупленные изделия и материалы;
25. Оформление сертификатов на изделия фирмы;
26. Создание стандартных линий коммуникации и их технических средств;
27. Отслеживание правильности их функционирования;
28. Сбор и оформление в графическом виде статистики для руководства;
29. Инспектирование деятельности фирмы, устранение трудностей;
30. Поддержание высокого этического уровня сотрудников;
31. Организация и проведение финансовых и инвентаризационных проверок;
32. Проведение опросов;
33. Создание рекламных материалов;
34. Размещение рекламы на сайте, в средствах массовой информации;
35. Организация выставочных стендов и изготовление образцов продукции, дающее клиенту полное понимание об изделии фирмы;
36. Сохранение в готовом виде рекламной продукции и быстрое предоставление её клиентам и отделению по СО;
37. Приемка заказа; калькуляция стоимости заказа;
38. Подготовка заявки на заказные материалы;
39. Функции ПТО;
40. Обеспечение юридическими документами функционирование фирмы;
41. Непосредственный контроль деятельности проверяющих комиссий;
42. Обеспечение бухгалтерии законодательными документами по налогообложению;
43. Ведение арбитражных процедур;
44. Прием и выдача наличных денег;
45. Регистрация заказов;
46. Проверка правильности цены на реализуемые материалы и изделия;
47. Сводка денежных сборов для финансового планирования (ФП);
48. Контроль за сбором денежных средств по основным заказам и доплатам;
49. Регистрация и учет должников внутри фирмы и сбор с них денег;
50. Разработка оптимальных транспортных и технологических потоков (логистика);
51. Доставка материалов и оборудования производственным цехам;
52. Выполнение подготовительных работ при монтаже и строительстве;
53. Доставка готовых изделий клиентам;
54. Транспортные услуги;
55. Планирование и проведение технического обслуживания оборудования и автомашин;
56. Инспектирование вопросов по технике безопасности;
57. Обеспечение выполнения норм противопожарной безопасности;
58. Обеспечение выполнения охраны труда и санитарных норм;
59. Ответственный за исправное состояние подъемных механизмов;
60. Исследование рынка поставок;
61. Ведение файла поставщиков;
62. Заказ материалов и инструмента;
63. Заявки транспортному цеху;
64. Контроль за поставкой материалов и доставкой материалов и доставкой изделий заказчику;
65. Обеспечение приемки, хранения и отгрузки;
66. Качественное ведение отчетности по поступлению и выдаче материалов и инструмента;

67. Ведение карточек по движению материалов;
68. Изучение чертежей;
69. Заявки на материалы и инструмент;
70. Доставка и учет материала и инструмента;
71. Распределение работы;
72. Контроль за качеством изделий бригады;
73. Сдача готовой продукции на склад;
74. Обучение учеников;
75. Планирование и прогнозирование развития цеха;
76. Обеспечение работоспособности оборудования;
77. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
78. Распределение работы между прорабами;
79. Приемка работы (закрытие нарядов);
80. Сдача готовой продукции заказчику;
81. Обеспечивает безукоризненный внешний вид фирмы;
82. Делает с хорошей стороны широко известной фирму и её изделия;
83. Изучение чертежей и схем, разбивка;
84. Анализ наряда;
85. Заявки на изделия, материалы и инструмент;
86. Организация работ;
87. Распределение работы между бригадами;
88. Приемка работы, составление актов, технадзор;
89. Сдача готовой продукции заказчику;
90. Обучение учеников;
91. Готовит рекомендации по улучшению качества изделий;
92. Формирует подборки для обучения сотрудников организационной политике и технологиям;
93. Создает рабочие точки за пределами фирмы;
94. Добивается их эффективности;
95. Привлекает новых клиентов;
96. Изучение чертежей;
97. Анализ наряда;
98. Заявки на материалы и инструмент;
99. Распределение работы между бригадами;
100. Приемка работы (закрытие нарядов);
101. Сдача готовой продукции на склад;
102. Составление графика техобслуживания оборудования;
103. Фиксирует успехи фирмы;
104. Собирает отзывы о деятельности фирмы;
105. Делает известными результаты деятельности фирмы.
106. Продажи изделий, строительных, монтажных и транспортных услуг;
107. Ведение Центрального Файла покупателей;
108. Поддержание связи с фирмами, магазинами и клиентами, предлагая новые изделия, услуги и пр.

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**4. Тестирование по вопросам темы.**



## Тема 2 Технологии менеджмента

### 1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Что представляют собой технологии менеджмента?
2. Что такое экономический механизм менеджмента? Каковы его элементы?
3. В чем заключается интеграция новых подходов в менеджменте?
4. Какую роль играют нововведения в системе менеджмента организации?
5. Что понимают под целевым управлением и для чего строится дерево целей в организации?
6. Что понимают под программным и ситуационным управлением?
7. Что понимают под многоаспектностью управленческих решений?
8. Какие этапы включает технология принятия управленческого решения?
9. Какие технологии менеджмента, применяемые в конкретных организациях, Вам известны. Опишите их.
10. Расскажите о современных тенденциях в области менеджмента организаций.

### 2. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.

Примерные ситуации.

#### Ситуация 1.

Дмитрий Камерлохер, собственник группы компаний «Сибекко»: «Я люблю разговоры о преданности штатных сотрудников, но, мне кажется, вопрос профессионализма поважнее. Конечно, человек, находящийся в штате, знает структуру изнутри, привязан к компании — это хорошо, но если из положительных качеств у него только лояльность, он мне не нужен. Другой вариант: если специалист на аутсорсинге, он не живет компанией, и его интерес — чисто материальный, но при этом он выдает высококлассный продукт, который расходуется на ура, — проголосую за него обеими руками. Бизнес — это деньги, и если эти деньги мне зарабатывают аутсорсеры — будут работать они.

Почему на Западе получается все хорошо? Потому что каждый занимается своим делом. Один, например, очень хорошо льет алюминий и только алюминий. Он специалист в своем деле, поэтому к нему очередь из клиентов. Был в Штутгарте. Там очень четкое позиционирование всех производителей. Каждый специализируется строго в своей теме. Я поддерживаю такой подход, поэтому на своей фабрике делаем то, что хорошо умеем: изготовление каркасов (то есть вся работа с металлами), производство мягких частей из полиуретана, пошив чехлов и финальный монтаж. Это эргономика нашего продукта, то есть база, а базу доверять никогда никому нельзя.

Любой аутсорс — это прежде всего экономика. Например, возьмем важное подразделение внутри любой производственной фабрики — маркетинг, а в частности, изготовление брендбука. У нас это целиком на аутсорсинге. Во-первых, брендбук — это сложный продукт, который включает в себя массу всего: от писем до логотипа, выставочных стендов и т. д. Это разрабатывать должен специалист. Иметь штатного сотрудника для этих целей — за рамками разумного в плане финансов.

Частично на аутсорсинге и HR. У нас есть в штате один человек, который занимается поиском персонала, но для обработки резюме установлена специальная программа, которую на аутсорсинге обслуживает HR-служба. Раньше я вообще искал кадры через рекрутинговые агентства, но сейчас этого не делаю. Практика показала, что люди, которых ищет и отбирает человек извне, редко задерживаются в компании. Для сравнения: те кадры, которые мы нашли сами, работают у нас годами. А топ-менеджмент я вообще всегда подыскиваю и провожу собеседования сам. Никакая даже наилучшая профессиональная HR-компания не сможет это сделать... Если честно, каков результат рекрутера? Во-первых, он зарабатывает процент с зарплат своих клиентов, поэтому чем

больше устроенных на работу людей, тем лучше. Во-вторых, он получает вознаграждение от работодателя, и чем больше он предоставит кандидатов для своего клиента и чем быстрее закроет вакансию, тем опять же больше заработает. Это результат рекрутера на аутсорсере. А результат рекрутинга внутри компании — число реально принятых, а главное — прошедших испытательный срок сотрудников.

Согласитесь, что отличия есть, поэтому в этой области аутсорсингом мы ограничились в рамках специальной программы по отбору кандидатов. Разумеется, с аутсорсерами возникают сложности, но почти всегда это вина самого заказчика. Ответственность выбора аутсорсера — она на мне. Если мы плохо сработали с поставщиком услуги или продукта, то я не буду говорить, что это поставщик плохой. Это я не доработал, ведь я сам его выбрал. Поэтому первое — это всегда выбор: с кем удобнее, комфортнее и эффективнее работать... У меня со всеми прописаны серьезные штрафные санкции... если провалится один поставщик, то тут же перехвачусь на другого. Я за здоровую конкуренцию во всем, и аутсорсинг для меня — прежде всего возможность выбирать... Разумеется, я за то, чтобы компаний, которые предоставляют услуги на аутсорсинг, было много».

Задание:

1. Ознакомьтесь с материалом. Дайте определение понятию «аутсорсинг».
2. Какие основные направления деятельности организации переданы его собственником на аутсорсинг и почему?
3. Как вы считаете, каковы ключевые преимущества и недостатки использования аутсорсинга?
4. Какие направления деятельности, по вашему мнению, не стоит отдавать на аутсорсинг и почему?
5. На основании чего должно приниматься решение о применении аутсорсинга в организации?
6. Как определить экономический эффект от использования аутсорсинга?

Ситуация 2.

Константин Сунцов, основатель франчайзинговой сети барбершопов «Налево»: «Сегодня мы с командой управляем почти сотней заведений в 30 городах: от парикмахерских до салонов красоты. Их количество постоянно растет. И, казалось бы, для чего мне открывать что-то новое на очень конкурентном рынке? И так, почему я открыл барбершоп:

1. За последние три года российский рынок мужских парикмахерских (барбершопов) вырос более чем в 100 раз.
2. Мы провели ряд исследований, которые показали, что тренд роста сохранится на следующие пять лет.
3. Это также является следующей ступенью роста мастеров сети. Мы увидели перед собой огромный рынок, в который заходим сегодня с багажом профессионализма управления 100 заведениями и 12-летним опытом.

Мы точно знаем, как снизить затраты и унифицировать открытия, мгновенно привлечь первых клиентов и превратить их в постоянных, ускорить выход парикмахерской на самоокупаемость. Мы не похожи на классический барбершоп: нашу команду развлекают девушки, наши гости могут без стеснения сделать себе маникюр. Наше вирусное название «Налево» — цитировали все СМИ города: при открытии мы получили очень много бесплатного промоушена».

По мнению основателя, открыть свой бизнес по франшизе и стать руководителем барбершопа «Налево» может каждый. И это логично, ведь все в этой франшизе продумано до мелочей:

- Разработан личный сайт барбершопа «Налево». На данный сайт будет поступать горячий трафик сразу с четырех рекламных источников. Посетители будут знакомиться с сайтом и оставлять заявку на услугу.

- Имеется мобильное приложение «Налево», чтобы гостям было удобно записываться на стрижку.
- Активно используется маркетинговый план по продвижению. Покупатель франшизы получает подробный план по развитию барбершопа с промоакциями, скидками и бонусными системами.
- Обучение барберов с нуля производится мастерами сети. Организаторы располагают двумя школами в г. Ижевске и г. Тольятти, что существенно упрощает работу по профессиональной подготовке мужских мастеров и последующему повышению их квалификации.
- Помощь в подборе помещения со стороны организаторов. В рамках деловых отношений владельцы бренда «Налево» готовы оказать содействие в выборе подходящего помещения с учетом целевого сегмента аудитории.
- Разработан индивидуальный дизайн-проект помещения и установлены единые требования брендинга пространства барбершопа. Новому владельцу барбершопа будет оказана поддержка в декоративном оформлении интерьера, включая предоставление чертежного плана помещения, схемы расположения мебели, плана электрики и даже 3D-визуализации.
- Информационное обеспечение управления. Для упрощения и повышения эффективности экономических расчетов владельцами бренда разработана CRM-система, позволяющая получать оперативную информацию о текущей прибыли барбершопа и пр. Единовременный платеж для открытия бизнеса под брендом «Налево» составляет 250 тыс. руб., ежемесячное отчисление владельцу бренда — 3 % от прибыли. Однако в первые три месяца начинающий бизнесмен освобождается от каких-либо выплат.

Основатель франчайзинговой сети подсчитал, что для открытия полноценного барбершопа «Налево» потребуется от 762 тыс. руб. личных инвестиций начинающего предпринимателя, чтобы создать полноценный барбершоп. Каковы же ожидаемые доходы с бизнеса? Они приведены на официальном сайте «Налево»: при ежемесячных постоянных и переменных расходах по поддержанию работы барбершопа (от 473 250 руб. до 806 882 руб.) чистая прибыль владельца франшизы составит от 142 751 руб. до 224 571 руб. в месяц. Окупаемость бизнес-проекта, по мнению основателя сети, составит от 10 до 12 месяцев

Задание:

1. Изучите представленный пример организации мужской парикмахерской (барбершопа) в России в контексте франчайзинга.
2. Определите франчайзера, его предложение франчайзи, паушальный взнос и роялти.
3. Поясните, в чем уникальность барбершопов как формы организации мужских парикмахерских в России.
4. Какие цели ставят перед собой франчайзер и франчайзи?
5. Считаете ли вы предложение франчайзера выгодным для франчайзи и почему?
6. Проанализируйте, какие достоинства и недостатки существуют у этой технологии для:
  - а) франчайзера (компания, которая выдает лицензию и передает в право пользования свой товарный знак)
  - б) франчайзи (компания, которая приобретает у франчайзера право на деятельность под его товарным знаком)
  - в) покупателей.
7. Если бы Вы были руководителем компании, на основании чего Вы бы принимали решение об использовании франчайзинга?

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**4. Тестирование по вопросам темы.**

### Тема3 Внешняя и внутренняя среда организации.

#### 1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Дайте определение среде организации.
2. Что представляет собой внешнее окружение организации?
3. Перечислите факторы, относящиеся к макросреде, и расскажите об их влиянии на деятельность организаций.
4. Перечислите факторы, относящиеся к микросреде, и расскажите об их влиянии на деятельность организаций.
5. В какой мере экономические факторы внешней среды являются результатом решений, принимаемых в области политической среды?
6. Какие организации формируют микроокружение частной медицинской клиники, кондитерской фабрики, фитнес-центра, столовой?
7. Какие изменения демографической среды в последние годы важны для маркетинга?
8. На изменение какой среды повлиял мировой финансовый кризис?
9. Какие составляющие внутренней среды организации Вам известны? Охарактеризуйте их.
10. Все ли организации имеют одинаковые составляющие внутренней среды или существуют отличия? Приведите примеры.
11. На какие составляющие микросреды повлияла пандемия COVID-19? Какое влияние пандемия COVID-19 оказала на внутреннюю среду организаций?

#### 2. Выполнение практических заданий.

Примеры практических заданий.

1. На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их ниже представленную форму:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организации
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления

17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

### **3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Пример ситуации.

Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное

общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы:

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?
5. Какие факторы внешней среды, и каким образом оказали влияние на деятельность компании?

**4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**5. Тестирование по вопросам темы.**

#### **Тема 4 Производственная, ценовая, сбытовая политика предприятия**

**1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Что представляет собой производственная политика предприятия?
2. Что такое производственная программа? Каким образом разрабатывается производственная программа?
3. Что такое спрос? Какие виды спроса бывают? Какие факторы влияют на спрос на продукт?
4. Что такое трехуровневый анализ товара? Перечислите уровни.
5. Каковы основные стадии жизненного цикла товара? Охарактеризуйте каждую стадию.
6. Перечислите параметры качества, по которым может конкурировать товар.
7. Какие преимущества дает производителю регистрация торговой марки?
8. Какие варианты новизны товара может применять фирма?
9. Какова роль цены на различных типах рынков?
10. Что представляет собой ценовая политика предприятия, и какие факторы оказывают на нее воздействие?
11. Какие основные этапы при разработке ценовой стратегии организации?
12. Каково назначение цены как средства организации продажи?
13. Каковы основные стратегии ценообразования?
14. Какие существуют методы ценообразования?
15. В чем заключаются производственные факторы ценообразования?
16. Какие существуют виды скидок? В каких случаях могут предоставляться скидки с цены?
17. В чем сущность затратных методов установления цены?
18. Что такое ценностная значимость товара?
19. Перечислите и охарактеризуйте основные способы реализации продукта.
20. Какие каналы распределения вы знаете и какие из них наиболее эффективны?
21. Как менеджер определяет оптимальный способ распространения товаров?
22. В каких случаях производитель может привлечь другие компании к реализации своего продукта?
23. Перечислите и охарактеризуйте существующие типы торговых посредников.
24. Какие основные задачи решает менеджер в отношении хранения и транспортировки продукта?
25. Что такое персональные продажи?

26. На какие этапы разделяется процесс поставки?
27. Что понимается под термином продвижение и какова его цель?
28. Вспомните варианты мероприятий по стимулированию сбыта и приведите пример из личного опыта.
29. Что представляет собой рекламная компания, по каким признакам можно классифицировать РК, и из каких этапов она состоит?

## 2. Выполнение практических заданий.

Примеры практических заданий.

Задание 1. Согласно мультиатрибутивной модели товара (по Ф. Котлеру) впишите в таблицу характеристики, функции и операции, соответствующие определенному уровню товара – кондиционера для помещений:

- трехслойная упаковка;
- охлаждение воздуха;
- бесплатная доставка;
- послепродажное обслуживание;
- марка «Panasonic»;
- наличие дистанционного пульта;
- монтаж силами поставщика;
- кредитование сроком на два года;
- гарантия сроком на пять лет;
- цвет корпуса – серый;
- ионизация воздуха;
- регулировка положения жалюзи.

Задание 2. ООО производит сантехнику и трубопроводную арматуру и является компанией, известной в Сибирском федеральном округе. После прохождения процедуры банкротства компания была продана на аукционе. Покупатель заплатил 170 млн руб. Рассчитайте стоимость торговой марки, зная объемы консолидированных активов компании, приведенные в таблице. Какую долю от рыночной стоимости фирмы составляет стоимость торговой марки? Можно ли назвать данную марку брендом?

Чтобы рассчитать стоимость марочного капитала, применяют метод остаточной вмененной стоимости. Он предполагает, что из общей рыночной стоимости компании следует последовательно вычесть стоимость материальных и финансовых активов, а также прочих, не относящихся к бренду, нематериальных активов. Расчет производится по следующей формуле:

$$С_{тм} = С_{р} - С_{а},$$

где  $С_{тм}$  – стоимость торговой марки;

$С_{р}$  – рыночная стоимость компании;

$С_{а}$  – суммарная стоимость активов компании.

Доля торговой марки в общей стоимости компании рассчитывается как отношение стоимости марки к рыночной стоимости организации.

Состав и стоимость активов

АКТИВ	Стоимость активов, тыс. руб.
Денежные средства и их эквиваленты	500
Краткосрочные финансовые вложения	2500
Дебиторская задолженность по основной деятельности, нетто	37000
Прочая дебиторская задолженность и расходы будущих периодов	46 000
Товарно-материальные запасы и запасные	700

части	
Отложенные налоговые активы, текущая часть	11 000
Основные средства , нетто	48 600
Нематериальные активы, нетто	4500
Прочие долгосрочные финансовые вложения	1500
Денежные средства с ограничением по использованию	40
Отложенные налоговые активы, долгосрочная часть	120
Отложенные финансовые затраты	200

Задание 3. Каков процент выполнения плана по объему продукции и ассортименту, если известны плановые и фактические данные по выпуску продукции (таблица)?

**Выпуск продукции**

Продукция	Выпуск, млн. руб.	
	По плану	Фактически
Изделие А	82,0	84,4
Изделие Б	92,5	93,1
Изделие В	44,6	44,0
Изделие Г	-	10,4
Изделие Д	30,4	14,3
Изделие Е	27,6	45,8

Задание 4. Сравните основные характеристики этапов жизненного цикла продуктов и заполните таблицу, используя следующие слова:

- сбыт: падающий, быстрорастущий, слабый, медленнорастущий;
- прибыль: максимальная, падающая, низкая (нулевая), ничтожная;
- число конкурентов: небольшое, большое, постоянно растущее, убывающее;
- цена: возрастающая, высокая, самая высокая, несколько ниже;
- затраты на маркетинг: несколько ниже, сохраняющиеся, высокие, низкие.

**Характеристика этапов жизненного цикла товаров**

Характеристика	Этап			
	выведения на рынок	роста	зрелости	упадка
Сбыт				
Прибыль				
Число конкурентов				
Цена				
Затраты на маркетинг				

Задание 5. Компания «Хлебозавод № 1» выпускает хлебобулочные изделия согласно данным табл.:



### Показатели выпуска хлебобулочных изделий

Наименование продукции	Полная себестоимость, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Уд. вес, %
1. Батон «Венский»	159 200	179 196	
2. Батон «Изюминка»	150 640	206 475	
3. Батон «Маковый»	230 010	301 065	
4. Батон «Нарезной»	1 153 570	1 330 570	
5. Батон «Школьный»	852 277	905 400	
6. Батон «Новинка»	181 009	187 087	
7. Батон «Русь»	158 998	185 736	
8. Плетенка «Ароматная»	822 833	975 270	

Задание. Проанализируйте ассортимент компании методом ABC-анализа по показателю выручки.

Задание 6. Компания изготавливает электрические обогреватели и имеет следующие показатели деятельности:

- объем продаж: 300 шт.;
- отпускная цена: 300 руб.;
- выручка от продаж: 15 000 руб.;
- переменные затраты: 160 000 руб./шт.;
- постоянные затраты: 25 000 руб.

В целях увеличения объема продаж менеджеры компании рассматривают целесообразность снижения цены на 10 %. Существует возможность закупки сырья для производства продукции у другого поставщика, что позволит снизить стоимость сырья в расчете на единицу продукции на 10 руб. Увеличение объемов продаж потребует приобретения дополнительного оборудования на сумму 30 тыс. руб.

Определите:

- 1) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее снижение цены на 10 %;
- 2) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее одновременное снижение цены на 10 % и удешевление сырья на 10 руб.;
- 3) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее снижение цены на 10 % и приобретение дополнительного оборудования;
- 4) необходимое изменение объема продаж, компенсирующее одновременное снижение цены на 10 %, удешевление сырья на 10 руб. и приобретение оборудования на сумму 30 000 руб.

Задание 7. При принятии решений по ценообразованию компании должны принимать во внимание как внутренние фирменные факторы, так и факторы внешней среды. АвтоВАЗ» стремится позиционировать себя как производителя продукции для широких масс населения, для чего поддерживает низкий уровень издержек производства и низкий уровень цен на свои машины. Какой метод ценообразования использует этот производитель? Целесообразен ли этот подход, если принять во внимание ключевые факторы, которые компания должна учитывать, назначая цену на свои товары? Обоснуйте ответ.

Задание 8. Корпорация изобрела невиданную ранее бытовую электролампочку, которая служит в 5 раз дольше обычной, выдерживает 1000 ч эксплуатации и расходует в 3 раза меньше энергии. Фирма хочет установить на нее цену 10 д. е. (что в пересчете на срок службы обычной лампочки обеспечивает итоговую экономию в сумме 20 д. е.). С какими

проблемами может столкнуться корпорация при претворении в жизнь такой политики цен? Какие предложения вы могли бы внести со своей стороны?

Задание 9. Выберите какой-либо косметический продукт, которым Вы регулярно пользуетесь (шампунь, крем, пена для бритья и т.д.). Какова цена этого продукта? Какие его преимущества? Отражает ли цена все эти преимущества? Означает ли эта цена хорошее качество? Считаете ли Вы, что производитель недооценивает или переоценивает этот продукт? Какой подход лучше применять для установления цены на этот товар?

Задание 10. Определите, какая из стратегий - снятия сливок или прочного внедрения на рынок - подходит для следующих ситуаций: а) новый стиральный порошок Ariel Future компании Procter & Gamble; б) новая спортивная обувь компании Reebok; в) ресторан быстрого питания Блинка, открывший новый ресторан прямо напротив Крошки-картошки в торговом центре. Почему эти стратегии являются правильными для этих компаний?

Задание 11. Ведущая марка освежителя воздуха стоит 100 рублей (флакон емкостью 150 мл). Конкурент вывел на рынок похожий освежитель по цене 99 рублей за флакон 300 мл, который и стал маркой № 1. Каковы психологические аспекты данной стратегии ценообразования?

Задание 12. Химическая формула отбеливателя, содержащего хлор, в сущности, идентична для всех марок. Компания Слогох назначила премиальные наценки на это изделие и до сих пор остается непобедимым лидером на некоторых рынках. Объясните, какой из этого следует вывод о значении имени торговой марки. Проанализируйте этические проблемы, возникающие в связи с использованием этой стратегии ценообразования.

Задание 13. Кофеварка Vodum продается в лондонском универмаге по цене ниже 20 фунтов стерлингов. В сингапурском универмаге Tang's она продается за 80 фунтов стерлингов. Чем оправдывается такое различие в ценах? Назовите товары, которые соответствуют такому же образцу международного ценообразования.

Задание 14. Посетите ваш местный продуктовый магазин. Рассмотрите несколько категорий товара. Обратите внимание на размеры и цены в пределах товарных категорий. Определите, сравнимы ли размеры упаковки (вес одной упаковки или число содержащихся в ней изделий) разных товарных марок. Найдите примеры, когда производитель сделал упаковку меньше для того, чтобы (а) снизить цену и (б) повысить цену. Есть ли примеры, когда (а) за большее количество берут надбавку и (б) за большее количество делают скидку? Почему производители выбрали эти стратегии? Эффективны ли они? Когда они будут эффективны?

Задание 15. Вы наверняка знакомы с сезонными распродажами, проводимыми в одно и то же время года. Примерами могут быть «летняя распродажа», «новогодняя распродажа». Почему розничные торговцы проводят эти распродажи каждый год? Может быть, эффективнее проводить распродажи не в традиционное время, чтобы отличаться от конкурентов? Почему? Насколько вообще эффективны стратегии установления цен со скидками и зачетами?

Задание 16. Составьте схему и охарактеризуйте каналы распределения таких видов сельскохозяйственной продукции, как овощи и цельное молоко, которые может сформировать предприятие.

Задание 17. Пункт хранения А требует единовременных капитальных вложений в размере 1400 тыс. руб., а пункт Б – 800 тыс. руб. Вместе с тем годовые расходы на транспортировку товаров потребителем из пункта А равняются 500 тыс. руб., а из пункта Б – 700 тыс. руб. Годовые издержки, связанные с содержанием складских хранилищ, в обоих вариантах составляют 300 тыс. руб. При каком варианте хранения затраты будут минимальными?

Задание 18. Каково количество поставок в месяц, если стоимость единицы товара составила 80 руб., месячный оборот склада по данной позиции – 1000 ед. товара; доля затрат на хранение – 5 % стоимости; транспортно-заготовительные расходы, связанные с реализацией и доставкой одного заказа, – 500 руб.?

Задание 19. Разработайте рекламную кампанию для Яндекс.директ, направленную на поступающих в вузы абитуриентов. При формировании списка слов ориентируйтесь на факультет и специальность, по которой сами проходите обучение.

1. Для подбора слов воспользуйтесь сервисом [wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru).

2. Проведите предварительную оценку бюджета вашей кампании в Яндекс.директ. Результат выгрузите в таблицу Excel.

### **3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Пример ситуации.

Ситуация 1.

**СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ «РИНКО АЛЪЯНС»** Сервисная компания «РИНКО АЛЪЯНС» специализируется на рынке нефтегазового комплекса России и стран СНГ в следующих областях:

1. Бурение разведочных и эксплуатационных скважин;
2. Подготовка заданий на проектирование строительства нефтяных и газовых скважин;
3. Разработка рациональных режимов бурения применительно к техническим возможностям и геологическим условиям Заказчика на основе собственных методик Компании;
4. Подготовка Программ бурения в различных горногеологических условиях предусматривающих сервисное инженерное сопровождение собственно поставляемых долот;
5. Отбор керн собственными импортными и отечественными снарядами и бурголовками с сервисным инженерным технологическим сопровождением;
6. Отработка гидравлических забойных двигателей импортных и отечественных при бурении скважин всех назначений с обеспечением инженерного сервисного сопровождения;
7. Предоставление сертифицированных по Стандарту АР I элементов КНБК (УБТ, ТБТ, калибраторов центраторов, амортизаторов, переводников и т.д.)
8. Разработка Программ буровых растворов для различных горногеологических условий бурения с предоставлением сервисного инженерного и технологического сопровождения;
9. Подготовка Программ (мероприятий, планов) ликвидации осложнений и аварий возникающих при бурении скважин всех назначений;
10. Подбор тампонажных материалов, химреагентов и технологии цементирование с целью повышения качества крепления в условиях конкретного месторождения;
11. Подбор мероприятий по повышению коррозионной устойчивости обсадных колон и НКТ при строительстве и эксплуатации скважин.

Специалисты компании накопили большой опыт в оказании услуг по:

1. Бурению нефтяных и газовых скважин эксплуатационных и разведочных;

2. Капитальному ремонту нефтяных и газовых скважин;
3. Составлению проектной документации на строительство нефтяных и газовых скважин и заданий на проектирование;
4. Разработке рациональных режимов бурения применительно к условиям Заказчика на основе собственных методик Компании;
5. Инженерному сопровождению собственно поставляемого породоразрушающего инструмента;
6. Инженерному сопровождению отбора керна импортными снарядами и бурголовками, в том числе с применением фибerglassовых керноприемных труб;
7. Инженерному сопровождению собственно поставляемых элементов КНБК (соответствующих стандарту API) и гидравлических забойных двигателей, как российских так и импортных;
8. Подбору рецептур промывочных жидкостей для бурения скважин в том числе в сложных геологических условиях;
9. Сопровождению собственно разработанных систем буровых растворов при бурении эксплуатационных и разведочных скважин;
10. В подготовке планов и мероприятий по ликвидации геологических осложнений возникающих при бурении скважин всех назначений.

Сервисная компания РИНКО АЛЪЯНС выполняет следующие работы по инженерному сопровождению специальных технологий бурения, освоения и восстановления скважин:

1. поставка и инженерное сопровождение специального бурового и скважинного инструмента и оборудования по исходным требованиям заказчика применительно к конкретным, в том числе нестандартным, условиям бурения;
2. разработка рациональных режимов бурения применительно к условиям заказчика на основе собственных методик компании;
3. рациональная отработка породоразрушающего инструмента - шарошечных, лопастных, алмазных долот и бурильных головок, расширителей, калибраторов;
4. сопровождение проводки наклонно направленных и горизонтальных скважин, в том числе в нестандартных условиях бурения;
5. зарезка и бурение боковых стволов при восстановлении и капитальном ремонте скважин;
6. телеметрическое и метрологическое сопровождение бурения;
7. контроль пространственного положения скважин, в том числе обсаженных;
8. поставка измерительной техники, в том числе малого диаметра, и наземных измерительных комплексов для бурения скважин;
9. оказание консультационных услуг в области телеметрии и навигации;
10. спуск обсадных колонн, оснащение пакерами, муфтами ступенчатого цементированья и фильтрами;
11. разработка рецептур тампонажных растворов;
12. крепление обсадных колонн в условиях многолетнемерзлых пород;
13. крепление наклонно направленных скважин в условиях переменного водонефтяного контакта;
14. предупреждение микробиологической коррозии тампонажных материалов; повышение биохимической стойкости крепи, повышение устойчивости стенок скважин;
15. приготовление и поддержание свойств буровых растворов по рецептуре заказчика, внедрение собственных рецептур и новых химических реагентов;
16. отбор керна до 100 % из трудно отбираемых пород;
17. расширение ствола скважины под башмаком обсадной колонны с применением раздвижных расширителей и бицентричных долот;
18. организация поставок элементов КНБК по исходным требованиям заказчика;

19. ремонт бурового и нефтепромыслового оборудования: ключи АКБ-3М2, АПР-2ВБ, КМУ-50, запорная арматура всех типов с рабочим давлением до 100 МПа, насосы 9Т, 9МГр (НБ-125), НБ-80 (50, 32), НЦ-320 и др.; 25
20. ремонт и обслуживание забойных гидромашин (турбобуров, винтовых двигателей и насосов, гидравлических ясов и акселераторов);
21. закупка и сопровождение импортного бурового и нефтепромыслового оборудования и инструмента;
22. разработка проектов на бурение скважин;
23. разработка технологических регламентов и проектов на выполнение отдельных технологических операций, в том числе, на восстановление скважин путем бурения горизонтальных и многозабойных стволов скважин;
24. расчет области экономически обоснованного использования бурового оборудования и инструмента применительно к условиям заказчика. Наличие в компании высококвалифицированных специалистов по бурению нефтяных и газовых скважин позволяет проводить эти работы на высоком профессиональном уровне.

Сервисная компания РИНКО АЛЪЯНС поставляет заказчикам и обеспечивает инженерное сопровождение следующих видов продукции:

1. буровое и нефтепромысловое оборудование и запасные части к нему;
2. оборудование для механизации спускоподъемных операций;
3. оборудование для освоения, подземного и капитального ремонта скважин;
4. циркуляционные системы по очистке и приготовлению буровых растворов, буровые насосы и запасные части к ним;
5. противовыбросовое оборудование;
6. трубы нефтяного сортамента и металлопрокат;
7. оборудование для цементирования скважин и оснастка обсадной колонны;
8. турбобуры и винтовые забойные двигатели и запасные части к ним;
9. породоразрушающий инструмент (шарошечные и алмазные долота и бурильные головки);
10. элементы компоновки низа бурильной колонны (калибраторы, центраторы, расширители);
11. инструмент для ликвидации аварий;
11. химические реагенты различного назначения;
12. специальная техника;
13. электрооборудование;
14. спецодежда.

Сервисная компания РИНКО АЛЪЯНС проводит гибкую ценовую политику, специальные маркетинговые программы, что позволяет предоставлять скидки постоянным и новым клиентам, а также выбирать наиболее удобную форму оплаты. В компании работают высококвалифицированные специалисты по отраслевому оборудованию, осуществляющие контроль качества поставляемой продукции.

Вопросы:

1. Какие товары и услуги предоставляет заказчикам сервисная фирма РИНКО АЛЪЯНС?
2. Проведите трехуровневый анализ какого либо ее товара или услуги?
3. По каким параметрам качества конкурируют товары и услуги фирмы?
4. Проведите балльный анализ степени новизны какого-либо товара или услуги фирмы.

Ситуация 2. «Политика в области марок. Компания "Woodh" и питание для собак»

В начале 1960-х гг. семья Woodh основала небольшую фабрику по производству питания для собак. Отец отвечал за управление, в то время как три его сына, Генри, Ричард и Альфред, были ответственными за производство. Сначала Woodh ограничились своей деятельностью производством только сухого корма для собак, который продавался в упаковках 1–2 кг под марочным наименованием «Crunchies». Рынок сбыта компании

ограничивался зоомагазинами, расположенными в этом районе. Ежедневно отец развозил заказы в своем маленьком фургоне и одновременно пытался заинтересовать новых покупателей своими Crunchies. Он также нашел нескольких оптовиков, которые согласились поставлять продукт в западную часть страны.

Семья Woodh преуспевала: покупатели – зоомагазины и конечные потребители – были очень заинтересованы в продукте. Потребители видели, что их собаки выглядят здоровыми и веселыми, они также полагали, что продукт хорошо влияет на зубы собак. В 1979 г. руководство компании «Woodh» решило расширить ассортимент за счет выпуска продукта питания для собак на ужин. Таким образом, семья предвосхитила медленно растущую тенденцию к увеличению потребления питания, специально произведенного для собак. Все больше и больше семей стали кормить своих питомцев специальным питанием для собак, а не остатками ужина со своего стола. Конечно же, росту объема продаж корма, произведенного для собак, способствовало также повышение благосостояния. Питание для собак на ужин продавалось под марочным наименованием «Fitdinner» только через зоомагазины, где Woodh имели хорошую репутацию.

В течение 1980-х гг. компания «Woodh» неуклонно росла. Кроме своих марок производителя (Crunchies и Fitdinner), выпускались продукты под частными марками для крупных розничных торговцев. Частные марки составляли 35 % их продукции.

В течение 1980-х гг. компания начала экспортировать свои продукты (инициативу проявил Генри). В 1985 г. руководство Woodh подписало соглашение с немецким оптовиком, который хотел поставлять продукт немецким зоомагазинам.

В 1990-е гг. компания «Woodh» стала поглощать другие компании. Она слилась с конкурентом, который специализировался на сухом питании для собак и продавал свои продукты под марочным наименованием «Brave». Компания также пыталась завоевать прочное положение на бельгийском рынке.

В 1996 г. компания «Woodh» слилась с Overvl –компанией, которая выпускала консервы для собак. Таким образом, ассортимент увеличился еще на один продукт. Overvl производила продукты под частной маркой, а также под марками производителя «Proffit» и «Rapide». Кроме того, Overvl продавала свои продукты не только через зоомагазины, но также и через продуктовые магазины. До этого Woodh никогда не распространяла свою продукцию через этот канал.

Когда отец оставил бизнес, управление компанией перешло к сыновьям. Генри, Альфред и Ричард стали соответственно коммерческим директором, техническим директором и генеральным директором. Трое братьев почувствовали, что пришла пора подумать о будущем компании. С течением времени компания стала крупным производителем питания для собак, которое включало в себя три разновидности: сухой корм, питание для собак на ужин и консервы. С точки зрения Генри, пришло время начать выпуск четвертой разновидности – закусок.

Закуски стали быстрорастущим рынком за последние несколько лет. Отец считал, что закуски будут всего лишь модой, и поэтому компания не добавляла их к своему ассортименту. Однако сейчас у Генри появился шанс. Он провел исследование рынка закусок и получил следующие результаты:

- не менее 60 % собак получают закуски, в среднем 4 раза в неделю;
- в 2005 г. сегмент закусок имел долю рынка в 5 % от всего рынка питания, произведенного для собак (по объему продукции); в денежном выражении она составила 10 %;
- за последние 5 лет рынок закусок увеличился вдвое;
- существует жесткая конкуренция на рынке закусок, на котором господствуют американские гиганты, такие как Affam и Dog Oats;
- большая часть закусок продается через зоомагазины.

Кроме того, Генри хотел знать, не было ли бы выгодней иметь одно марочное наименование для всех марок производителя, распространяемых компанией «Woodh»,

вместо различных марочных наименований (Crunchies, Fitdinner Brave, Proffit и Rapide). В тот момент потребитель не видел взаимосвязи между марками. Генри считал, что реклама будет более эффективной, если выбрать одно марочное наименование.

Наконец, Генри проанализировал сложившуюся ситуацию в отношении частных марок. На тот момент товарооборот частных марок составлял приблизительно 20 млн долл. –это 40 % всего товарооборота компании «Woodh». Крупный кооператив розничной торговли, который уже покупает у Woodh питание для собак на ужин под частной маркой, обратился к компании с вопросом, не сможет ли она поставлять также сухой корм и консервы для собак под частной маркой. Если бы Woodh приняли это предложение, то можно было ожидать увеличения объема продаж под частными марками на 15 %. Однако если производственные мощности останутся без изменения, то рост марок производителя будет невозможен.

Вопросы:

1. а) Приведите причины, по которым торговец в розницу предпочитает продавать под частной маркой;  
б) назовите преимущества для такого производителя, как Woodh, в поставке продуктов под частными марками.
2. Дайте аргументированный совет компании Woodh в отношении запуска на рынок продукта категории закусок.
3. Как называется стратегия, которую проводила компания Woodh относительно политики марки до настоящего времени?
4. Каковы преимущества и недостатки продолжения проведения такой стратегии для компании?
5. Предположим, что Woodh отвергает предложение торговца в розницу о поставке сухого корма и консервов под частной маркой, несмотря на ожидаемое увеличение объема продаж. Приведите причины, по которым Woodh может не принять это предложение.
6. Охарактеризуйте виды спроса на каждый вид продукта, производимый компанией.
7. Какие цели в области производственной политики следует поставить компании?

**4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**5. Тестирование по вопросам темы.**

## **Тема 5 Анализ рынка и оценка конкурентоспособности**

**1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Дайте определение понятию «конкуренция».
2. Что является объектом и субъектом конкуренции?
3. Раскройте содержание понятия «конкурентоспособность». В чем заключаются функции
4. конкурентоспособности?
5. Раскройте содержание основных типов конкуренции. Приведите примеры.
6. В чем различие ценовой и неценовой конкуренции? Перечислите основные формы неценовой конкуренции и определите их роль.
7. Охарактеризуйте свойства многоуровневости формирования конкурентоспособности субъектов рынка. Приведите примеры.
8. Дайте определение конкурентной среде. Опишите конкурентную среду конкретного предприятия.
9. Назовите факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Приведите примеры.
10. Что такое конкурентное преимущество фирмы? Каковы источники конкурентных преимуществ?

11. Какие конкурентные преимущества низшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
12. Какие конкурентные преимущества высшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
13. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?
14. Что представляет собой конкурентоспособность продукта? Назовите индикаторы конкурентоспособности продукта. Приведите конкретные примеры.
15. В чем суть и практическая значимость матрицы БКГ?
16. Как производится анализ по методике «пяти сил Портера»?
17. Охарактеризуйте методы конкурентного анализа отрасли.

## 2. Выполнение практических заданий.

Примеры практических заданий.

Задание 1. Предприятие «АТ» выпускает холодильники «Сириус» и «Фриз» и собирается выходить на новый целевой сегмент. Определите наиболее конкурентоспособную марку холодильника. Наиболее известным холодильником на этом рынке является «Лехел». Исходные данные по заданию представлены в табл.:

Параметр	Марка холодильников			Коэффициент значимости
	Сириус	Фриз	Лехел	
1. Надежность, ресурс тыс. ч	140	150	140	0.18
2. Нарботка на отказ, тыс. ч	70	60	50	0.11
3. Температура низкотемпературного отделения (НТО)	12	15	12	0.13
4. Емкость НТО	50	60	60	0.12
5. Экономичность. кВт ч в сут	1.1	1.1	1.1	0.15
6. Объем, л	250	260	240	0.11
7. Дизайн, баллы	6	5	6	0.1
8. Сохранность продуктов при отключении, ч	11	12	10	0.05
9. Материалоемкость, кг	55	60	60	0.05
10. Цена продажи, д.ед.	1 700	1 400	1 500	--
11. Расходы потребителей за весь срок службы, д.ед.	5 400	5 900	5 400	--

Задание 2. Постройте матрицу БКГ и предложите вариант товарной стратегии компании согласно следующим вариантам.

Характеристика продуктового портфеля фирмы «Х»

№	Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Емкость рынка В 2019г.	Реализовано конкурентом в 2020 г.
		2019	2020		
1	Костюм рабочий	1840	1920	8400	2400
2	Халат рабочий	1100	980	7000	720
3	Перчатки	840	910	2480	1100
4	Перчатки трикотажные	1400	1 340	7500	1050
5	Валенки	1670	1 700	14 800	820
6	Куртка	1200	1 280	11 500	720
7	Маска сварщика	640	640	4700	470
8	Полукомбинезон	1300	1 490	9600	1300



Характеристика продуктового портфеля фирмы «У»

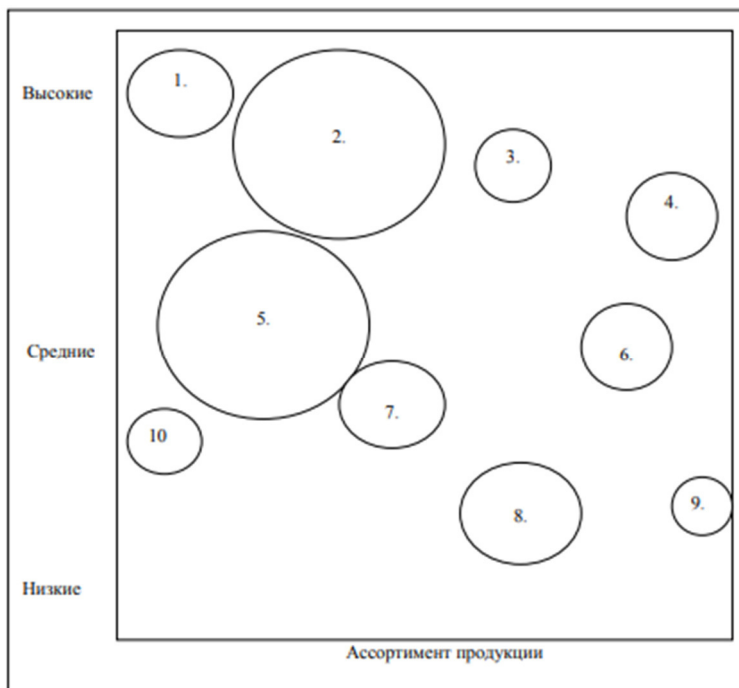
№	Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Емкость рынка в 2020 г.	Реализовано конкурентом в 2020 г.
		2019	2020		
1	Кресла	8 400	8 700	112 000	24 000
	Кресла театральные	17 100	19 400	86 000	11 200
3	Барная мебель	11 200	9 400	78 000	8100
4	Парты	9000	7600	48 600	17 300
5	Матрацы	10 800	6000	117 000	9800
6	Столешницы	7600	8100	81 000	13 800
7	Тумбы	6000	8000	39 000	4300
8	Журнальные столы	4700	5400	114 000	8 700
9	Раскладушки	4300	2900	108000	7400

Задание 3.

Карта стратегических групп конкурентов в розничной торговле ювелирными изделиями . Размеры окружностей приблизительно пропорциональны рыночным долям каждой группы конкурентов.

1. Мелкие независимые ювелиры
2. Общенациональные, региональные и местные ювелирные фирмы и магазины ювелирных товаров (около 10 тыс. фирм, включая такие широко известные, как Tiffany's и Cartier)
3. Дорогие престижные магазины (Saks Fifth Avenue, Neiman-Marcus, Nordstrom's, Parisian)
4. Крупные универмаги(Macy's? Jordan-Marsh, Dillard's, Blomingdale's, May, Marshall-Field's, Rich's, Dayton-Hudson, Lazarus)
5. Общенациональные сети ювелирных магазинов (Carlyle & Co, Gordon's) Местные ювелиры (около 10 тыс. магазинов)
6. Сети розничных магазинов (J. C. Penney, Sears, Montgomery-Ward)
7. Продающие в кредит ювелиры (Iorch's, Kay's, Busch's)
8. Магазины, торгующие по каталогам (Service Merchandise) Магазины, продающие по ценам ниже рыночных (mervin's, Cohoes(N. Y.), Marshall's)
9. Магазины сниженных цен(Kmart, Target, Wal-Mart, Venture)
10. Уличные продавцы.

Вопросы: 1. Какие организации являются более явными конкурентами? 2. Какие организации можно объединить в стратегические группы конкурентов? 3. Можно ли применить данную матрицу для розничной торговли ювелирными изделиями Вашего региона?



Задание 4. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

Задание 5. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) прохладительные напитки; в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили; д) пищевые продукты; е) авиаперевозки; Высокие Средние Низкие Ассортимент продукции 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 47 ж) вооружения; з) лекарства.

Задание 6. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов и обоснуйте критерии выделения стратегических групп: а) кондитерские изделия; б) прохладительные напитки; в) легковые автомобили; г) косметические товары; д) мебель; е) овощная продукция

### 3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.

Ситуация 1 «Bowling "по-русски"»

Введение

Сеть развлекательных центров «Космик» – одна из пионеров российского рынка развлекательных боулинг-центров. Но, чтобы стать неоспоримым лидером российского рынка и развить сеть в регионах, компании потребуется мощный арсенал маркетинговых инструментов.

История создания компании

Рассказывает исполнительный директор Жанна Келлер: «Наши учредители сами увлекались боулингом. Но в то время в Москве существовала всего пара боулинг-клубов, так что попасть туда было крайне сложно. А раз пойти некуда, решили создать боулинг-клуб сами. Момент, конечно, был не самый подходящий – октябрь 1998 г.: до боулинга ли тут после дефолта? Но ведь люди, так или иначе, куда-то ходили по вечерам, как-то проводили досуг. Рискнули и не прогадали».

Рынок боулинга

Во всем мире боулинг – один из наиболее развитых и перспективных сегментов индустрии активного отдыха и развлечений. И, возможно, наиболее древний. Прототипы

шаров и кеглей, обнаруженные археологами при раскопках в Древнем Египте, датируются 3200 г. до н.э., а в 1455 г. был построен первый крытый боулинг-клуб в Лондоне. В Россию же боулинг добрался совсем недавно: бизнес на этом развлечении начал развиваться в 1997–1998 гг. с приходом поставщиков оборудования и аксессуаров для игры, в частности компании Brunswick.

Основной показатель развитости рынка боулинга – количество дорожек на душу населения. Точнее, количество потенциальных игроков на дорожку. Соответственно, чем меньше этот показатель, тем лучше. В России на момент 2015 г. общее число дорожек составляло порядка 2300, на дорожку приходится приблизительно 70 тыс. человек. Для сравнения: в США свыше 125 тыс. дорожек, т.е. менее 2 тыс. человек на дорожку. По словам Жанны Келлер, российский рынок боулинга пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. При этом в Москве ситуация, конечно, больше приближена к европейской: на дорожку в среднем приходилось около 10 тыс. человек, а рынок понемногу начинает насыщаться. По подсчетам владельцев «Космика», одна дорожка, в зависимости от уровня менеджмента, количества дорожек в боулинг-центре и качества сервиса, может приносить 35–0 тыс. долл. в год.

У «Космика» в 2015 г. было два боулинг-центра в Москве и один в Санкт-Петербурге. Посещаемость одного центра в среднем составляет более тысячи человек в день. В выходные дни развлекательный центр обслуживает в два раза больше клиентов (свыше 2 тыс. человек), а в дни проведения специальных акций количество клиентов возрастает в три раза (до 3 тыс. человек). В планах компании на ближайшие три года – открытие 20 боулинг-центров во всех регионах.

Сегодня российский рынок боулинга, по признанию его участников, пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. Поэтому конкуренция идет не столько между игроками рынка – другими подобными центрами, что видимо обусловлено фактором месторасположения: если боулинг-центры не находятся на соседних улицах, то предпочтение, как правило, отдается ближайшему, учитывая, что расценки варьируются незначительно, сколько с альтернативными способами проведения досуга, включая телевизор, Интернет и компьютерные игры. Однако эти «конкуренты» вошли в жизнь потребителя давно, поэтому и побудить его выбрать именно боулинг не так просто. Как выяснилось, одни просто не знают, что может предложить боулинг-центр, другим он представляется дорогостоящим развлечением для избранных.

Если же говорить о тех лояльных клиентах, кто знаком с боулингом не понаслышке и играет регулярно, то здесь у компании другая проблема – цикличность. Так, в выходные дни почти все дорожки (а их в клубе 32) заняты по 10–2 часов. При этом к ним нередко выстраиваются очереди. Другое дело будни, когда загруженность дорожек составляет 3–часов, несмотря на более низкие цены. С такой нестабильностью открывать новые центры и просчитывать их бизнес-модель оказывается не так просто.

#### Используемые инструменты

На борьбу за клиента в «Космике» мобилизовали целый отдел. Активно развиваются маркетинговые программы по привлечению клиентов и повышению их лояльности. Например, дифференцируются бонусы: есть предложения «Час играешь – час бесплатно», «Бесплатный пакет» (пиво или газировка).

В «Космике» ставят перед собой амбициозную цель: сделать боулинг таким же популярным, как футбол. Кроме того, акцент делают на том, что боулинг – это не только вид спорта и инструмент формирования команды, но и возможность провести досуг. Но пока все усилия дают весьма скромные плоды, а популяризация сравнительно нового вида спорта и активного отдыха идет умеренными темпами. В компании считают, что максимальной экономической эффективности можно добиться только при организации в рамках развлекательного комплекса как можно большего количества функциональных зон. Поэтому ее руководители сразу исходили из идеи полноценного развлекательного центра, где, помимо кеглей и шаров, есть чем еще порадовать гостей. Чтобы привлечь

клиентов, «Космик» активно расширяет круг дополнительных услуг. Сейчас он включает бильярд, суши-бар, спорт-бар с просмотром спортивных соревнований, детскую площадку, ресторан. Сотрудники всегда начеку, когда у клиентов появляются новые потребности. Более того, их активно пытаются выявить через опросы: возможно, есть еще попутные сервисы, на которые не обратили внимания.

#### Целевая аудитория

Если несколько лет назад боулинг ассоциировался с чем-то недостижимым, развлечением для VIP-персон, то сегодня этот вид отдыха можно назвать общедоступным. Ценовая политика боулинг-центра дифференцирована в зависимости от времени суток и дня недели. Стоимость аренды дорожки на один час может варьироваться от 300 до 500 руб. В среднем стоимость игры составляет 300–00 руб. Но несмотря на то, что в выходные дни цены немного выше, боулинг-центры загружены в несколько раз больше по сравнению с буднями. Кроме того, хотя и сформировалась определенная прослойка людей, которые не только активно посещают боулинг-центры, но и рекомендуют этот вид отдыха и спорта своим родственникам и знакомым, она далеко не так многочисленна, как в других странах. В «Космике» уверены, что интерес россиян к боулингу можно значительно увеличить, приблизив его роль в досуге к той, какую он играет, например, в жизни скандинавов и американцев, для которых боулинг-центр – популярное место отдыха с друзьями или всей семьей.

Хотя к целевой аудитории боулинг-центра можно отнести абсолютно все возрастные категории потребителей (от четырех до 65 лет) и все социальные слои населения (от студентов до топ-менеджеров), включая спортсменов-боулеров, в «Космике» понимают, что необходимо организовать адресную маркетинговую работу с разными группами клиентов и максимально удовлетворить их потребности в активном отдыхе. Как это сделать, чем привлечь людей в боулинг-центр? Может, если предложить гостям что-то еще, в клуб придет совершенно новый клиент? Не оставляет компания попыток решить и более повседневный вопрос: каким образом можно загрузить боулинг-центр в будние дни?

Вопросы и задания:

1. К какой индустрии относится боулинг?
2. Какой вид конкуренции на рынке? Кто основные конкуренты?
3. Какой вид спроса на рынке?
4. Какова известность компании на рынке?
5. Каковы стратегические цели компании?
6. Какие проблемы есть у компании?
7. Как можно сегментировать рынок и какое предложение создать для клиентов каждого сегмента с целью их привлечения в периоды низкого спроса?
8. Как популяризовать боулинг в России?

**4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**5. Тестирование по вопросам темы.**

### Тема 6 Маркетинговые исследования.

**1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Дайте определение понятию «маркетинговая информация».
2. Что такое первичная и вторичная информация: виды, преимущества и недостатки.
3. Какова роль маркетинговых исследований в принятии управленческих решений?
4. Опишите технологию проведения обзора рынка.
5. Сущность, структура и назначение программы маркетинговых исследований.

6. Методологический раздел программы исследования. Описание проблемной ситуации исследования и процедура ее перевода в проблему. Классификация проблем.
7. Чем вызвана необходимость составления программы исследования? Почему это важно в начале исследовательской работы?
8. Раскройте содержание и назначение каждого элемента программы. Какое влияние на дальнейший процесс исследования может оказать отсутствие или неточное выделение каждого из них?
9. Методы конструирования выборки. Типология выборочных совокупностей: репрезентативная, целевая, детерминированная, вероятностная.
10. Определение объема выборочной совокупности в массовых опросах потребителей, экспертных опросах, фокус-группах. Исчисление ошибки выборки.
11. Классификации методов сбора данных и принципы их выбора.
12. Понятие анкетного опроса. Структурные элементы метода опроса. Достоинства и недостатки анкетного опроса.
13. Требования к составлению анкет.
14. Что представляет собой метод наблюдений?
15. Что представляет собой отчет об исследовании?
16. Для чего необходимо знать емкость рынка?
17. С какой целью производится сегментирование?
18. Как оцениваются и измеряются потребности покупателя?
19. Поясните, каким образом маркетинговые исследования позволяют выявить спрос?
20. Зачем нужно моделировать поведение потребителей и как осуществляется это моделирование?
21. Что представляют собой программы по удовлетворению спроса?
22. Как оценить эффективность программы по удовлетворению спроса?

## **2. Выполнение практических заданий.**

Примеры практических заданий.

Задание 1. Определите размер выборки при анкетном опросе если желаемый коэффициент доверия равен 1,5, ожидаемая вероятность 0,3, максимально возможная ошибка – 0,04

Задание 2. Определите к каким критериям сегментации относятся характеристики:

- 1) возраст;
- 2) размер семьи;
- 3) стиль жизни;
- 4) пол;
- 5) регион;
- 6) плотность населения;
- 7) уровень доходов;
- 8) профессия;
- 9) личные качества;
- 10) численность населения;
- 11) степень нуждаемости в продукте;
- 12) климат;
- 13) город или сельская местность;
- 14) поиск выгод при покупке изделия.

Задание 3.

В приведенных характеристик выберите, какие относятся к исследованию рынка, а какие – к исследованию товара. Могут ли некоторые характеристики использоваться в обоих случаях?

1. Свойства товара.

2. Уровень обслуживания (послепродажный сервис).
3. Качество товара.
4. Прогнозирование конъюнктуры.
5. Диапазон применения товара.
6. Сегментация рынка.
7. Цена товара и условия ее применения.
8. Гарантия на товар и условия гарантии.
9. Реакция на введение нового товара.
10. Упаковка и маркировка.
11. Изучение профиля конкурента

Задание 4. Рассмотрите в качестве примера вашу студенческую группу. Проведите сегментирование группы по различным признакам. Какие признаки сегментирования вы примите в качестве основных? Выберите несколько товаров и услуг и оцените, смогли бы вы реализовать эффективную маркетинговую программу в полученных сегментах? Насколько эффективными, на ваш взгляд, были усилия по сегментированию?

Задание 4. Выбор критериев сегментирования.

Какие критерии сегментирования следует использовать производителям и предприятиям, реализующим:

- 1) мороженое;
- 2) овощи;
- 3) бытовую технику;
- 4) лекарства;

Задание 6. Приведите несколько основных вторичных источников информации в следующих ситуациях:

- а) начальник отдела маркетинга пивзавода «Очаков» должен подготовить подробный доклад по своей отрасли и о тенденциях развития рынка;
- б) Г. Артемов слышал, что в меховом бизнесе существует высокая норма прибыли. Меховая индустрия его всегда интересовала, и он решил собрать информацию, чтобы проверить свои предположения.

Задание 7. Составьте анкету (не менее 15 вопросов) для изучения потребительских предпочтений покупателей кофе. При составлении вопросов используйте разные типы закрытых и открытых вопросов.

Задание 8. Разработайте схему проведения маркетингового исследования для следующей ситуации:

- а) в сети химчисток резко упало количество обращений по сравнению с прошлым годом;
- б) компания - разработчик мобильных приложений хочет создать новую версию приложения;
- в) в магазине продовольственных товаров жарким летом не увеличился спрос на мороженое;
- г) индивидуальный предприниматель хочет открыть парикмахерскую в районе, где он проживает.

Задание 9. Выбрать существующую или придумать самому фирму/товар/услугу для анализа. 2. Определить цель исследования. 3. Дать ответ на следующие вопросы: • Кого опрашивать? • Какое количество людей необходимо опросить? • Каким образом следует отбирать членов выборки? • Каковы способы связи с аудиторией (по телефону, по почте, личное интервью, e-mail или др.) 4. Разработать непосредственно вопросы для анкеты (не менее 20).

### **3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Примеры ситуаций.

Ситуация 1. «Роль маркетинговых исследований в компании»

Обстановка все больше накалялась в шикарном офисе международной юридической компании WW&H, в которой работало 400 юристов. Руководство компании обсуждало все «за» и «против» вкладывания денег в изучение клиентов компании.

Глава финансового комитета Бернанд Л. считал, что это абсолютно «бездарное и бесконтрольное использование средств». Именно он в прошлом месяце попытался остановить выплату традиционной премии по окончании года сотрудникам, не являющимся юристами.

Предложение Бернанда Л. было отклонено одним из управляющих директоров Шефердом Ч. И сейчас Шеферд Ч. был не согласен с главой финансового комитета: «Подумайте, сколько еще времени нам удастся получать прибыль. Давайте начнем исследования сейчас, пока мы еще контролируем ситуацию».

В разговор вступила Джанет Л.: «Я согласна, что нам надо больше знать о наших клиентах. Но что конкретно мы надеемся узнать из этих исследований? Как мы их будем выполнять, и кто этим будет заниматься? У моих юристов на это нет времени».

Шеферд Ч. предложил: «Давайте спросим Лорин, с чего начать. Я не знаю, сможет ли она сама выполнить этот проект, но, наверное, она сможет организовать его реализацию». Шеферд Ч. имел в виду Лорин Грин, руководителя службы маркетинга, которая год назад пришла из финансовой фирмы D&S. Придя в компанию, она обнаружила организацию в полном расстройстве – несколько маркетологов, безотчетно тративших деньги, несколько юристов, резко осуждающих маркетинг, и саму себя. «Итак, решено», – сказал Шеферд. – «Завтра с утра я поговорю с Лорин».

Вопросы для обсуждения:

1. Что бы вы сказали юристам, чтобы убедить их в полезности маркетинговых исследований?
2. Если бы вы были Лорин Грин, то что бы вы ответили Шеферду, когда он попросил бы вашего совета о маркетинговых исследованиях?

Ситуация 2

Предположим, что вы заинтересованы в открытии кафе быстрого питания с итальянской кухней. Вы сомневаетесь в его оценке потребителями и предполагаете провести маркетинговое исследование, чтобы оценить их вкусы и предпочтения. При проведении информационного поиска вы обнаружили следующие работы.

Исследование А было недавно проведено исследовательским агентством для системы ресторанов быстрого питания. Для получения копии этого исследования вам надо заплатить агентству 250 долл. Работа оценивает потребительские предпочтения в отношении пищи быстрого приготовления в целом, основываясь на статистической выборке из 500 домохозяек. Исследование показало, что респонденты не очень хорошо относятся к системе быстрого питания. Основной причиной подобной невысокой оценки была низкая степень питательности подобной пищи.

Исследование Б проводилось группой студентов университета в качестве практической работы по курсу «Маркетинговые исследования». Это исследование можно будет получить бесплатно. Данная работа оценивала предпочтения потребителей в отношении различных национальных кухонь в рамках системы быстрого питания. Выборка состояла из 200 студентов. Результаты показали предпочтения итальянской и мексиканской кухням. Основываясь на этих результатах, один из выпускников планировал открыть пиццерию, но вместо этого поступил на должность торгового представителя крупной оптовой компании.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой из этих источников информации вы предпочтете? Почему?

Ситуация 3

В течение многих лет компания «НВ» была ведущим производителем красок и связанных с ними товаров: кистей, валиков, скипидара и т.д. В настоящее время компания рассматривает возможность присоединения к своему товарному ряду обоев.

Перед тем, как включить обои в свою номенклатуру, компания хочет получить необходимые данные для оценки объема рынка обоев. Одно из исследований, проведенных торговой ассоциацией, показало, что в среднем семьи оклеивают обоями две комнаты в течение года. Среди этих семей 60 % делали это самостоятельно.

Другой отчет содержал информацию, полученную одним из крупных журналов для домашнего чтения. По этим данным 70 % подписчиков, ответивших на вопросы, оклеили обоями одну стену или более в течение 12 последних месяцев. Из этих 70 % семей 80 % проделали эту работу самостоятельно.

Вопросы для обсуждения:

1. Вы должны прийти к определенному решению на основе имеющейся информации. Какую информацию вы предпочтете?

Ситуация 3. «Процесс маркетингового исследования»

Заведующий отделом сбыта компании «А1-Сап», выпускающей алюминиевую тару, был удовлетворен увеличением объема продаж в течение нескольких последних месяцев. При этом он задавался вопросом, можно ли установить более высокую цену на новую продукцию компании, которую планировалось выпустить на рынок через два месяца. «Никто на рынке не продает алюминиевые контейнеры с завинчивающимися крышками. Мы сможем приобрести небольшую долю рынка и получить существенную прибыль», – с уверенностью докладывал он вице-президенту компании по маркетингу.

Однако управляющая продуктом была не согласна с данной стратегией. Более того, она возражала против выпуска на рынок новых контейнеров. Ее рассуждения сводились к тому, что алюминиевая тара подлежит переработке, поэтому никто не будет хранить ее в качестве контейнеров. Она настаивала на том, чтобы цена на них не превышала цену на другую продукцию. Вице-президент подумал о том, что маркетинговые исследования помогли бы разрешить данный спорный вопрос.

Задания:

1. Определить объект исследования.
2. Сформулировать задачи исследования.

Ситуация 4.

Один из ведущих производителей игрушек находится в процессе разработки набора инструментов для детей от 5 до 8 лет. В набор предполагалось включить маленькую пилу, отвертку, молоток, стамеску и дрель. Он отличался от похожих наборов, выпускаемых конкурентами, тем, что включал еще инструкцию по использованию со «100 и одной вещью, которые можно сделать».

Управляющего продуктом волновал вопрос безопасности набора, поэтому он рекомендовал приложить специальный буклет для родителей. Заведующий отделом сбыта настаивал на выпуске набора в небольшой коробке, поскольку это повысило бы его конкурентоспособность. Менеджер по рекламе советовал организовать специальную рекламную кампанию, которая помогла бы выделить данный товар среди аналогичных товаров конкурентов. Вице-президент посчитал все рекомендации интересными и полезными, однако их выполнение привело бы к резкому повышению затрат. В итоге он решил посоветоваться с управляющим маркетинговыми исследованиями, который, в свою очередь, порекомендовал выполнить необходимые исследования.



Задания:

1. Определить объект исследования.
2. Сформулировать задачи исследования.

Ситуация 5. «Результаты опроса потребителей. Ситуация на рынке часов Японии»

Внутреннее производство наручных часов в Японии достигло суммы в 285,1 млрд йен в 1988 г., экспорт составил 228,1 млрд йен, импорт – 63,1 млрд йен. Внутреннее потребление составило 120,1 млрд йен. Внутреннее потребление импортных часов возросло до 52,5 % от общего потребления, это означает, что зарубежные производители контролировали более половины объема всех продаж. В количественном выражении: 263 млн наручных часов было произведено в Японии в 1988 г.; 229 млн из них – экспортировано; ввезено же – 56 млн.

В количественном выражении доля импорта в объеме продаж на рынке Японии составляла 62,2 %, что превышало эту же долю в денежном выражении. Это свидетельствовало о том, что дешевые электронные часы составляли большую часть импорта. Тенденции показывали, что возрастает спрос на часы традиционные (со стрелками), со сдержанным консервативным дизайном – рынок становился все более искусственным.

Японские компании выпускали мужские и женские наручные часы как механические и кварцевые, так и электронные и традиционные (со стрелками). Анализируя изменения, происходящие на рынке наручных часов, они провели опрос японских потребителей.

Были получены следующие результаты:

- 1) 10,1 % опрошенных пользовались ранее часами, изготовленными в Европе или Америке, а 14,1 % пользовались ими же на момент проведения исследования. Больше всего импортными часами пользуются дипломаты, выпускники колледжей и высших учебных заведений, люди, имеющие опыт работы за границей, и люди с высокими доходами;
- 2) большинство женщин имели одну или две пары часов. В основном часы приобретали в качестве подарка: 66,7 % опрошенных женщин, имеющих часы, получили их как подарок. Поводом для таких подарков чаще всего служил день рождения, Рождество или День Святого Валентина, а сам подарок – сувенир из-за границы;
- 3) производители часов убеждали потребителей в необходимости покупать разные часы, чтобы они гармонировали с одеждой и соответствовали ситуации. Но только 22,7 % потребителей следовали этому совету: большинство взрослого населения носило одни и те же часы постоянно;
- 4) 35,9 % опрошенных женщин указали на то, что они в дальнейшем хотят носить часы японского производства, 11,8 % – американского или европейского производства, а 40,0 % сказали, что для них не имеет значения, в какой стране произведены часы;
- 5) наибольшей популярностью часы американского и европейского производства пользовались среди 20-летних и одиноких людей, работников различных учреждений и дипломатов;
- 6) большинство женщин, которые хотели пользоваться часами американского и европейского производства, объясняли это привлекательным дизайном, даже если цена немного выше, или известным товарным знаком, указывая на то, что хороший дизайн и имидж товара, наряду с высоким качеством, важны для японского потребителя;
- 7) цены часов на уровне 20 000 йен и 30 000 йен были названы как наиболее приемлемые для покупателя, но приемлемость в значительной степени зависит от уровня ежегодных доходов. В семьях с ежегодными доходами 10 000 000 йен и более называли приемлемой цену 30 000 йен, из них 15,2 % указали цену 100 000 йен.

Вопросы и задания:

1. Изучите исходную информацию и определите, какие проблемы стояли перед японскими производителями наручных часов в конце 1980-х гг.
2. Опишите целевой сегмент японского рынка наручных часов для иностранных компаний.
3. Какие выводы можно сделать на основе проведенного опроса об отношении японских потребителей к наручным часам?
4. Сформулируйте рекомендации японским компаниям – производителям часов в отношении их рыночной политики.

Ситуация 6. «Этические аспекты маркетинговых исследований»

Национальная сеть магазинов со сравнительно сложной структурой планирует открыть магазин в местности, где расположены деловые офисы. Директору компании требуются подробные сведения о характерных чертах и образе жизни потенциальных потребителей, чтобы сделать новый магазин наиболее подходящим для вкусов нового выгодного рынка.

Вы являетесь штатным сотрудником этой компании. Директор предлагает Вам внести свой вклад в исследование: необходимо в течение месяца наблюдать за будничной жизнью потенциальных клиентов: где они обедают, как они общаются друг с другом, какие они делают покупки и в каких магазинах и т.п. По результатам наблюдений Вам следует подготовить отчет о том, какие расходы поддерживают их образ жизни.

Вопросы для обсуждения:

1. Существуют ли этические проблемы, связанные с этим заданием? Если да, то какие?
2. Кто несет этическую ответственность за Ваше поведение?
- 4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**
- 5. Тестирование по вопросам темы.**

**Практические занятия**  
**7 семестр**

**Тема 1 Характеристика организаций и их производственной деятельности.**

**1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Дайте понятие юридического лица. Какие признаки могут использоваться для классификации юридических лиц?
2. Назовите современные типы организаций.
3. Перечислите основные характеристики организаций.
4. Приведите примеры коммерческих и некоммерческих организаций.
5. Перечислите учредительные документы юридических лиц.
6. Что представляет собой жизненный цикл организации? Охарактеризуйте стадии жизненного цикла организаций.
7. Какова цель деятельности производственного предприятия?
8. Назовите стратегические цели в области производственной деятельности предприятия?
9. В чем заключается принципы организации производственной деятельности предприятия?
10. Поясните, что означает «функциональная специализация в сочетании с универсальностью»?
11. Какие виды преобразований могут осуществляться в производственной деятельности предприятий? Приведите примеры.
12. Какое влияние оказывает производственное предприятие на общество, экономику, регион? Приведите примеры.
13. Перечислите основные задачи решаются в ходе управления производственной деятельностью предприятия?
14. Охарактеризуйте производственную структуру организации.
15. Охарактеризуйте производственные стратегии организаций.

**2. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по решению практических ситуаций.**

Примерные практические ситуации.

Ситуация 1. Minit-Lube. Для более чем 200 млн автомобилей США существует значительный рынок регулировки автомобилей, замены масла и смазки. В какой-то степени этот спрос удовлетворяют автодилерские центры с полным комплексом услуг, например, Sears и Firestone, а также другие дилеры, продающие автопокрышки. Однако компании Minit-Lube, Mobil-Lube и Jiffy-Lube и многие другие также выработали стратегии, позволяющие им пользоваться этой возможностью. Станции обслуживания Minit-Lube производят замену масла, смазку и чистку салона в условиях идеальной чистоты. Помещения этих станций чистые, выкрашены в белый цвет и зачастую окружены аккуратно подстриженным газоном. Для ускорения обслуживания машины въезжают в помещение станции по три в ряд. На станциях Minit-Lube клиента приветствуют представители фирмы, прошедшие специальное обучение в Университете Minit-Lube U. Этот университет сродни Университету гамбургера компании McDonald's около Чикаго или учебной школе Holiday Inn's в Мемфисе. Приветствующий клиентов представитель фирмы принимает заказ, который обычно включает в себя проверку всех жидкостей (масла, воды, тормозной жидкости, трансмиссионной жидкости в коробке передач, а также смазки в коробке передач), необходимую смазку, а также смену фильтров для воздуха и масла. Затем в дело вступает обслуживающий персонал в идеально чистой униформе. В стандартной рабочей бригаде из трех человек один занимается проверкой уровней жидкостей под капотом автомобиля, второй чистит пылесосом салон и моет окна,

а третий работает в гаражной яме, убирая фильтр для масла, старое масло, проверяя дифференциал и трансмиссию и при необходимости производя смазку.

Чёткое распределение работы и тренировка позволяют привести машину в полный порядок за 10 мин. Идея компании заключается в том, чтобы предоставить лучшее обслуживание за те же деньги (а в идеале – за меньшие), чем бензоколонки, сетевые авторемонтные станции и дилерские центры.

Вопросы:

1. В чем заключается миссия Minit-Lube?
2. Каким образом операционная стратегия Minit-Lube позволяет получить конкурентное преимущество?
3. Есть вероятность того, что Minit-Lube повысила продуктивность по сравнению со своими традиционными конкурентами. Почему?

Ситуация 2. Компания De Mar, занимающаяся сантехническими работами, отопительным оборудованием и кондиционерами, расположена в г. Фресно, штат Калифорния. Она проводит простую, но действенную в отношении продукта стратегию:

решайте проблему клиента вне зависимости от того, в чем она заключается; решайте проблему, когда клиенту необходимо ее решить, и убедитесь в том, что, когда вы уходите от клиента, он пребывает в хорошем настроении. De Mar предлагает гарантированное обслуживание в день обращения. Компания представляет круглосуточное, без выходных обслуживание за дополнительную плату тем, чей кондиционер испортился в жаркое летнее воскресенье, или тем, у кого произошел засор канализации в три часа ночи.

Помощник координатора по обслуживанию Джейн Уолтер говорит так: «Мы приедем чинить ваш кондиционер даже в День Независимости, и это не будет стоить вам ни на цент дороже. Когда наши конкуренты не хотят вставать с постели, едем мы!».

De Mar сообщает цену на работу с точностью до пенса до начала работ. Если большинство их конкурентов дают 30-дневную гарантию на всю работу, De Mar дает гарантию на все детали и на работу на год.

Компания не включает в стоимость работ транспортные расходы, потому что «нечестно заставлять платить клиентов за автомобильную поездку». Вот что говорит владелец компании Гарри Хармон: «Мы работаем в той отрасли, у которой не лучшая репутация. Если нашей основной целью станет получение денег, у нас будут неприятности. Поэтому я делаю основной упор на удовлетворение клиента, деньги – это побочный продукт».

De Mar практикует отбор при найме на работу, постоянное обучение и тренинги, измерение качества работы, систему зарплат, учитывающую степень удовлетворения покупателей, упор на работу в команде, поддержку и контроль со стороны коллег по работе, делегирование полномочий и агрессивное продвижение по службе для внедрения своей стратегии. Вот что говорит заведующий кредитами Энн Семрик: «Человек, желающий работать с 9 до 17, должен поискать работу в другом месте». De Mar работает по высоким расценкам. Однако клиенты компании положительно реагируют на это - De Mar дает реальные ценности за эти деньги. За 8 лет годовые продажи выросли с 200000 долл. до 3,3 млн долл.

Вопросы:

1. Какой продукт производит компания De Mar? Идентифицируйте материальные части этого продукта или услуги.
2. Каким образом остальные сферы деятельности De Mar (маркетинг, финансы, служба персонала) способствуют осуществлению стратегии?
3. Даже при условии, что продуктом De Mar являются в основном услуги, каким образом следует принимать 10 решений операционного управления, чтобы гарантировать успех компании?

10 решений:

Проектирование товаров и услуг.  
Управление качеством.  
Стратегия процесса.  
Стратегия размещения.  
Стратегия планировки.  
Планирование человеческих ресурсов и работы.  
Управление цепочкой поставок.  
Управление материально-техническими запасами.  
Календарный график работы.  
Техническое обслуживание.

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**4. Тестирование по вопросам темы.**

## **Тема 2 Организация производства на предприятии**

### **1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Дайте определение понятиям «производство», «производственный процесс».
2. Какие основные принципы организации производственного процесса вы знаете?
3. Охарактеризуйте основные типы производства, приведите примеры.
4. Дайте понятие «производственная структура предприятия».
5. Какие основные формы организации производства вы знаете?
6. Дайте определение понятию «производственная технология».
6. Каковы сущность концентрации производства, ее преимущества и недостатки?
7. Каковы формы и показатели уровня концентрации производства.
8. Какова сущность специализации и кооперирования производства, их основные преимущества и недостатки?
9. Каковы формы и показатели уровня специализации и кооперирования производства?
10. Каковы сущность и значение развития комбинирования на предприятии?
11. Как определить экономический эффект от специализации, комбинирования производства?
12. Проанализируйте связь комбинирования и диверсификацией производства, их различия и особенности.
13. Что представляют собой технологии бережливого производства?
14. Каково назначение сетевого графика и графика Гантта.
15. Что такое производственная мощность и как он планируется?
16. Назовите постоянные составляющие производственной мощности.
17. Сравните понятия «проектируемая мощность», «ожидаемая мощность», «нормативная мощность».
18. Как определить коэффициент использования мощности?
19. Какие потери больше – от недозагрузки производственных мощностей или от упущенной выгоды?
20. Каким образом может быть создан резерв производственной мощности?

### **2. Выполнение практических заданий.**

Примеры практических заданий.

Задание 1. Учитывая данные, оцените качество плана производства, продажи по товарам и в целом по предприятию.

Товар	Данные о плане и его выполнении			
	Объем производства, тыс. руб.		Объем продаж, тыс. руб.	
A	150	123	150	118
B	86	86	86	80
C	58	57	58	57
D	789	800	789	790
E	64	68	64	60
F	231	230	231	225
G	458	465	458	400
I	21	20	21	15
K	23	23	23	22
L	472	480	472	472

Задание 2. Учитывая следующие данные, определите производственную мощность предприятия, если на изготовление одного изделия уходит 8 часов, при этом используется 6 станков. Предприятие работает 288 дней в году, предприятие работает в две смены продолжительностью 8 часов каждая. Плановый процент потерь времени на ремонт оборудования установлен в размере 0,5 %.

Задача 3.

Учитывая следующие данные, определите производственную мощность предприятия, если на изготовление одного изделия уходит 4 часа, при этом используются 3 станка. Предприятие работает 350 дней в году, предприятие работает в две смены продолжительностью 7 часов каждая. Плановый процент потерь времени на ремонт оборудования установлен в размере 0,5 %.

Задача 4. Определите производственную мощность цеха, если известно, что режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч.; регламентированные простои оборудования составляют 2% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 295. В цехе завода три группы станков: слесарных – 7 ед.; сверлильных – 12 ед.; фрезерных – 14 ед. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно: 0,7 час; 1,1 час; 1,0 час.

Задача 5. Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент ее использования, если известно, что ткацкая фабрика работает в две смены, по 6 часов каждая, количество ткацких станков на начало года 400. С 1 апреля установлено 60 станков, а 1 августа выбыли 50 станков. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 5%, производительность одного станка – 4 м ткани в час, план выпуска продукции – 4 500 тыс. м.

Задача 6. Производственная программа цеха состоит из двух изделий: А и В. Годовой объем производства продукции соответственно 30 000 и 70 000 шт., трудоемкость их изготовления составляет 0,4 и 2,4 нормо-часов. В цехе установлено и эксплуатируется 60 ед. оборудования. Цех работает в две смены, количество рабочих дней в году — 250, потери времени на планово-предупредительный ремонт оборудования составляют 5%. Определите требуемое количество оборудования для выполнения производственной программы.

Задача 7. Годовая производственная программа монопродуктового производства составляет 36 000 шт., трудоемкость изготовления единицы продукции — 10 нормочасов, коэффициент текучести кадров равен 3% в год. Количество рабочих дней в году 250.

Организация работает в две смены, продолжительность смены — 8 ч. Определите потребность производства в основном производственном персонале для выполнения производственной программы.

Задача 8. Численность производственного персонала организации на начало периода 180 человек. Годовая производственная программа монопродуктового производства составляет 36 000 шт., трудоемкость изготовления единицы продукции — 10 нормочасов, коэффициент текучести кадров равен 3% в год. Количество рабочих дней в году — 250. Организация работает в две смены, продолжительность смены — 8 ч. Рассчитайте и оцените возможность выполнения производственной программы наличным составом производственного персонала.

Задача 9. Для формирования производственной программы цеха менеджеру необходимо определить производственную мощность ведущего участка цеха. Участок относится к многономенклатурному производству. Оборудование предметно-замкнутого участка состоит из двух групп однотипного оборудования: 1-я группа-- 10 ед., 2-я группа -- 15 ед. За участком закреплен выпуск двух видов предметов - А и В. Годовая программа выпуска по предметам -- соответственно: А -- 5600 шт., В -- 7200 шт. Потребный фонд времени на программу по группам оборудования соответственно равен 16 552 ч и 22 677 ч. Режим работы участка: работа в две смены, продолжительность смены -- 8 ч, число рабочих дней в году -- 250, регламентированные простои оборудования -- 4% режимного фонда времени.

Задание 10. При составлении расписания для двух рабочих мест используются правило Джонсона. В задаче Джонсона общее время производственного цикла зависит от порядка запуска деталей в обработку. Пусть имеется  $n$  деталей, каждая из которых должна последовательно пройти обработку сначала на первом, затем на втором станке. Предполагается заданным время  $t_{ij}$  обработки  $i$ -й детали на  $j$ -м станке ( $i=1,2,\dots,n; j=1,2$ ). Требуется определить такой порядок запуска деталей, при котором общая длительность их обработки на обоих станках будет минимальной.

#### Правило Джонсона

Вначале детали, подлежащие обработке, условно делят на две группы. В первую группу относят детали, для которых время обработки на первом станке не превышает времени обработки на втором станке. Остальные детали образуют вторую группу. Вначале следует обрабатывать детали первой группы в порядке возрастания длительности их обработки на первом станке. Затем должны обрабатываться детали второй группы в порядке убывания времени их обработки на втором станке.

#### Алгоритм Джонсона

1. В обработку сначала запускают детали, требующие минимальное время обработки на первом станке в порядке возрастания этого времени.
2. В обработку запускаются сначала детали, требующие максимальное время обработки на последнем станке в порядке убывания этого времени.
3. В обработку запускаются сначала детали, у которых “узкое место” находится дальше от начала процесса обработки (“узким местом” для данной детали называется станок, на котором обработка этой детали занимает наибольшее время).
4. Обрабатываются вначале детали, у которых суммарное время обработки на всех станках максимальное в порядке убывания этого времени.

Учитывая данные, составьте расписание выполнения работ для двух рабочих мест.

Продолжительность выполнения операций на рабочих местах	Операционное время рабочего места А, ч	Операционное время рабочего места Б, ч
1	4	3
2	8	7
3	5	7
4	6	7
5	9	8

### 3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.

Пример ситуации.

Ситуация 1. Сеть магазинов Walmart рассматривает «неистощительное природопользование как одну из важнейших возможностей и для будущего своего бизнеса и для будущего всего мира». Видение компанией охраны окружающей среды предельно ясно: «100%-е использование лишь возобновляемых источников энергии; полный отказ от производства каких-либо отходов; продажа продуктов, способствующих сохранению и возобновлению природных ресурсов и окружающей среды». Конкретные задачи компании в этих трех областях выглядят следующим образом:

1 Возобновляемые источники энергии: с точки зрения использования энергии, существующие магазины должны стать на 20 % эффективнее в течение 7 лет; новые магазины должны стать на 30 % эффективнее в течение 4 лет, а парк грузовых автомобилей должен стать на 25 % эффективнее в течение 3 лет и в два раза эффективнее в течение 10 лет.

2 Отсутствие отходов: снижение количества твердых отходов на 25 % в течение 3 лет и совершенствование упаковки товаров с торговой маркой магазина посредством упаковок нужного размера и из материалов, подлежащих вторичной переработке.

3 Неистощительное использование ресурсов и окружающей среды: из 61 тыс. поставщиков 205 присоединятся к этой программе в течение 3 лет.

Три перечисленные выше цели составляют то, что Walmart называет своей «сетью устойчивого развития». Возобновляемые источники энергии помимо использования альтернативных источников энергии включают в себя глобальную логистику, выброс парниковых газов, неистощительное строительство. Отходы включают в себя невозполнимые затраты на упаковку, рабочие операции и материально-технические закупки. Кроме того, Walmart проводит различные эксперименты и создает инновации.

4 Строительство высокоэффективных магазинов с использованием материалов из вторсырья и энергосберегающего освещения. Эти новые магазины будут на 225 % эффективнее с точки зрения энергосбережения, чем те, которые были построены в 2005 г.

5 Закупка оборудования на солнечных батареях идет с такой скоростью, что в ближайшее время компания может войти в десятку крупнейших покупателей такого оборудования в США. Солнечную энергию используют в 22 местах на Гавайях и в Калифорнии.

6 Уменьшение количества упаковки. Например, изменение упаковки для наборов для патио привело к уменьшению количества необходимых транспортных контейнеров на 400 шт. Кроме того, компания использует на 230 транспортных контейнеров меньше для дистрибуции игрушек.

7 Продажа сумок для продуктов, подлежащих вторичной переработке, с целью уменьшить количество одноразовых полиэтиленовых пакетов.

Компания поощряет школы, занимающиеся сбором полиэтиленовых пакетов, за которые она выплачивает школам деньги.



8 Компания взяла на вооружение целую серию аэродинамических инноваций для модификации своих грузовиков. Она даже разработала силовую установку для нагревания и охлаждения кабины водителя в ночное время, которая работает при выключенном моторе грузовика.

С помощью всех этих стратегий и инициатив Walmart надеется заставить замолчать своих критиков и в качестве крупнейшего мирового работодателя обеспечить неистощительное использование окружающей среды. Как завистливо сказал один из критиков: «Walmart оказывает влияние на сохранение окружающей среды как никакая другая компания».

Вопросы:

1. Как работает Walmart с точки зрения сохранения и возобновления окружающей среды?
2. Насколько производственная деятельность Walmart, ориентирована на: ресурсы, вторичную переработку, нормативные акты, репутацию?

**4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

## **5. Проведение деловых игр.**

Примеры деловых игр.

Деловая игра «Вытягивающее производство»

Игра направлена на визуализацию эффективности "вытягивающего" процесса производства продукции. Для игры понадобятся: 6 небольших контейнеров, не менее 30 пустых бутылок для воды, не менее 60 разноцветных шариков размером меньше диаметра бутылки (в расчете по 2 шарика разного цвета для одной бутылки), стикеры или небольшие листочки бумаги, резинки для денег (в расчете по 1 штуке для бутылки), секундомер, ручка или маркер.

Студенты придумывают название своего предприятия, логотип. В аудитории организуются "производственные цеха" (участки) посредством размещения столов и освобождения зон для свободного прохода студентов между "цехами" (участками). Участки: 1) участок № 1 - склад с запасами (бутылки с крышками в отдельности; шарики, разложенные на 2 контейнера по цветам); 2) участок № 2 - контроль качества (проверка резьбы и соответствия крышки бутылке); 3) участок № 3 - производство (закладывание двух шариков разного цвета в бутылку); 4) участок № 4 - сборка (закручивание бутылок с шариками крышкой); 5) участок № 5 - участок брендинга продукции и упаковки (наклеивание стикера на бутылку, изображение логотипа предприятия на стикере (листе бумаги), фиксация стикера резинкой для денег; 6) участок № 6 - выдача готовой продукции покупателю.

Этап 1. У каждого участка находится по 1 студенту. Каждому студенту на участках 1-4 разрешается за 1 раз переносить только по 3 единицы одноименной продукции, т.е. студент, находящийся у участка № 1, берет 3 бутылки и относит их на участок № 2, затем возвращается, берет 3 крышки и относит их на участок № 2, затем берет 3 шарика из одного контейнера и несет их на участок № 3, берет 3 шарика другого цвета и снова относит их на участок № 3. Студент, отвечающий за участок № 2, убедившись в том, что крышки подходят к бутылкам посредством закручивания и раскручивания крышек на бутылках, относит 3 бутылки на участок № 3, затем 3 крышки на участок № 4. Студент, отвечающий за работу на участке № 3, раскладывает по два шарика разного цвета по бутылкам и 3 бутылки с шариками относит на участок № 4. Студент на участке № 4 закручивает бутылки с шариками крышками, после того, как готовы 3 бутылки, он относит их на участок № 5, где студент рисует логотип или пишет название предприятия на стикере (листе бумаги), фиксирует стикер (лист бумаги) резинкой для денег и относит их на участок № 6. Студент на участке № 6 проверяет качество и сортирует бутылки по принципу годности. На этот этап отводится 2 минуты (время может варьироваться в

зависимости от количества бутылок, скорости работы студентов). 90 При этом необходимо зафиксировать время поступления 1-й бутылки на участок № 6, интервал поступления следующих бутылок на участок № 6, начиная со второй бутылки. По истечении времени необходимо сосчитать и зафиксировать результаты на доске: - количество готовых и годных бутылок на участке № 6; - количество незавершенного производства на участках 2-5 в штуках; - количество "брака"; - количество потерь (укатившиеся шарики, крышки и др.).

Этап 2. Всем студентам разрешается носить только по 1 единице продукции за 1 раз и только тогда, когда студент того участка, куда необходимо отнести продукцию, выполнил операцию и освободил свой стол. Выделяется такое же время. Фиксируются те же показатели.

Этап 3. Студентам предлагается оптимизировать расположение участков, количество студентов, принимающих участие. Далее по аналогии со 2-м этапом выполняется работа, фиксируются те же показатели за то же время. В финале игры студентам предлагается сделать выводы об эффективности «вытягивающей» системы производства, определить причины, выявить преимущества.

Деловая игра «Карта потока создания ценности в производстве автомобилей»

Игра имитирует деятельность производственного предприятия по изготовлению автомобилей. Целью игры является разработка карты производственного процесса по выпуску автомобилей и снижение потерь в цепочке создания ценности. Основные задачи, решаемые участниками игры, заключаются в следующем: организация производственного процесса; выявление действий, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности для клиента; совершенствование процесса.

Деловая игра знакомит участников с одним из ключевых инструментов бережливого производства – с разработкой карты потока создания ценности. В рамках игры дополнительно осваиваются понятия, связанные с организацией производства. Карта потока создания ценности – схема, изображающая каждый этап движения потоков материалов и информации, необходимых для того, чтобы выполнить заказ потребителя.

Ценность – субъективное ощущение потребителя от того, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужное время в нужном месте.

Технологический цикл – суммарное время выполнения всех технологических операций (время создания ценности).

Производственный цикл – период времени с момента запуска сырья и материалов в производство до момента выхода готовой продукции.

Такт – промежуток времени, через который заказчик желает получать единицу продукции.

Поток – последовательное выполнение операций по ходу течения потока создания ценности, позволяющее без остановок, образования брака и возврата пройти от концепции до запуска в производства, от принятия заказа – до доставки, от сырья – до готового изделия.

Карта потока создания ценности, как инструмент бережливого производства, выполняет следующие функции, реализованные в игре:

- наглядно представляет весь поток создания ценности;
- демонстрирует источники потерь в производственном процессе;
- делает предложения, связанные с оптимизацией потока, ясными, понятными и простыми для обсуждения;
- увязывает философию и методы бережливого производства по потоку в целом, избегая фрагментарного подхода к оптимизации;
- помогает описать будущее состояние процесса и сформировать план действий по переводу процесса из текущего в будущее состояние с целью сокращения потерь;

- служит основой для формирования плана внедрения системы бережливого производства.

Игра состоит из трёх раундов со следующим распределением ролей. Ведущий игры выступает покупателем автомобилей, его помощники (кураторы команды) осуществляют поставку материалов и комплектующих, а игроки команды распределяют между собой различные роли работников производственного предприятия. Роли игроков соответствуют выполняемым операциям, среди которых предлагаются: предварительная обработка комплектующих, сборка отдельных узлов машины, основная сборка, технический контроль, картирование потока (аналитик).

В первом раунде предприятие производит автомобили по предложенной схеме производственного процесса.

- Игрок на первой операции получает комплектующие от поставщика, и его основной задачей является подготовка комплектующих к производственному процессу.
- На втором участке осуществляется сборка узлов машины из комплектующих, которые поступили с предыдущего участка работы.
- Следующая операция производственного процесса в игре – основная сборка автомобиля, которая осуществляется из полученных сборочных узлов.
- Перемещение материалов и комплектующих, сборочных узлов и готовых изделий между операциями процесса сопровождается контролем качества.
- В начале игры одному из участников назначается ключевая роль – аналитика. С началом первого производственного цикла, игрок, который занимается картированием операций, должен начать «фотографирование» текущего процесса. На основе полученной последовательности из действий игроков, ожидания действий, перемещений деталей, а также времени проведения этих операций составляется карта текущего потока создания ценности.

Второй раунд посвящен анализу карты текущего потока создания ценности и обсуждению возможностей по её усовершенствованию.

- После первого раунда все игроки отмечают наличие потерь, связанных с излишними запасами в незавершенном производстве, раскоординированными действиями и неоправданными простоями. Разработанная карта потока помогает команде выявить причины этих потерь, обсудить другие «узкие места» в производственном процессе.
- Оптимизация потока создания ценности заключается в отказе от операций, не приносящих ценности, сокращении длительности производственного цикла, реализации принципов ритмичности, прямоочности, пропорциональности технологических операций.

В третьем раунде, работая по усовершенствованной схеме производственного процесса, команда отмечает заметные улучшения: появление такта, увеличение производительности труда в 2-3 раза, сокращение запасов в незавершенном производстве или полное отсутствие таковых. В свою очередь, аналитик производит картирование оптимизированного процесса, чтобы оценить различия между первым и третьим раундом.

Для сравнения между командами результатов отдельных раундов (этапов) игрового процесса и игры в целом используются количественные показатели выпуска продукции в натуральном и стоимостном измерении.

#### **6. Тестирование по вопросам темы.**

### **Тема 3 Стратегия организации.**

#### **1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Что такое стратегия?

2. В чем сущность стратегического управления организацией?
3. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?
4. Что такое стратегические решения? Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
5. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
6. Что такое стратегическая единица бизнеса (СЕБ)? Каковы критерии идентификации стратегической единицы бизнеса?
7. На каких уровнях в организации принимаются стратегические решения?
8. Какие бывают стратегии организации в зависимости от уровня управления?
9. Что включает в себя корпоративная стратегия? Из каких элементов состоит бизнес-стратегия? Какие функциональные стратегии могут быть разработаны в организации?
10. За счет наличия каких конкурентных преимуществ, по М. Портеру, можно достигнуть успеха на рынке?
11. Какова классификация конкурентных стратегий по М. Портеру?
12. Охарактеризуйте стратегию лидерства в издержках. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
13. Охарактеризуйте стратегию дифференциации. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
14. Охарактеризуйте стратегию оптимальных издержек. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
15. Охарактеризуйте сфокусированные стратегии. Какие рыночные условия необходимы для их реализации? Какие риски возникают при их реализации?
16. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии снижения издержек и дифференциации? Если да, то в чем состоят сложности применения такой стратегии?
17. Приведите примеры новинок, появившиеся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами первопроходцами.

## **2. Выполнение практических заданий.**

Примеры практических заданий.

Задание 1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и рыночный подход. Сравнение проведите по следующим параметрам: – Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия? – Какие цели преобладают (внутренние или внешние)? – Каков горизонт планирования? – Как осуществляется обновление продукции? – Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции. – Какой преобладающий тип структуры управления?

Задание 2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия-понятие трудно уловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Задание 3. Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта. Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой

продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия. Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом. Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой – охватывал бы все стороны его деятельности.

Вопросы и задания: 1. Составьте план деятельности предприятия. 2. Каково будет стратегическое решение на предприятии. 3. Разработайте производственный план организации. 4. Сформулируйте сильные и слабые стороны развития.

### **3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Примеры ситуаций.

Ситуация 1. Пензенская фирма «Ваши двери» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей. Конкурентами «Ваши двери» являются «Мир дверей» и «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Приволжского региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Пенза и Пензенской области. На рынке Пензенской области емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Ваши двери» работает в Пензе.

В перспективе она предполагает выйти на рынки Приволжского региона за пределами Пензенской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Ваши двери» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2013 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2014 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2015 г. — 16 млн 266 тыс. руб. Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб. Рост объема продаж в 2015 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2013 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2014 г. — 86,7%, а в 2015 г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли. Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Ваши двери», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов. Вопросы к ситуации №1: 1. Какая стратегия использовалась фирмой «Ваши двери» и почему она оказалась неудачной? 2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего? 3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Ситуация 2.

Стратегия фирмы MCDONALD'S1 : В 1993 г. Макдональдс был лидером среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имея известную торговую марку и широкую сеть ресторанов с совокупными продажами в 22 млрд. долл. Две трети из 13 000 ресторанов работают на условиях франчайзинга под руководством 3750 собственников/операторов во всем мире. Продажи росли в среднем на 8% в США и на 20% за пределами Америки за последние 10 лет. Разработки компании в области

производства качественного питания, технологического оборудования, маркетинговых и обучающих программ,

систем управления и снабжения стали стандартами отрасли во всем мире. Стратегическими приоритетами компании были: постоянный рост, обеспечение исключительного внимания клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки Макдональдс на мировом рынке. Стратегия Макдональдс состояла из следующих основных элементов: Стратегия роста – Создавать 700–900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем две трети ресторанов должны открываться за пределами США. – Обеспечивать более частые визиты клиентов за счет дополнения к завтраку и обеду специального меню, за счет низких цен и использования принципа дополнительной выгоды. Стратегия франчайзинга – Осуществление строгого отбора в предоставлении франшиз (подход Макдональдса к выдаче франшиз состоял в том, что право работать под маркой McDonald's получали высокоталантливые и убежденные предприниматели с незапятнанной деловой репутацией. Они проходили стажировку непосредственно в компании Макдональдс с целью повышения их деловой активности. Стратегия строительства и размещения ресторанов – Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долговременный потенциальный рост объема продаж (компания использовала достаточно сложную технику выбора территории для обеспечения наилучшего размещения). В США компания наряду с традиционным размещением своих заведений в городах и пригородах находила рынки сбыта на мелкооптовых базах, в крупных аэропортах, госпиталях, университетах. За пределами США стратегия компании по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре городов, затем строились открытые, произвольно размещенные рестораны за пределами центра города в легкодоступных для клиентов местах. Там, где не практиковалась продажа земли, Макдональдс использовал долгосрочную аренду. – Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке. Одно из наиболее удачных решений компании было: ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, обеспечивает примерно традиционный объем продаж. – Использовать стандартные проектные решения, позволяющие соорудить привлекательные изнутри и снаружи конструкции и

приготовленной пищи за счет франчайзинга, подготовки управляющих и помощников управляющих ресторанами. (Инструкторы «Университета Гамбургер» в четырех студенческих городах штата Иллинойс, Германии, Англии и Японии в 1992г. подготовили более 3000 студентов для работы на 20 языках). Социальная стратегия – Разработка в социальной сфере поддерживающих образовательных программ для работающих студентов; учет разнообразных и добровольных мотивов для работы, подтвержденных действиями; предоставление франшиз несовершеннолетним (в США самая большая и наиболее успешная группа несовершеннолетних предпринимателей имела франшизы от Макдональдса), вторичная переработка отходов (программа Макдональдса по регенерации отходов завоевала национальные награды США), обеспечение клиентов полезной информацией о товарах компании Макдональдс.

Вопросы к ситуации №2: 1.Какой глобальной стратегии придерживается фирма MCDONALD'S? 2.Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции. 3. Охарактеризуйте стратегию фирмы в области управления персоналом. 4.Какие цели преобладают в фирме (внутренние или внешние)? 5. Почему вопросам поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме MCDONALD? 6.Какие изменения среды ожидают MCDONALD'S в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти? 7. Пользуясь

материалами Интернета, сравните стратегии развития фирмы MCDONALD в различных регионах России (товарная, ценовая стратегии, методы продвижения и др.).

**3. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**4. Тестирование по вопросам темы.**

## **Тема 4 Стратегический анализ**

### **1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. Что представляет собой внешняя среда организации?
2. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?
3. Что представляет собой PEST – анализ?
4. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?
5. Какие бывают типы внешнего окружения?
6. Что такое отраслевой анализ? Каковы основные направления анализа отрасли?
7. От чего зависит интенсивность конкуренции в отрасли?
8. При каких условиях рынка велика способность поставщиков диктовать свои условия?
9. При каких условиях рынка велика способность покупателей диктовать свои условия?
10. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?
11. Какие основные направления анализа конкурентов и потребителей?
12. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
13. Что такое конкурентные преимущества предприятия?
14. Что понимается под стратегическим потенциалом предприятия?
15. Какие существуют методы управленческого анализа?
16. Что такое портфельный анализ? В чем его суть? Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
17. Что представляет собой матрица Ансоффа?
18. Что представляет собой матрица БКГ?
19. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
20. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
21. В чем заключаются цели матричного метода Arthur D. Little (ADL/LC)? В чем особенности ее применения?
22. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
23. Является ли матрица General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему? Поясните содержание, положительные и отрицательные стороны этого метода анализа.

### **2. Выполнение практических заданий.**

Примеры практических заданий.

Задание 1.

1.1. Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов. 1.2. Проведите анализ внешней среды организации, на которой Вы проходили управленческую практику, по методу 5 сил.

Задание 2. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) низкая себестоимость производства; в) патенты; г) высокая квалификация персонала.

Задание 3. Определите для хорошо знакомого Вам предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него: а) поставщиками; б) посредниками; в) конкурентами; г) клиентами; д) предприятиями, производящими товары-заменители.

Задание 4. С помощью каких факторов определяется конкурентное преимущество отрасли? Каким образом могут повлиять на отрасль случайные события или действия правительства? Приведите убедительные аргументы.

Задание 5. Экономические характеристики отрасли важны при разработке стратегии. Каким образом может повлиять на отрасль емкость рынка (размеры рынка)? Поясните, какую стратегическую важность имеет такой фактор как отраслевая капиталоемкость? Посредством каких экономических показателей можно оценить состояние отрасли?

Задание 6. Для каких целей используется концепция «движущих сил»? Какие движущие силы могут считаться доминантными в автомобильной отрасли, по производству бытовой техники, компьютеров или в других отраслях?

Задание 7. Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей: - строительные организации; - образовательные учреждения; - автомобильное производство; - пищевая промышленность; - производство одежды, обуви и т.д.

Задание 8. Обратитесь к какой-либо из известных вам компаний. Можете ли вы определить ее возможности и угрозы? В чем они заключаются?

Задание 9. Проанализируйте деятельность конкретного российского предприятия и определите его конкурентные преимущества. Существуют разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них: – снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов; – более высокий технический уровень, нежели у конкурентов; – более высокая надежность изделий; – более высокая скорость доставки товара; – более совершенный дизайн товара; – улучшенная упаковка; – повышенная насыщенность рекламы; – «индивидуализация» изделия по требованию заказчика; – длительные сроки гарантии и пр. Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить? Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными?

Задание 10. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнеспозиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Задание 11. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям: • молочный комбинат; • мебельная фабрика; • универсальный магазин; • коммерческий банк; • строительная организация. 3. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает 6 стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице

СЕБ	Продажи, млн шт	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,1	9	1,8/1,7/1,4	15
Б	4,1	21	5,5/3,5/3,4	20



В	0,9	6	0,9/0,9/0,8	7
Г	8,4	12	7,1/6,0/5,9	4
Д	2,5	4	3,4/2,3/1,8	3
Е	1,7	7	1,8/1,7/1,5	10

Задание: а) Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. б) Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? в) Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ? г) Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ. 4. Формирование продуктовой стратегии предприятия.

### 3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.

Примерные ситуации.

Ситуация 1. Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит. Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2-2,5 тыс.долл.

Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорого. Хочется на один-два дня и не дороже 1-1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много. Постепенно компания стала «отречься» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30-40 турфирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагенствам. Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров - стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову. Другой вполне традиционный вид услуг - туры по Золотому кольцу - компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагенства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В

80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают. Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25- 30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный

вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола). Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35% - на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% - профильный для компании экстрим). До 20% доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10-15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2-8% прибыли. Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями. Оценка компанией рыночной ситуации. Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450-500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Турэкстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля. В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» - только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать. При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружелюбный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и

высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях. Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Вопросы к ситуации: 1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом турфирмы»? 2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на

это направление? 3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компанией? 4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ. 5. Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии.

Ситуация 2. «Производство джинсовой одежды»: Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S – реальная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и социальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды. Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S – джинсовые: куртки, рубашки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчатобумажный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; модели авангардного направления. Diesel – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индустрии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад,

производит кроме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также различные аксессуары. Если Вы выбираете Diesel, то гарантированно получаете продукцию высокого качества, поскольку покупаете одежду у передовой дизайнерской компанией, лидера в создании новых материалов и методов производства. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира. Торговая марка Diesel предлагает 4 линии одежды: Diesel Style Lab – высококлассная повседневная одежда, которая стала первым выпуском марки. D-Diesel – коллекция, которая сфокусирована на одежде из денима. Diesel Kids – одежда, предназначенная для детей, которые не хотят, чтобы их таковыми считали. Яркие цвета, эксклюзивность, модные линии. 55-DSL – спортивная одежда для любителей приключений и активного отдыха. GLORIA JEANS – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и city life style, – ведет свою историю с конца 80-х годов. GLORIA JEANS – это два супербренда: Gee Jay и Gloria Jeans. Gee Jay – модный молодежный бренд одежды. Изначально это была марка одежды для мальчиков, затем марка выросла в бренд модной универсальной джинсовой одежды «unisex» для подростков и молодежи, с 2004 года это не только джинсовая одежда, это модный casual и city life style для молодых мужчин и мальчиков. Gloria Jeans – это идеальная мода по идеальной цене для девушек, молодых женщин и девочек. Девочкам марка гарантирует комфорт и защиту, девушкам – моду и стиль, молодым женщинам дарит отличную одежду на все случаи жизни. Сегодня GLORIA JEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи. Levi Strauss – известная джинсовая компания. Повседневная одежда, а именно брюки, юбки, куртки, футболки, рубашки, бейсболки, ремни. Знаменитая джинсовая одежда под маркой заслужила признания у молодежи всего мира. Levi Strauss известная компания производящая denim, повседневную одежду casual, обувь и аксессуары. Преимущественно это джинсовая одежда. Первые джинсы были сшиты Леви Страусс в 1853 году. Jeans Symphony. Появившись совсем недавно в 1995 году, компания Jeans Symphony к настоящему времени имеет в своем арсенале пять сетей магазинов: JS Casual, Pierre Cardin Menswear, Camaieu, MUSTANG, Tom Tailor. JS Casual – то есть Jeans Symphony Casua – отображает стиль коллекций, представленных в магазинах этой сети. В JS Casual можно найти и классические, и модные джинсовые бренды с мировым именем.

Коллекции всегда дополнены актуальными аксессуарами и обувью. В магазинах можно найти повседневную одежду известных мировых брендов, таких как: G-Star, Diesel, Pepe Jeans, Pierre Cardin Jeanswear, Mustang, Firetrap, CK Jeans, Lee, Wrangler, Guess, Levi's, Tom Tailor, Pioneer, Gin Tonic, Big Star, Ben Sherman, Buffalo by David Bitton,

Kowalsky, Mioko & Fresh и т.д. MUSTANG – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одежде новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG - в авангарде мировой моды. Это – первые женские модели джинсов, первые джинсы из вельвета, первые стрейчевые джинсы в Европе. Сегодня MUSTANG предлагает полноценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одежду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары. Pierre Cardin Menswear – марка классической и повседневной мужской одежды, предлагает комфорт, стиль, качество и носит имя великого кутюрье – мэтра французской моды Пьера Кардена. Tom Tailor. Компания Tom Tailor строго контролирует качество выпускаемой одежды, благодаря чему эта торговая марка стала одним из ведущих поставщиков одежды. Дизайнеры Tom Tailor создают модели одежды для динамичных людей, ведущих активный образ жизни. Каждая новая коллекция Tom Tailor отражает самые последние тенденции моды.

Вопросы к ситуации:

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающих одежду?
2. Используя приведенные в статье сведения, а также информацию из других источников проведите SWOT-анализ организаций.
3. Какие рекомендации Вы могли бы дать организациям по развитию их бизнеса?
4. **Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**
5. **Тестирование по вопросам темы.**

## **Тема 5 Риски и их характеристика**

### **1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:**

1. В чем заключается сущность риска? Какие понятия риска, предлагаемые различными авторами, вы знаете? В чем сходства этих понятий, а в чем различия?
2. Укажите основные факторы, характерные для рискованной ситуации. Как вы считаете, для возникновения рискованной ситуации необходимо наличие всех перечисленных факторов?
3. Какие элементы отражают сущность риска?
4. Укажите основные черты риска. Охарактеризуйте их и приведите примеры.
5. Какие концепции риска в настоящее время используются на практике?
6. Какие объекты относятся к источникам опасности?
7. Что такое устойчивость предприятия и устойчивость среды? Укажите их основные характеристики.
8. Какие виды устойчивости внутренней среды Вы знаете? Как взаимосвязаны основные типы устойчивости предприятия и факторы риска?
8. Какие стадии жизненного цикла организации Вы знаете?
9. Каковы стадии развития организации по А. Чандлеру? Какие кризисы возникают на различных стадиях развития организации?
10. Какие классификации рисков существуют? В чем их существенные сходства и различия?
11. Какие риски являются чистыми? Перечислите их. В каких ситуациях они появляются?
12. Какие риски являются спекулятивными? В чем заключаются существенные отличия спекулятивных рисков от чистых?
13. Укажите виды рисков, в зависимости от основной причины их возникновения.
14. Укажите виды рисков по сфере их возникновения.
15. Какие риски должен учитывать менеджер при осуществлении предпринимательской деятельности?

16. Приведите пример систематических и специфических рисков для конкретного предприятия.  
 17. Составление карты рисков.

## 2. Выполнение практических заданий.

Примеры практических заданий.

Задание 1. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров.

Пример.

1. Возникновение экономического кризиса – риск лишения инвестиционного капитала.
2. Устаревшее оборудование – риск увеличения выпуска бракованной продукции.

Задание 2. Укажите, какие виды рисков могут возникнуть при воздействии различных источников опасности на объекты риска.

Источник опасности	Объект риска	Риск
Природа	Человек	
	Экономика	
	Мировое сообщество	
Общество	Человек	
	Экономика	
	Государство	
Техносфера	Природа	
	Экономика	
	Государство	
Экономика	Человек	
	Природа	
	Государство	
Государство	Природа	
	Экономика	
	Государство	

Задание 3. Распределить следующие факторы риска по группам:

- 1) темпы экономического роста;
- 2) война;
- 3) объем реализации товаров;
- 4) экономическое состояние государства;
- 5) стихийные бедствия;
- 6) внедрение инноваций;
- 7) уровень квалификации работников;
- 8) повышение налоговых ставок;
- 9) выборы;
- 10) легкость вхождения в отрасль;
- 11) смена правительства;
- 12) норма прибыли;
- 13) уровень безработицы;
- 14) изменение курса валют;
- 15) особенности технологического процесса
- 16) изменение действующих нормативных актов;
- 17) издержки производства;
- 18) загрязнение окружающей среды;
- 19) объем рынка сбыта;

- 20) степень конкуренции;
- 21) появление новых технологий;
- 22) организация поставок сырья и материалов.

Группы: Политические, Социально-экономические, Законодательные, Отраслевые, Природные, Научно-технические, Производственные, Коммерческие.

Задание 4. Определите специфические виды риска для следующих организаций (не менее 5 рисков):

Строительная организация.

Коммерческий банк.

Сельскохозяйственная организация.

Высшее учебное заведение.

Международная компания с представительством в России.

Туристическая фирма.

Задание 5. Руководству предприятия необходимо принять решение в пользу одной из альтернатив: создавать крупное производство, создавать малое предприятие или продать патент на новый продукт другому субъекту хозяйствования. Размер дохода, который организация может получить, зависит от состояния рынка, который может быть благоприятным либо неблагоприятным с вероятностью 0,5.

Размеры ожидаемого финансового результата всех трех альтернатив отражены в таблице. Определить оптимальное решение для предприятия.

Таблица Ожидаемый финансовый результат альтернативных решений

Действие предприятия	Благоприятное состояние рынка, тыс руб	Неблагоприятное состояние рынка, тыс руб
1 Строительство крупного предприятия	200000	180000
Строительство малого предприятия	100000	20000
Продажа патента	10000	10000

### 3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.

Пример ситуации.

Ситуация. В начале 2000-х годов Николай М. принял решение открыть студию нейл-арта в городе Ростове чтобы финансово поддержать своих дочерей, уехавших в этот город учиться. Николай уже имел представление об особенностях ведения бизнеса в этой сфере: ранее его жена руководила салоном красоты, а сам он осуществлял продажу оборудования для подобных салонов. Компания начала работать только спустя два года. Дочь Николая, Вера М., зарегистрировалась в качестве индивидуального предпринимателя и при поддержке отца арендовала помещение размером в 40 квадратных метров. Салон располагался в спальном районе и первое время в нем работали всего два мастера. В его функции входило не только предоставление услуг, но и обучение мастеров, а также продажа профессиональных материалов. Однако проходимость была очень низкой, в среднем за неделю компанию посещали два клиента, а мастера регулярно увольнялись, не проработав и трех месяцев. Вера была вынуждена реже посещать институт и начать самостоятельно выполнять функции одного из мастеров. Помимо этого она привлекла свою младшую сестру, Катю М., в то время обучающуюся по специальности «декоративно-прикладное искусство» и имевшую навыки по созданию эскизов. Год спустя сестры начали посещать тематические выставки, на которых познакомилась с мастерами из другого города и получили от них приглашение по

проведению мастер-класса. Так началось активное развитие курсов маникюра и педикюра, количество учеников неуклонно росло: первый курс посещали всего трое учеников, а уже на третий было записано семеро. Ученики начали приезжать из других городов и регионов, занятия начали проводиться каждый день. В 2007–2008 годах Екатериной было написано несколько книг и пособий по дизайну ногтей, выпущенных под брендом их школы. Ознакомившись с опубликованными книгами, мастера из других городов обратились в компанию с просьбой на получение разрешения по открытию школы дизайна ногтей в своих городах. Так компания начала обучать инструкторов, которые становились преподавателями в школах дизайна. Вскоре и за границей были открыты школы, обучающие по программе компании. В 2011 году сестры запустили свою линию материалов для дизайна ногтей, что повысило число запросов на открытие школ под их брендом до 10–20 в год. Бренд стал официально зарегистрированным, и компания запустила собственную франшизу, заменявшую прежнюю схему ведения бизнеса, в которой обучением занимались единичные инструктора — представители компании. Обороты компании превышали 4,5 миллиона рублей, из которых 2 приходилось на салон, около миллиона — на школы и 1,5 миллиона на продажу материалов различных брендов. Сестры обнаружили, что качество услуг сильно отличалось в различных школах сети. Это было обусловлено использованием разных материалов в зависимости от предпочтений мастеров. Было принято решение организовать собственное производство, и первыми были выпущены гелевые краски в тубиках, затем материал, дающий эффект песка на ногтях. После того как число мастеров в салоне достигло 18 человек, компания сменила арендуемое помещение на четырехэтажное здание, построенное за счет собственных средств. Компания не совершала инвестиций в рекламу, за исключением одного эксперимента, в рамках которого на местном канале был показан рекламный видеоролик. Результатом эксперимента стало появление небольшого числа клиентов (около пяти человек), которые, в свою очередь, порекомендовали услуги компании своим родственникам и знакомым. Несмотря на бурное развитие, к 2014 году компания все еще не вышла на положительную прибыль. После обращения в консалтинговую компанию и проведения маркетингового исследования обнаружилось, что ключевой проблемой являются компании, копирующие новые продукты, выпускаемые сестрами, и продающие их дешевле. Более того, школы производили большое количество мастеров, которые после обучения работали под иными брендами и использовали материалы других компаний. В 2015 году, руководствуясь полученной информацией компания приняла решение развивать дистрибуцию материалов через их продвижение в салонах красоты и меньше внимания уделять развитию школ и магазинов. В результате следования новой стратегии удалось увеличить долю салонов, использующих материалы компании (в Ростове), с 13 до 60%, маржинальность — до 10–20%, а штат менеджеров по продажам был расширен с 3 до 12 человек. На данный момент в компании работают 160 сотрудников, школы компании открыты в 54 регионах России и 17 странах мира. Общий оборот оценивается в 350 млн рублей в год, из которых на школы приходится около 150 млн, а на линейку средств для дизайна ногтей — 200 миллионов.

Вопросы: 1. Опишите этапы, которые прошла компания в своем развитии. 2. Какие факторы внешней среды повлияли на изменения стратегии компании? 3. Проанализируйте бизнес-модель компании на последнем этапе ее развития. 4. Определите риски и их источники, которые могут возникнуть при реализации данной бизнес-модели. 5. Составьте карту рисков компании.

**4. Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».**

**5. Тестирование по вопросам темы.**

## Тема 6 Оценка и управление рисками

### 1. Проведение устных опросов студентов с элементами беседы по вопросам темы:

1. Что такое зоны предпринимательского риска? Зачем необходимо определять зоны предпринимательского риска? В какой зоне предпринимательского риска возможны минимальные потери? А максимальные?
2. Что представляет собой ситуация полной определенности? При каких условиях возможна такая ситуация? Какие методы анализа и оценки риска применяются в условиях полной определенности?
3. Что применяется в качестве абсолютных показателей оценки риска? Что такое относительные показатели оценки риска? Перечислите средние показатели оценки риска.
4. Влияет ли ситуация полной определенности на принимаемое решение о дальнейших действиях? Каким образом? В каком случае ситуация полной определенности может стать ситуацией частичной неопределенности?
5. Что представляет собой ситуация частичной неопределенности? При каких условиях возможна такая ситуация? Какие методы анализа и оценки риска применяются в условиях частичной неопределенности?
6. Какие вероятностные и статистические показатели применяются для оценки риска в условиях частичной неопределенности? В чем их различия?
7. Каким образом ситуация частичной неопределенности влияет на принимаемое решение о дальнейших действиях? В каком случае ситуация частичной неопределенности может стать ситуацией полной неопределенности?
8. Что представляет собой ситуация полной неопределенности? При каких условиях возможна такая ситуация? Какие методы анализа и оценки риска применяются в условиях полной неопределенности?
9. В чем заключается сущность экспертных методов оценки риска? Какие основные критерии выбора рискованных решений вам известны? Перечислите основные аналитические методы принятия решений в условиях риска.
10. Каким образом ситуация полной неопределенности влияет на принимаемое решение о дальнейших действиях? В каком случае ситуация полной неопределенности может стать ситуацией полной определенности?
11. Какие факторы влияют на выбор приемов управления риском? Кто принимает решение о применении того или иного метода снижения риска?
12. Какие методы снижения риска Вы знаете? Укажите их основные достоинства и недостатки. Приведите примеры применения методов снижения риска для человека, семьи, предприятия.
13. В чем заключается сущность избежания риска? В каких случаях целесообразно применять данный метод? Охарактеризуйте основные приемы избежания риска.
14. В чем заключается сущность принятия риска? Какими ресурсами необходимо обладать предприятию для осуществления метода принятия риска? Какие ограничения по отношению к ресурсам необходимо учитывать в случае их использования предприятием? Охарактеризуйте основные приемы принятия риска.
15. В чем заключается сущность смягчения риска? Дайте определение понятия страхование. Чем страхование отличается от самострахования? Охарактеризуйте основные приемы смягчения риска. В каких случаях их целесообразно применять?
16. В чем заключается сущность передачи риска? Всегда ли передача риска будет эффективным методом?



17. В чем заключается сущность диверсификации риска? Каким образом можно диверсифицировать риск?
18. Укажите основные виды проектных рисков. Приведите примеры по каждому представленному виду риска. Может ли в процессе работы над проектом существовать одновременно несколько видов риска?
19. Укажите виды рисков, которые характерны как для проектной, так и операционной деятельности предприятия. Какие виды специфичны только для проектов?
20. В чем заключается сущность алгоритма управления проектными рисками. Для разработки каких проектов необходимо его применять? В каких случаях данный алгоритм необходимо модернизировать?

## 2. Выполнение практических заданий.

Примерные практические задания.

Задание 1. Предприятие выходит на новый рынок сбыта. В связи с особенностями хранения продукции, организации необходимо строительство собственного склада. Для того чтобы опередить конкурентов, у предприятия нет возможности тщательнее изучить будущий объем спроса на продукцию, поэтому решение о размерах склада принимается без достаточных данных. Рассматриваются четыре возможных варианта спроса на продукцию предприятия 180, 230, 280 и 330 тыс. комплектов в год (соответственно 1-4 состояния спроса) и возможности сооружения склада площадью 60 м<sup>2</sup>, 90 м<sup>2</sup>, 140 м<sup>2</sup>, 180 м<sup>2</sup>, 220 м<sup>2</sup>, соответственно 1-5 варианты (стратегии). Для каждого варианта строительства склада определенной площади подсчитаны (с учетом фактора времени) возможные значения суммарной прибыли.

Отрицательное значение прибыли, наблюдаемое в ряде случаев, показывает, что в связи с более низким спросом, чем тот, на который рассчитывало предприятие при постройке склада большой площади, деятельность организации будет убыточна.

Стратегия

	Прибыль для стратегий (вариантов спроса), млн. ден. ед.			
	1 (180)	2 (230)	3 (280)	4 (330)
1 (60 м <sup>2</sup> )	20	22	24	24
2 (90 м <sup>2</sup> )	15	28	34	36
3 (140 м <sup>2</sup> )	-5	22	39	57
4 (180 м <sup>2</sup> )	-14	6	47	65
5 (220 м <sup>2</sup> )	-32	-5	50	72

Для принятия окончательного решения требуется рассчитать критерии Вальда, Максимакса, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа и математическое ожидание прибыли (0,15; 0,2; 0,35; 0,3), задаваясь вероятностями состояния спроса.

Задание 2. Предположим, что некоторое предприятие владеет акциями стоимостью 1000 у.е. Существует три множества решений: дополнительно купить акции на сумму 500 у.е. (А), держать акции (Б), продать их (В). Вероятность 20 % роста курса акции составляет  $P_1=0,6$ , а вероятность снижения курсовой стоимости  $P_2=0,4$ . Какие решения необходимо принять, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль? Постройте дерево решений.

Задание 3. Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ден. ед. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Что делать? Давать ему заем или нет? Постройте дерево решений.

Задание 4. Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б– 0,4;0,2;0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

Задание 5. На предприятии свободные денежные средства составляют 50 млн. руб. Имеются следующие возможности для их использования: 1) разместить на банковском депозите под 25% годовых; 2) реализовать проект по техническому перевооружению производства. Стоимость проекта 10 млн. руб., а его реализация позволит получить ежегодную чистую прибыль в размере 5 млн. руб.; 3) приобрести акции надежного эмитента на сумму 25 млн. руб. Ежегодные дивиденды в сумме составят 7,6 млн. руб.; 4) участвовать в совместном проекте с другим предприятием, размер участия – 20 млн. руб., ожидаемый ежегодный доход составит 5 млн. руб.; 5) приобрести облигации государственного займа на сумму 15 млн. руб., ежегодный купонный доход составит сумму 3 млн. руб. Требуется определить оптимальную структуру инвестиционного портфеля, обеспечивающего получение максимального дохода. Риск по вариантам оценивается экспертами следующим образом: 1) банковский депозит 0,20; 2) техническое перевооружение 0,32; 3) акции стороннего эмитента 0,15; 4) участие в совместном проекте 0,18; 5) государственные облигации 0,05.

Задание 6. Стоимость объекта – 34000 тыс. р., страховая сумма и ущерб страхователя составляют соответственно 70 и 50% стоимости. Определите размер страхового возмещения по системе пропорциональной ответственности.

Задание 7. В хозяйстве посеяно озимой пшеницы 1220 га. Вследствие зимнего вымерзания посевы пшеницы повреждены на всей площади. По данным карточки - расчета стоимость урожая с 1 га в среднем за последние пять лет – 7500 руб. (300 руб. × 25 ц). Согласно отчету урожай зерна озимой пшеницы составил 26840 ц. Определить ущерб по страхованию данной культуры.

### **3. Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по анализу и решению конкретных ситуаций.**

Пример ситуации.

Ситуация. Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) – предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами как общество с ограниченной ответственностью, было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество. Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса.

Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении.

Перед разработчиками проекта поставлены жесткие сроки. Вероятность их выполнения составляет примерно 80%. Ущерб от нарушения установленного времени разработки и производства прибора будет связан с потерей прибыли от более позднего выхода на рынок. Кроме того, есть вероятность появления на рынке разработок ряда конкурентов, что является дополнительным риском.

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока.

Толерантность к риску – показатель, который свидетельствует о том, какой объем риска компания в действительности готова понести в зависимости от специфических рисков. Риск-аппетит – тот объем риска, который предполагается принять для достижения общих операционных и финансовых целей.

Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты. В компании отсутствует система управления рисками.

Задание:

1. Как предприятию преодолеть возникающие проблемы?
2. Как выстроить систему управления проектом с учетом воздействия на снижение основных рисков?
3. Идентифицируйте комплекс имеющихся рисков.
4. Разработайте укрупненный план управления рисками, предложите систему мониторинга рисков.
5. Какие стратегии следует использовать компании для ответа на риски?

Номер темы для выполнения письменной работы определяется по таблице

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Е	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш, Щ	24.
Э, Ю	25.
Я	26.

## Практическое задание (кейс)

## 5 семестр

## Формируемые компетенции ПК-7

## Практическое задание 1 (ПК-7, У1)

При создании предприятия его владелец вложил сумму 4 млн. руб. Процесс производства осуществляется в здании, которое до организации предприятия он сдавал в аренду. Годовой доход от аренды составлял 600 тыс. руб. До организации предприятия его учредитель был наемным работником с годовой заработной платой 360 тыс. руб. Деятельность созданного предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатель	Значение
Объем производства, ед.	10 000
Цена за ед., руб./ед.	1 000
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	600
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	200
Затраты, тыс. руб.	
- материальные	250
- по оплате труда	150
- амортизация	160
- прочие	140
Доходы от реализации излишнего имущества, тыс. руб.	50
Проценты, уплаченные за кредит, тыс. руб.	10
Налоги, уплачиваемые из прибыли, %	24

Задание: рассчитайте прибыль от реализации продукции, валовую прибыль, прибыль до налогообложения, рентабельность производства, рентабельность продукции. Проанализируйте затраты и результаты деятельности предприятия. Является ли создание собственного предприятия оптимальным решением?

## Практическое задание 2 (ПК-7 В-1)

В предприятии есть несколько проектов по улучшению условий труда рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах. Оцените варианты управленческих решений, если известны следующие данные:

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих (руб.), в том числе потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки	300000	300000	300000

вспомогательных рабочих			
Расходы на набор, руб	19 000	20 000	15 000
Коэффициент текучести вспомогательных рабочих:			
до внедрения мероприятий, %	28	28	28
после внедрения мероприятий, %	10	6	5
Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб	190 000	201 000	243 000
Расходы на обучение новых рабочих, руб.	35 000	22 000	16 000

## 6 семестр

формируемые компетенции ПК4, ПК-6

### Кейс 1

К директору многопрофильного производственного объединения пришли два знакомых специалиста и предложили организовать на его предприятии цех пластмассовых изделий для выпуска полиэтиленовой пленки и некоторых поделок из пластика. Спрос на полиэтиленовую пленку значительно превышал предложение, что объяснялось интересом предпринимателей и населения к парниковому хозяйству. Высокие темпы роста этого спроса директором и его окружением прогнозировались на длительный период. Были и альтернативные предложения: организовать кирпичное производство, закупить акции «Менатеп», приобрести в Подмосковье земли и начать строительство коттеджей, создать парниковое хозяйство или сравнительно дешево приобрести и освоить животноводческую ферму.

Но дивиденды от акций «Менатеп» выглядели призрачно. Обилие рекламы по организации кирпичного производства давало основание считать, что кирпича через 2-3 года будет столько, что большую прибыль на нем получить будет трудно. Приобретение земли и строительство коттеджей упиралось в поиск надежного менеджера, получение кредита на приемлемых процентных ставках. Смущала также отдаленность земли от базовой фирмы. Создание парникового хозяйства и приобретение животноводческой фермы были отмечены как низкорентабельные и трудоемкие.

Директору наиболее приемлемым показалось предложение создать пластмассовый цех, тем более что ходки обещали дешево закупить, отремонтировать и отладить оборудование, дешево приобрести по известным им каналам гранулированный полиэтилен и полистирол. Основные заботы по организации и пуску производства они брали на себя. Для того, чтобы убедиться в правоте своего выбора, директор провел совещание, на котором присутствовали заместитель по производству, главный экономист, руководители и технологи других производств. Выслушав доклад инициаторов нового производства, их аргументацию и мнение директора, собравшиеся быстро согласились на организацию такого производства в структуре своего объединения. Было также принято решение подключить специалистов со стороны к экспертизе исходных данных и подготовке технико-экономического обоснования, что впоследствии и было сделано.

В намеченные сроки производство, однако, пустить не удалось. Купленное по низкой цене оборудование потребовало основательного восстановления, наладчики не покидали участок экструзии. В итоге ожидаемые затраты на пуско-наладку утроились, сроки пуска производства также значительно превзошли ожидаемые. К моменту пуска производства региональный рынок уже насытился относительно дешевой пленкой, за год

все же удалось произвести около 40 тысяч метров пленки, но из-за ее высокой себестоимости пришлось повышать и цену, так как хотелось получить достаточную прибыль, чтобы разом окупить все затраты по созданию цеха. Покупатели же не торопились покупать этот товар, крупных оптовых закупок вообще не было. Реклама товара в основном велась через личные связи со знакомыми и соседними коммерсантами, без прессы. Склад затоварился, сбыта не было, производство потеряло коммерческий смысл. После нескольких инфляционных всплесков пленку все же продали. Но отношение к этому производству по сравнению с первоначальным изменилось на противоположное.

Вопросы:

1. Ориентируется ли предприятие в своей деятельности на рынок? (ПК4, У1)
2. Оцените процедуру принятия управленческих решений на предприятии (ПК4, В 2)
3. Какая служба, и каким образом могла бы помочь директору предприятия в принятии решений? Определите цели этой службы (ПК4, В2).
3. Проанализируйте производственную и сбытовую политику организации (ПК4, У1)
4. Какой метод ценообразования следовало применить при определении цены на новый продукт? (ПК4, У 1)
5. Применяв системного анализа определите проблемы менеджмента в данной организации (ПК 4, В1)
6. На месте руководителя, какие цели Вы бы определили для предприятия и как бы их достигали? (ПК4, У2)

## Кейс 2

Введение

Катание на горных лыжах с каждым годом привлекает все больше желающих: по некоторым оценкам, число людей на трассах ежегодно удваивается. Соответственно растет и спрос на снаряжение. Специалисты говорят, что особенно заметно поднимаются продажи сноубордов. Горнолыжники все еще в большинстве, но бордеры в прямом и переносном смысле наступают им на пятки. Массовое увлечение горными лыжами, по понятным причинам, началось не так давно. В первую очередь, из-за трудностей со снаряжением. По словам Валерия Уженцева, заслуженного тренера СССР, раньше гоночный инвентарь в стране выпускало около 30 фабрик. Горные лыжи делали только на Западной Украине (г. Мукачево), а крепления к ним – в Ленинграде. Образцы продукции отечественных производителей качеством не отличались. Мест, где могли бы собраться любители лыж, тоже было немного, и предназначались они главным образом для спортсменов.

Горнолыжные комплексы и сейчас не очень успевают за спросом. Многие трассы требуют переоборудования и серьезных вложений. Например, на Ежовой, уступающей по популярности на Урале разве что курорту «Абзаково», первую трассу вырубili еще в 1973 г., первый подъемник появился в 1975 г. По словам директора Кировградского горнолыжного комплекса, попытки поставить катание на Ежовой на коммерческую основу начались около пяти лет назад. В 1998 г. на горе установили несколько подъемников, в том числе – и кресельный. Уже два года работает система искусственного оснежения. Для удобства отдыхающих построили рестораны, кафе, открыли прокат лыж и снегоходов, санок, школу верховой езды. Но новичков на склоны приходит все больше – в выходные часто прокат не справляется.

Еще одна острая проблема – отсутствие отдельного места катания для досочников. О создании сноубордпарков заговорили во многих местных горнолыжных центрах: на той же Ежовой, на Пильной под Первоуральском. Ходили слухи, что сноубордпарк построят и на Уктусе. Идею организовать площадку для бордеров вынашивает и Уральская федерация экстремальных видов спорта. В парке им. В. Маяковского они хотят осуществить мечту екатеринбургских досочников – построить биг эйр в центре города.

Сноубордпарк – стандартный элемент горнолыжного комплекса, но он предусматривает все-таки немаленькие инвестиции, а горно-лыжный бизнес далеко не самый рентабельный. Может быть, поэтому он развивается не так быстро, как хотелось бы. Хорошо, если курорт круглогодичный, но для этого нужен рядом водоем, чтобы летом были развлечения, связанные с водой. Таких мест мало.

#### Спортивная подготовка

Дефицит благоустроенных мест для катания не останавливает неофитов – к радости продавцов спортивного инвентаря. Новичков, особенно сноубордистов, они считают очень перспективной аудиторией. Юрий Иванов, директор магазина «Евроспорт»: «Сноубординг явно набирает обороты – ежегодно продажи растут процентов на 30. Несмотря на то, что сноубординг считается традиционно молодежным видом спорта (средний возраст резидентов специализированного местного интернет-ресурса [www.dozka.ru](http://www.dozka.ru) – около 20 лет), доску выбирают и люди более взрослые... Тут какой парадокс – оборудование стоит дорого, и не всем молодым оно доступно. Самый слабенький комплект обойдется не меньше чем в 10 000 руб., поэтому много покупателей в возрасте от 25 до 35 лет».

Впрочем, стоимость снаряжения – отнюдь не решающий критерий для сомневающегося в выборе вида экстремального увлечения. Начинаящий горнолыжник и сноубордист оставят в магазине примерно одинаковую сумму. Небольшая экскурсия по торговому залу «Норди» показала, что разброс цен на доски и лыжи, в зависимости от уровня подготовки – начинающий, средний, экспертный или профессиональный, находится в пределах от 5400 до 18 000 руб. Понятно, что продукция раскрученных марок – Rossignol, Salomon, Fischer, Atomic, Blizzard, Burton, A snowboards – может быть и гораздо выше.

Основной комплект снаряжения – лыжи, доски, ботинки, крепления. Как говорят специалисты, для начинающих оно более «мягкое» и идеально подходит, чтобы освоить технику. Попробовав на простом, понимаешь собственные возможности и определяешься со стилем катания – кого-то привлечет «целина», а кто-то будет весь день торчать на трамплинах. Первого комплекта хватает в лучшем случае на пару сезонов. Но к этому времени его захочется поменять на более «жесткий вариант». Настоящие трюки и высокие скорости будут возможны только тогда.

Разумеется, лыжами (сноубордом), креплениями и ботинками не обойтись. Как правило, на гору не выходят без специального костюма. Брезентовая курточка – плохая защита от ветра и мороза, поэтому производители одежды стараются использовать новые материалы и технологии. Юрий Иванов: «Мембрана – это тканевая прослойка или специальное напыление. Ее назначение – отводить влагу от тела во время движения и испарять ее через ткань. Самые дорогие мембраны Gortex (Paclite, XCR и пр.). Стоимость комплекта одежды в зависимости от бренда может варьироваться от 150 до 1 000 долл. Иностранные производители предусмотрели еще множество мелочей для поклонников активного отдыха на горе.

Чтобы быть полностью «упакованным», можно докупать очки, термобелье, шлемы, специальные горнолыжные варежки, носки... Ассортимент этих товаров почти неисчерпаем, и некоторые любители с головой уходят в процесс подбора экипировки». Однако следует учесть обстоятельство вполне объективное: что-то из снаряжения постоянно ломается, и докупать вышедшие из строя элементы приходится то и дело. Альтернативным и более дешевым вариантом директор магазина «Норди» считает прокат и рынок вторичного оборудования, правда, пока не очень организованный: «Можно купить б/у комплект, закинув запрос на один из форумов сноубордических сайтов. Довольно много снаряжения продается через студенческие тусовки».

#### Соревнования культур

Для большинства людей, посещающих доступные и несложные склоны, лыжи или сноуборд – отличный способ оставаться в форме. К тому же способ модный. Под



воздействием моды на лыжи встают и 50-летние. На гору ставят даже самых маленьких – в «Норди», например, специально завозят лыжи и доски для трехлетних. Но многих из тех, кто попадает на трассы случайно, за компанию, этот спорт захватывает всерьез. Недаром его называют «снежным наркотиком». Он способен радикально изменить отношение к жизни.

Среди тех, кто по-настоящему увлекся горами и спортом, попадаются люди разные, но у них есть и общие, «родовые» черты. Валерий Столбов, председатель совета директоров группы компаний «ИКО»: «Я катаюсь на горных лыжах с 6 лет и 12 лет профессионально занимался этим видом спорта. Сейчас ездим с семьей практически каждую неделю. Все мои друзья тоже катаются на горе. И могу сказать, что это очень разноплановая и интересная аудитория. Но, во-первых, все они любят в меру острые ощущения – им интересно жить. А во-вторых, среди них я не встречал плохих, непорядочных людей. «Старожилу» горы не надо объяснять, что такой Белый кодекс – он живет по его принципам (не нанеси вреда, помоги другому). Рядом с ними и новички чувствуют себя комфортно». Елена Ленчицкая: «Я на лыжах уже 15-й сезон и, хотя вполне пристойно катаюсь, называю себя квалифицированным «чайником». «Чайником» быть не обидно совсем. Наоборот, им все стараются помочь на горе – все же когда-то начинали. Правда, бывают на горе и непростые отношения. Чаще всего конфликты возникают между лыжниками и сноубордистами и сводятся к проблеме поведения на трассе. Если копнуть глубже, конфронтация, скорее, напоминает проблему «отцов и детей». В роли конфликтующих отроков, понятно, выступают доскеры».

Этот антагонизм существует во всем мире. Например, на родине сноуборда – в США, на некоторые горнолыжные курорты бордеров кататься просто не пускают. Трения возникают даже на уровне официальных организаций – Международной федерации сноуборда (ISF) и Международной лыжной федерации (FIS). Сноубордистов особенно задело то, что Международный олимпийский комитет поручил лыжникам разрабатывать критерии проведения олимпийских соревнований по сноубордингу и организовывать квалификационные заезды. В результате сноуборд попал в разряд горнолыжных дисциплин. Прародитель сноуборда и основатель компании Burton Джейк Бергтн в одном из интервью язвительно высказался: «Это все равно что предложить хоккейной ассоциации отвечать за фигурное катание только потому, что соревнования проходят на тех же ледовых стадионах».

Тем не менее, гора – это то, что объединяет горнолыжников и сноубордистов. Это как дорога, на которой есть свои законы движения и свои «дорожные знаки». Чтобы никто не получил травм, а только удовольствие, нужно вести себя правильно.

#### Хозяева горы

Все эти правила не освоить в одиночку, и новичку лучше обратиться к профессиональным инструкторам, которые есть практически на каждом комплексе. Между прочим, специалисты говорят, что научиться кататься легко. Сноуборд можно «почувствовать» за неделю, а за две – более-менее грамотно спускаться по несложному склону на лыжах.

Самое интересное, что в этом виде спорта можно все время совершенствоваться. Освоив простейшую технику, многие с удовольствием учатся разным трюкам. Но для этого недостаточно появляться на горе только по выходным. Чтобы стать профессионалом (в сноубординге их еще называют прорайдерами), нужны постоянные тренировки. В Екатеринбурге профессионалы тоже есть. Например, три года назад свою команду прорайдерам создал магазин «Норди». Александр Мерзляков: «Тогда я попал на небольшие соревнования в парке им. В. Маяковского и увидел людей, которые хотят заниматься техническим фристайлом, но делают это не в самых подходящих условиях. Четверем ребятам по итогам тех соревнований я предложил объединиться – мне хотелось помочь этому виду спорта. Основное внимание команда уделяет тренировкам в спортивном зале – именно там отрабатываются акробатические элементы: высота прыжка,

точность исполнения поворотов и приземления: их учат правильно падать и группироваться в воздухе».

По словам Александра Мерзлякова, сейчас членов команды можно назвать лучшими фристайлистами Урала: «Ребята достаточно легко выигрывают все соревнования здесь. Естественно, мы помогаем им со снаряжением. Наших ребят уже приглашали в свои команды московские представители всемирно известных производителей сноубордов». Надо сказать, что «свои» спортсмены, авторитет которых среди любителей непререкаем, есть у каждого мирового бренда. Интерес производителей к профессионалам объяснить просто. Это живая реклама их продукции, ведь прорайдер выступает только на снаряжении определенной марки. Компании сражаются за профессиональных сноубордистов не менее яростно, чем футбольные клубы за игроков, а шумиха, создаваемая вокруг, способствует продвижению сноубординга в массы – и вполне успешно.

По оценкам Александра Мерзлякова, еще пять лет назад катающихся на доске был только 1 %. Сейчас соотношение стремительно поменялось: один сноубордист приходится примерно на пять лыжников. По мере того, как растет лагерь сноубордистов, определяются и их отношения с горнолыжниками, антагонизм постепенно спадает. Бордеры и лыжники – народ стихии, и выяснять вопросы статуса им не к чему. Их приводит на гору страсть к скорости, к свободе и движению – именно так переводится известный лозунг: «Risk it! Free it! Race it!».

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте факторы макросреды, упомянутые в кейсе, и определите, как они способствовали росту популярности горных видов спорта на Урале? (ПК6, У3)
2. Какие тенденции сдерживают рост рынка горной зимней экипировки? (ПК6, У3)
3. Какие благоприятные возможности возникают для разных бизнесов в связи с ростом популярности экстремальных видов спорта, в чем они проявляются? (ПК6, У3)
4. Выявите факторы, определяющие поведение потребителя, влияющие на выбор между сноубордом и лыжами? (ПК6, У1, В2)
5. Предложите инструменты и методы, которые могут быть применены для конкурентного анализа горно-лыжного бизнеса (ПК 6, В1)
6. Предложите алгоритм проведения анализ рынка и конкурентной среды отрасли У2
7. Какими будут ваши рекомендации в области маркетинга для различных видов бизнеса, чтобы реализовать все благоприятные возможности, вызванные ростом популярности горных зимних видов спорта? Разработайте программу по формированию и удовлетворению спроса и предложите способ оценки ее эффективности (ПК6, У2, В 3)

## 7 семестр

Формируемые компетенции ПК-1, ПК-5, ПК-8

### Кейс 1

Александр Львович, на рынке машиностроения ООО «Электротяжмаш-Привод» выгодно отличается наличием производства полного цикла — от проектирования, разработки, изготовления до технической поддержки и сервисного обслуживания электрических машин. За счет чего обеспечен настолько широкий комплекс услуг?

— В ООО «Электротяжмаш-Привод» выстроена грамотная и эффективная организация производства. Управление и коммерческая дирекция компании, расположенные в Москве, тщательно изучают потребности заказчиков и оперативно реагируют на их изменения, занимаются привлечением новых клиентов и укреплением ранее налаженных партнерских отношений с потребителями.

В городах Лысьва (Пермский край), Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск действуют инженерно-технические центры ООО «Электротяжмаш-Привод», которые

решают самые сложные задачи проектирования современного электротехнического оборудования и создания электротехнических комплексов.

Организован производственный комплекс полного цикла в Лысьве, он оснащен современным оборудованием, позволяющим ежегодно выпускать более 450 средних и крупных электрических машин в широком диапазоне мощностей от 6,5 кВт до 300 МВт. Готовая продукция проходит полный цикл испытаний на собственном испытательном центре, включая балансировку роторов при номинальной и повышенной частоте вращения в комплексе Schenck, а также полное испытание электрических машин.

Там же, в Лысьве, функционирует сервисный центр, предоставляющий комплекс услуг по шефнадзору за монтажом и пусконаладочными работами электрических машин, выпускаемых нашим заводом. Мы осуществляем гарантийное и постгарантийное обслуживание оборудования в течение всего жизненного цикла. Высококвалифицированные специалисты также проводят обследование и диагностику оборудования, находящегося в эксплуатации, для предложения мероприятий по продлению ресурса и повышению надежности и технических характеристик.

Заказчики выбирают ООО «Электротяжмаш-Привод» не только за возможность получить услуги в комплексе, но и за качество продукции. Как вы поддерживаете свой знак качества на протяжении многолетней истории предприятия?

—Наша компания реализует собственную инвестиционную программу по переоборудованию и модернизации производства, по созданию более эффективных производственных линий с закупкой новейших специализированных станков и оборудования (формовочных, прессовых, плазменной резки и прочих). Мы делаем все, чтобы заказчик остался доволен нашей продукцией. Всегда выполняем все требования по изменению конструкции машин. Причем для заказчика прозрачны все наши производственные процессы. На каждом этапе «конструкция — технология — производство — контроль» он может присутствовать и не только наблюдать за изготовлением продукции, но и участвовать в контроле качества и испытаниях как всей машины, так и ее отдельных узлов.

В каких направлениях сегодня развивается компания?

— В настоящий момент в номенклатуре изделий ООО «Электротяжмаш-Привод» приоритет отдан тяжелому машиностроению. Предприятие выпускает генераторы свыше 2,5 МВт, генераторы трубчатой конструкции серии ТТК (турбогенераторы мощностью от 25 до 160 МВт).

В 2014 году мы начали реализовывать проект пэкедживания газопоршневой установки мощностью 5,2 МВт японской компании Kawasaki Heavy Industries в составе с генератором СГТК 5200, изготовленным заводом в качестве пилотного образца. Также продолжается реализация совместного проекта с General Electric в области поставок газотурбинных установок (ГТУ) в Венесуэлу. В ходе реализации этого проекта службой качества компании General Electric были сертифицированы современные турбогенераторы типа ТТК-37 производства ООО «Электротяжмаш-Привод», что в дальнейшем предоставит нам возможность сотрудничать с General Electric в рамках поставок данной модели турбогенераторов для оснащения ГТУ LM2500, в том числе и на территории РФ. Одним из основных производственных направлений завода ООО «Электротяжмаш-Привод» остается выпуск турбогенераторов серии ТС, ТК, ГТГ: доля турбогенераторов для малой и средней энергетики, применяемых в составе паровых и газовых энергоблоков, составляет около 40%.

Развивается направление по выпуску электродвигателей для атомных станций, начатое в 2009 году с ДАВЗ-8000 и продолженное освоением ДАВДЗ-7100/2800. ООО «Электротяжмаш-Привод» изготовлены двигатели ДАВЗ-8000 для привода циркуляционных насосов реакторов по заказу Калининской и Ростовской АЭС. Поставлены двухскоростные двигатели ДАВДЗ-7100/2800 для Ленинградской АЭС-2 и Нововоронежской АЭС-2 по заказу «Росатома». На стадии проектирования и

производственной подготовки находятся закрытые асинхронные электродвигатели ДАЗА-800 мощностью 800 кВт для привода насосов и быстроходных механизмов второго и третьего контуров АЭС.

Особую нишу в выпуске продукции ООО «Электротяжмаш-Привод» заняли гидрогенераторы. Большой объем заказов выполняется для гидростанций ПАО «РусГидро». В 2010 году введена в эксплуатацию Егорлыкская ГЭС-2, на которой работают четыре наших гидрогенератора мощностью по 3,5 МВт. В 2015 году введены в эксплуатацию два гидрогенератора по 50 МВт на Гоцатлинской ГЭС (Республика Дагестан). В период с 2013-го по 2016 год наша компания методом под ключ провела модернизацию с увеличением мощности трех гидрогенераторов на Саратовской ГЭС. Данные гидрогенераторы являются одними из самых больших на отечественных ГЭС: диаметр статора составляет более 15 метров, а вес генератора — около 1 000 тонн. В 2017 году мы закончили комплексную реконструкцию реверсивных подпятников на шести гидрогенераторах мощностью 200 МВт на Загорской ГАЭС. Здесь мы также в соответствии с договором работы выполняем под ключ.

Значительным шагом в развитии гидрогенераторостроения на нашем предприятии стал заказ для ГК «Норильский Никель» на поставку семи гидрогенераторов мощностью 73 МВт для реконструкции Усть-Хантайской ГЭС. В настоящее время один гидрогенератор находится в эксплуатации, второй будет введен в этом году, третий — поставлен на ГЭС. В соответствии с условиями договора мы должны были завершить поставки оборудования до 2020 года.

Признанием нас как одного из основных изготовителей крупных гидрогенераторов является то, что в 2016 году мы получили заказ на изготовление двух гидрогенераторов мощностью 75 МВт для ОАО «ТГК-1» для модернизации Верхнетуломской ГЭС. Это будут самые мощные гидрогенераторы, выпущенные заводом.

Активно развивается зарубежное сотрудничество в гидроэнергетике. В 2011 году были пущены в эксплуатацию два гидрогенератора по 43 МВт в Панаме на ГЭС «Байтун», а также один гидрогенератор мощностью 52,5 МВт на ГЭС «Рукатайо» в Чили. Надежная работа нашего оборудования подтверждена отзывами.

В 2016 году завершен заказ по изготовлению трех гидрогенераторов мощностью по 16 МВт для ГЭС «Сарапуйо» и трех гидрогенераторов по 68 МВт для ГЭС «Айурикин» для строящегося комплекса гидроэлектростанций «Тоачи Пилатон» в Республике Эквадор.

В рамках своего дальнейшего развития ООО «Электротяжмаш-Привод» ставит амбициозные задачи по освоению новых видов продукции: высокотехнологичных моноблоков и агрегатов для нефтегазовой и атомной промышленности, современных электрических машин на магнитных подвесах. Также планируется увеличение линейки мощностей электродвигателей мощностью до 50 МВт, генераторов до 340 МВт. Особое внимание компания уделяет развитию гидротематики, работая с заказчиками в рамках модернизации существующего оборудования.

Каковы самые значимые проекты, реализованные с вашими постоянными заказчиками за последнее время?

— Отмечу, что продолжительное и крепкое сотрудничество ООО «Электротяжмаш-Привод» имеет с такими крупными компаниями, как ПАО «Транснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Татнефть». Для них завод ведет разработку и изготовление синхронных и асинхронных электродвигателей мощностью от 630 кВт до 12 500 кВт, предназначенных для привода насосов, компрессоров, газовых нагнетателей и других быстроходных механизмов. По требованию заказчиков осуществляется модернизация серийных синхронных электродвигателей серии СТД с применением системы картерной смазки и шумозащиты. В соответствии с планами контракта ООО «Электротяжмаш-

Привод» расширяет диапазоны мощностей от 800 до 5000 кВт в разработке взрывозащищенных асинхронных электродвигателей.

В области энергетического машиностроения нашими партнерами являются ПАО «Интер РАО», ПАО «РусГидро», АО «Тяжмаш», ОАО «Авиадвигатель», ПАО «НПО «Сатурн», АО «ОДК-Газовые турбины», ОАО «Калужский турбинный завод» и другие компании. К числу заказчиков ООО «Электротяжмаш-Привод» также относятся ЗАО «Искра-Энергетика», ПАО «Северсталь», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и многие другие.

В настоящее время в соответствии с лицензионным соглашением, заключенным с компанией ТМЕИС, ООО «Электротяжмаш-Привод» приступило к программе локализации производства высокооборотных, частотно-регулируемых, с ротором на магнитном подвесе электродвигателей мощностью 2,5—12,5 МВт для работы в составе электроприводных газоперекачивающих агрегатов нового поколения для нужд ПАО «Газпром».

Флагманом среди гидрогенераторов, изготовленных заводом, является гидрогенератор СВ 845/135-40 мощностью 73 МВт для Усть-Хантайской ГЭС ПАО «ГМК «Норильский никель».

Высокий уровень технических компетенций специалистов и современное производство ООО «Электротяжмаш-Привод» позволили выполнить проект и изготовить реверсивные подпятники на гидравлическом опирании для двигателей-генераторов Загорской ГАЭС (при частоте вращения 150 об/мин нагрузка на подпятник составляет 1 430 тонн).

В рамках реализации соглашения между ОАО «РЖД» и Группой Синара о производстве и эксплуатации в России энергоэффективных магистральных газотурбовозов нового поколения ГТ1h ООО «Электротяжмаш-Привод» продолжает работу над изготовлением генераторов для данных газотурбовозов.

Расскажите о вашем вкладе в деятельность ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

— С середины 2000-х годов наша компания активно участвует в программе ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по развитию источников собственной генерации на базе газотурбинных электростанций (ГТЭС) с турбогенераторами производства ООО «Электротяжмаш-Привод» серий ТС и ГТГ мощностью от 6 до 12 МВт.

На протяжении более 25 лет в адрес данного партнера мы осуществляем поставки электротехнического оборудования (синхронные и асинхронные электродвигатели) для системы поддержания пластового давления.

В 2016 году реализован заказ на новые двигатели СТДМ-2000-2РУХЛ4 для эксплуатации на ТПП «Покачевнефтегаз». Согласно контракту ООО «Электротяжмаш-Привод» должен был изготовить 20 модернизированных двигателей СТДМ-1250, СТДМ-1600 и СТДМ-2000 в новом исполнении корпуса статора, отличающегося от прежнего своей прямоугольной формой. Разработка выполнена заводскими конструкторами с учетом требований заказчика — она должна обеспечить двигателю разомкнутый цикл вентиляции.

Также в нынешнем году наши специалисты оказали услуги по шефмонтажу и шефналадке двух двигателей СТДМ мощностью 2000 кВт, которые установлены на ТПП «Повхнефтегаз» в Когалыме. Ранее на ТПП «Урайнефтегаз» был установлен и введен в эксплуатацию двигатель ВАО-560-1600.

В интересах ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» разработана линейка электродвигателей серии ДАРБ для буровых установок. Один из электродвигателей прошел эксплуатационные испытания. В ООО «Электротяжмаш-Привод» планируется развивать направление поставок данных буровых электродвигателей.

Задания:

1. Какие организационно-правовые формы предприятия описаны в статье? Определите и проанализируйте их основные характеристики (ПК5, У1)
2. Систематизируйте и обобщите информацию о состоянии производства ООО «Электротяжмаш-Привод» (ПК5, У2)
3. Оцените принимаемые управленческие решения в ООО «Электротяжмаш-Привод» в области производственных технологий (ПК5, У3).
4. К какому типу (единичному или серийному, или массовому) производства относится продукция ООО «Электротяжмаш-Привод»? (ПК5, У2)
5. Оцените производственный процесс ООО «Электротяжмаш-Привод» (ПК5, В2)
6. Можно ли охарактеризовать предприятие как прогрессивное и высоко технологичное? Определите методы внедрения современных технологий в процесс производства, которые может использовать предприятие (ПК5, В2)
7. Проанализируйте методами принятия и реализации управленческих решений по разработке и внедрению технологий производства, использующиеся в ООО «Электротяжмаш-Привод» (ПК5, В1)
8. Определите этап жизненного цикла организации и сопутствующие ему риски (ПК8, У3).
9. Предложите методы нейтрализации и снижения рисков, сопутствующих различным этапам жизненного цикла организации (ПК8, В2).
10. Используя дополнительную информацию, постройте матрицу БКГ и обоснуйте выбор стратегии развития предприятия (ПК1, В3)

## Кейс 2

### Введение

Экономический кризис, начавшийся в 2014 г., сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 г., положение компаний осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин, снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 г.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд из них (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одна из компаний, попавших в водоворот этих экономических событий и испытавших негативные последствия кризиса, – холдинг «Машинстрой» (название изменено).

О компании

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

#### Рынок сбыта

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны, это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30 % и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

#### Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития машиностроительного холдинга в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

#### Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

#### Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стала переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

#### Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая. Это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеет компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

#### Общая ситуация

Начиная с 2014 г., ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество «незавершенки», что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение машиностроительного холдинга.

При стремительно падающем обороте постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. В компании появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Вопросы и задания:

1. Идентифицируйте проявления рисков в хозяйственной практике описанного предприятия (ПК8, У1)
2. Выявите риски предприятия и определите их разновидности (ПК8, У2, В1)
3. Можно ли в данной ситуации применить механизмы управления неопределенностью хозяйственной деятельности? Предложите такой механизм (ПК8, У4).
4. Предложите механизм нейтрализации рисков для производственного холдинга «Машинстрой». Как должны быть вписаны предлагаемые решения в общую стратегию развития холдинга? (ПК8, В3)

### Кейс 3

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского. Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) — ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой — г. Костомукша является основной сырьевой, базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах. Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция). Основным объемом стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год. Энергозатраты на 1 т готового проката на 20–30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес. Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные



изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в 22 связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последнее время наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%). С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам. Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли». Примечание. Основу металлургической промышленности составляют горно-рудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги. Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката. Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего.

Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%. Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли.

Вопросы и задания:

1. Определите цели Комбината «Северсталь». Постройте «дерева целей» предприятия (ПК1, В2)
2. Используя PEST-анализ и SWOT-анализ проанализируйте факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на развитие комбината (ПК1, В1)
3. Проанализируйте конкурентную среду предприятия, текущее состояние бизнеса, стратегические ресурсы и направления деятельности, профиль способностей и конкурентный профиль (ПК1, У1)

4. Проведите анализ стратегических альтернатив развития деятельности Комбината «Северсталь». Выберите стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности (ПК1, У2)

5 семестр  
Итоговый тест

1 Планирование затрат - это:

- а) определение целей предприятия и его подразделений в форме постановки задач и выбора средств их достижения, которое заключается в выявлении состава затрат и их количественной оценке;
- б) совокупность затрат всех структурных подразделений предприятия, принимающих участие в производстве промышленной продукции за соответствующий период;
- в) уменьшение одних активов с условием равновеликого прироста других активов или прирост активов и обязательств на одну и ту же величину;
- г) нет верного ответа.

2 Планирование затрат осуществляется с целью:

- а) определения общей стоимости потребляемых в процессе производства ресурсов и оценки уровня качества;
- б) определения общей стоимости потребляемых в процессе производства ресурсов и расчета предполагаемой прибыли;
- в) выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- г) нет верного ответа

3. Исходной базой расчетов при планировании затрат являются:

- а) предполагаемые объемы продукции (работ, услуг) в натуральном и стоимостном выражении;
- б) нормы расхода материальных ресурсов и расчеты потребности в ресурсах в натуральном выражении;
- в) нормы затрат труда, расчеты численности и профессионального состава работников и условия оплаты труда;
- г) все ответы верны.

4. На вновь проектируемые или осваиваемые изделия, а также на продукцию, изготавливаемую в порядке разовых заказов составляется:

- а) сметная калькуляция;
- б) нормативная калькуляция
- в) отчетная калькуляция
- г) проектная калькуляция

5. Определяет себестоимость изделия, вида, группы продукции на определенную дату по действующим на эту дату нормам расхода материальных и трудовых ресурсов ...

- а) сметная калькуляция;
- б) нормативная калькуляция
- в) отчетная калькуляция
- г) проектная калькуляция

6 Планирование затрат направлено:

- а) на расчет стоимости ресурсов, необходимых для производства продукции;
- б) определение общего объема затрат на производство;
- в) определение себестоимости производства каждого вида продукции;
- г) все ответы верны

7. Для планирования затрат сметным методом исходными данными являются:

- а) соответствующие сметы и разделы бизнес-плана предприятия;
- б) себестоимость отдельных видов продукции по всей номенклатуре;
- в) данные об объеме выпуска товарной продукции;
- г) все ответы верны

8. Определите этапы составления сметы затрат сквозным методом:

- а) на базе смет затрат цехов формируется заводская смета затрат и определяются показатели себестоимости производственной товарной и реализованной продукции;
- б) разрабатывается смета затрат вспомогательных цехов (поскольку продукция вспомогательных и обслуживающих цехов потребляется основными цехами предприятия и затраты этих цехов включаются в себестоимость продукции основных производственных цехов);
- в) рассчитываются сметы затрат по основным цехам предприятия.

а – 3, б – 1, в - 2

9. На предприятии рассчитываются три показателя: выработка на 1 производственного рабочего; выработка на 1 рабочего; выработка на 1 работника. Какая величина больше?

- а) выработка на 1 производственного рабочего;
- б) выработка на 1 рабочего;
- в) выработка на 1 работника.
- г) показатели одинаковы

10. О повышении эффективности использования рабочей силы свидетельствуют:

- а) увеличение показателя выработки;
- б) увеличение показателя трудоемкости;
- в) рост заработной платы;
- г) снижение текучести персонала.

11. Прибыль предприятия характеризует:

- а) эффективность производства;
- б) финансовый результат деятельности предприятия;
- в) результат от реализации продукции;
- г) эффективность управленческих решений

12. Прибыль каждого из двух предприятий составила за год 10 млн. руб. Можно утверждать, что:

- а) эффективность производства на этих двух предприятиях одинакова;
- б) предприятия одинаково рентабельны;
- в) этот показатель ни о чем не говорит, нужны дополнительные сведения;
- г) себестоимость продукции предприятий одинакова.

13. Цены на продукты А, Б и В составляют 65, 90 и 78 руб., а их себестоимость - 50, 85 и 70 руб. соответственно. Какой из этих продуктов выгоднее производить?

- а) А;
- б) Б;
- в) В;
- г) выгода одинакова

14. Можно ли сравнивать рентабельность производства различных по размерам предприятий?

- а) такое сравнение неправомерно, предприятия используют различные ресурсы;
- б) такое сравнение оправдано, если рентабельность рассчитывается для предприятий, выпускающих одинаковую продукцию;
- в) такое сравнение правомерно, т. к. рентабельность относительный показатель;
- г) такое сравнение правомерно, если рентабельность рассчитывается для предприятий одного региона.

15. Рентабельность предприятия повысится, если увеличится:

- а) сумма оборотных средств;
- б) стоимость основных фондов;
- в) прибыль;
- г) себестоимость.

16. Выработка рабочего увеличилась в результате сокращения перерывов на отдых. Это свидетельствует:

- а) об увеличении производительности труда;
- б) об увеличении трудоемкости;
- в) об увеличении интенсивности труда;
- г) нет верного ответа.

17. Финансами предприятия называют:

- а) систему денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов и денежных средств в процессе хозяйственного оборота;
- б) обособившуюся часть денег, имеющую целевое назначение и относительную самостоятельность функционирования;
- в) деньги, которыми можно распоряжаться по своему усмотрению и потеря которых не всегда может резко ухудшить финансовое состояние предприятия;
- г) положительную разницу между доходами и затратами предприятия.

18. Финансовое планирование – это:

- а) планирование прибыли (доходов) и расходов предприятия;
- б) планирование действий по формированию и использованию финансовых ресурсов;
- в) расчет необходимых финансовых ресурсов;
- г) расчет налоговых отчислений.

19. Планирование – это:

- а) разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу;
- б) постоянная и своевременная проверка выполнения плана;
- в) определение экономических и организационно-технических мероприятий, направленных на получение прибыли;
- г) нет верного ответа.

20. В качестве результата планирования затрат на предприятии выступает:

- а) плановая себестоимость и смета производства и реализации продукции;
- б) плановая себестоимость и разработка и внедрение новых технологий;
- в) оценка затрат на привлечение ресурсов и смета производства;
- г) максимизация текущей прибыли и разработка и внедрение новых технологий.

21. Затраты, непосредственно связанные с изготовлением продукции, - это затраты:

- а) нормативные;
- б) накладные;

- в) косвенные;
- г) основные.

22. План, разрабатываемый при освоении новых продуктов и видов деятельности, называется:

- а) бизнес-планом;
- б) организационным планом;
- в) производственным планом;
- г) финансовым планом.

23. Можно ли себестоимость считать интегральным показателем эффективности производства?

- а) да, так как он отражает уровень использования производственных ресурсов предприятия;
- б) нет, так как эффективность производства характеризуется его рентабельностью;
- в) нет, так как этот показатель отражает сумму затрат на производство продукции.

24. Если увеличиваются постоянные издержки

- а) снижается критический объем производства;
- б) повышается критический объем производства;
- в) на критический объем производства это никак не влияет;
- г) нет верного ответа

25. Накладные расходы – это:

- а) затраты, связанные с производством только данного вида продукции;
- б) затраты, связанные с технологическим процессом и затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией орудий труда;
- в) затраты на обслуживание и управление производством;
- г) нет верного ответа.

26. Косвенные затраты - это:

- а) затраты, связанные с производством только данного вида продукции;
- б) затраты, которые при наличии нескольких видов продукции не могут быть отнесены непосредственно ни на один из них.
- в) затраты на обслуживание и управление производством;
- г) затраты, связанные с технологическим процессом и затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией орудий труда.

27. В калькуляции затраты сгруппированы:

- а) в зависимости от места возникновения и назначения;
- б) в зависимости от отношения к объему производства;
- в) по простым экономическим элементам.

28. Средние переменные издержки:

- а) не меняются с ростом объемов производства;
- б) увеличиваются с ростом объемов производства;
- в) снижаются с ростом объемов производства.

28. Комплексные затраты включают:

- а) общепроизводственные;
- б) общехозяйственные;
- в) коммерческие;
- г) все ответы верны.

29. Цель планирования себестоимости - это:

- а) экономически обоснованное определение величины затрат, необходимых для оценки затрат на привлечение ресурсов;
- б) экономически обоснованное определение величины затрат, необходимых для максимизации текущей прибыли;
- в) экономически обоснованное определение величины затрат, необходимых для производства и реализации продукции требуемого качества;
- г) совокупность затрат всех структурных подразделений предприятия, принимающих участие в производстве промышленной продукции за соответствующий период.

30. Совокупность физических лиц, состоящих с предприятием как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором:

- а) персонал;
- б) рабочие;
- в) служащие.
- г) специалисты.

31. Количественная характеристика персонала определяется следующими показателями:

- а) среднесписочный состав, явочный состав, средневочный состав;
- б) списочный состав, среднесписочный состав, средневочный состав;
- в) явочный состав, списочный состав, среднесписочный состав.

32. Повременная форма оплаты труда применяется, если:

- а) невозможно установить зависимость между количеством труда и количеством затраченного времени;
- б) можно установить зависимость между количеством труда и количеством затраченного времени.
- в) нужно повысить интенсивность труда
- г) можно установить зависимость между количеством труда и качеством труда.

33. При расчете трудоемкости обслуживания учитывается фонд рабочего времени

- а) основных рабочих;
- б) вспомогательных рабочих;
- в) служащих;
- г) промышленно-производственного персонала.

34. При простой сдельной системе оплаты труда с увеличением выпуска продукции

- а) увеличивается доля заработной платы в себестоимости продукции;
- б) доля заработной платы в себестоимости продукции не изменяется;
- в) уменьшается доля заработной платы в себестоимости продукции;

35. В каком случае предприятию выгодно использовать повременную форму оплаты труда:

- а) при растущих объемах производства;
- б) при стабильных объемах производства;
- в) при снижающихся объемах производства.
- г) повременная форма оплаты труда не будет эффективна ни в одном из перечисленных вариантов

36. Задания по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражениях устанавливается в:

- а) плане по новой технике и капитальным вложениям;

- б) производственной программе;
- в) в финансовом плане;
- г) бюджете на персонал.

37. Метод планирования, при котором применяется система норм и нормативов использования ресурсов предприятия, называется:

- а) балансовым;
- б) программно-целевым;
- в) нормативным;
- г) функционально-стоимостным.

38. Один из принципов планирования, подразумевающий, что на предприятии должны разрабатываться долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы, называется:

- а) непрерывностью планирования;
- б) научностью планирования;
- в) нацеленностью планов;
- г) прогрессивностью планирования.

39. Назовите задачи планирования затрат:

- а) расчет количества и стоимости ресурсов (материальных, трудовых), необходимых для производства продукции;
- б) определение общей стоимости потребляемых в процессе производства ресурсов (общего объема затрат на производство);
- в) исчисление себестоимости производства каждого вида продукции;
- г) все ответы верны

40. Постоянные затраты предприятия составляют 20 000 руб. в месяц, переменные затраты на единицу продукции – 120 руб., цена реализации – 200 руб. Определите критический объем продаж.

- а) 250 шт.
- б) 62 шт
- в) 100 шт
- г) 166 шт.

41. Определите списочную численность всех рабочих в цехе, если явочный состав основных рабочих составляет 36 человек. Для расчета вспомогательных рабочих используется норма – один слесарь для четырех наладчиков. Выходные и праздничные дни за год составили 111 дней, планируемые невыходы в среднем на одного рабочего составили 32 дня.

- а) 51 чел.
- б) 41 чел.
- в) 82 чел.
- г) 72 чел..

42. Определите размер плановой прибыли при следующих данных за год:

- объем сданных работ по сметной стоимости 15,98 млн. руб.;
  - объем сданных работ по плановой себестоимости 11,79 млн. руб.;
  - объем сданных работ по фактической себестоимости 11,82 млн. руб.;
  - затраты, которые покрываются в порядке компенсации и льгот сверх сметной стоимости 450 тыс.руб.:
- а) 4,19 млн. руб..
  - б) 4,61 млн. руб..



- в) 0,42 млн. руб.
- г) 27,77 млн. руб.

43. Определите размер сверхприбыли прибыли при следующих данных за год:

- объем сданных работ по сметной стоимости 15,98 млн. руб.;
- объем сданных работ по плановой себестоимости 11,79 млн. руб.;
- объем сданных работ по фактической себестоимости 11,82 млн. руб.;
- затраты, которые покрываются в порядке компенсации и льгот сверх сметной стоимости 450 тыс.руб.:

- а) 4,19 млн. руб..
- б) 4,61 млн. руб..
- в) 0,42 млн. руб.
- г) 27,77 млн. руб.

44. Определите размер фактической прибыли при следующих данных за год:

- объем сданных работ по сметной стоимости 15,98 млн. руб.;
- объем сданных работ по плановой себестоимости 11,79 млн. руб.;
- объем сданных работ по фактической себестоимости 11,82 млн. руб.;
- затраты, которые покрываются в порядке компенсации и льгот сверх сметной стоимости 450 тыс.руб.:

- а) 4,19 млн. руб..
- б) 4,61 млн. руб..
- в) 0,42 млн. руб.
- г) 27,77 млн. руб.

45. Определить экономию от снижения себестоимости в плановой и фактической прибыли при следующих данных за год:

- объем сданных работ по сметной стоимости 15,98 млн. руб.;
- объем сданных работ по плановой себестоимости 11,79 млн. руб.;
- объем сданных работ по фактической себестоимости 11,82 млн. руб.;
- затраты, которые покрываются в порядке компенсации и льгот сверх сметной стоимости 450 тыс.руб.:

- а) 10%
- б) 15%
- в) 25%
- г) 5%

46. Определите рентабельность продукции, если известно, что количество выпущенной продукции составляет 1500 штук, цена 1 единицы продукции 60 руб., стоимость одной единицы продукции 50 руб.

- а) 20%
- б) 16%
- в) 10%
- г) 25%

47. Совокупные затраты на производство и реализацию продукции предприятия составляют 3760 тыс. руб. Объем производства продукции равен объему реализации и составляет 7 тысяч единиц изделий. Известно, что цена на продукцию равна 1115 руб. за единицу. Чему равна прибыль предприятия?

- а) 4045 тыс. руб.
- б) 7850 тыс. руб.
- в) 7805 тыс. руб.

г) 3760 тыс. руб.

48. Предприятие производит продукцию вида А по цене 1500 рублей за единицу. Удельные переменные расходы составляют 1450 руб. Общая величина постоянных расходов равна 3000 тыс. руб. Определить величину критического объема продукции.

а) 60 тыс. ед.

б) 2 тыс. ед.

в) 3 тыс. ед.

г) нет верного ответа

49. Затраты на производство продукции предприятия составляют 192768 тыс. руб., затраты, списанные на непроизводственные счета, равны 9320 тыс. руб. Уменьшение остатков расходов будущих периодов составляет 1600 тыс. руб., а уменьшение остатков незавершенного производства – 4400 тыс. руб. Определите производственную себестоимость товарной продукции предприятия.

а) 177448 тыс. руб.

б) 183448 тыс. руб.

в) 181848 тыс. руб.

г) 186768 тыс. руб.

50. Компания реализует два вида продукции. Выручка по первому продукту составляет 5400 тыс. руб., а совокупные издержки 4700 тыс. руб. Выручка по второму продукту составляет 6000 тыс. руб., а совокупные издержки 4500 тыс. руб. Определите, какой продукт является наиболее прибыльным при условии, что объем производства обоих продуктов равен объему реализации и составляет 4 тыс. шт.

а) более прибыльным является первый продукт

б) более прибыльным является второй продукт

в) продукты имеют одинаковую прибыльность

г) недостаточно данных, чтобы определить прибыльность продуктов

## 6 семестр

### Итоговый тест

1. Социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой – это ...

а) организация

б) менеджмент

в) трудовая деятельность

г) управленческий процесс

2. Перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации представляет собой ...

а) внутреннюю среду организации

б) внешнюю среду организации

в) среду косвенного влияния

г) непосредственное окружение

3. Все внутренние переменные организации ...

- а) взаимосвязаны между собой и образуют социотехническую систему
- б) не взаимосвязаны между собой, но могут оказывать влияние друг на друга
- в) не зависят друг от друга
- г) взаимосвязаны между собой, но при этом не оказывают влияния друг на друга

4. При анализе внутренней среды выделяют следующие процессы:

- а) производственный процесс и финансовая деятельность
- б) маркетинговая деятельность и процессы управления персоналом
- в) управленческий процесс и эккаунтинг
- г) все ответы верны

5. Под эккаунтингом понимают ...

- а) учет и анализ хозяйственной деятельности
- б) процесс информирования персонала
- в) маркетинговый инструмент стимулирования сбыта
- г) метод конкурентного анализа отрасли

6. Любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей, – это...

- а) поставщики;
- б) контактная аудитория;
- в) посредники;
- г) потребители.

7. К макросреде компании можно отнести...

- а) поставщиков сырья;
- б) покупателей изделий компании;
- в) конкурентов;
- г) политико-правовую среду.

8. Сбор данных, их изучение и обработка, отчет о результатах представляют собой...

- а) маркетинговое исследование;
- б) информационный поток;
- в) маркетинговые информационные системы (МИС);
- г) все ответы верны.

9. Спрос на товар (услугу) как категория маркетинга – это...

- а) нужда в конкретном виде продукции;
- б) потребность в товаре (услуге);
- в) потребность в товаре (услуге), которая может быть оплачена потребителем;
- г) нет верного ответа.

10. К источникам вторичной информации относится:

- а) организация презентации;
- б) замер полученных данных с предварительно созданной ситуацией;
- в) наблюдение за поведением покупателей в магазине;
- г) статистические отчеты о состоянии рынков, опубликованные на официальных сайтах

11. Преимущества вторичных источников данных в том, что ...

- а) данные могут быть исчерпывающими для принятия решения и необходимость в первичной информации отпадает

- б) стоимость сбора вторичной информации ниже, чем стоимость сбора первичной информации
- в) на поиск информации во вторичных источниках требуется меньше времени
- г) все ответы верны

12. Системный подход в менеджменте ...

- а) способствовал формированию определенного образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды организации
- б) способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов
- в) отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях
- г) нет верного ответа

13. Сущность системного подхода к управлению состоит ...

- а) в мысленном охвате всех явлений как единого целого, их объективной оценке, учете внутренних элементов, предвидение положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений
- б) в рассмотрении функций как органически взаимосвязанных элементов, образующих в своей общности единый процесс управления
- в) во всестороннем анализе факторов ситуации, требующей принятия управленческого решения, и выработке адекватных данной ситуации методов решения
- г) нет верного ответа

14. Определенное количество внутренних элементов, имеющих собственное назначение и находящихся в устойчивой взаимозависимости друг с другом, представляет собой ...

- а) систему
- б) менеджмент
- в) процесс управления
- г) управленческое решение

15. Конкурентоспособность товара – это...

- а) самый высокий в мире уровень качества;
- б) способность товара конкурировать на мировом рынке;
- в) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определенный период времени;
- г) самая низкая себестоимость.

16. Составляющими конкурентоспособности товара являются...

- а) информативность упаковки товара;
- б) сертифицированная система обеспечения качества;
- в) эффективность рекламы;
- д) базисные условия контракта

16. Индикаторами конкурентоспособности товара являются:

- а) полезность товара;
- б) цена товара;
- в) качество товара;
- г) все ответы верны.

17. Оценка конкурентоспособности товара включает:

- а) анализ рынка и выбора наиболее конкурентоспособного товара;
- б) определение сравнительных параметров образцов товара;

- в) расчет интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара;
- г) все ответы верны.

18. На основе чего могут быть сформированы решения:

- а) на основе системного подхода
- б) на основе беседы и наблюдения
- в) на основе анализа конкурентоспособности товара
- г) на основе описания бизнес-процессов предприятия

19. Маркетинговое исследование представляет собой сбор, обработку и анализ данных с целью...

- а) уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений;
- б) получения информации о конкурентах и их опережении;
- в) систематизации отчетных данных;
- г) совершенствования общего представления о маркетинге, как явлении и процессе

20. Вид маркетинговых исследований, к которому относятся исследования отношения к марке товара, называется ...

- а) изучение рыночной конъюнктуры
- б) изучение каналов распределения
- в) изучение потребителей
- г) тестирование новых товаров

21. Аналитический процесс, включающий определение проблемы, сбор, обработку и анализ информации, а также выработку рекомендаций по решению проблемы, называется ...

- а) формирование исследовательской панели
- б) маркетинговые исследования
- в) формирование гипотезы
- г) выборочное исследование

22. Вид маркетинговых исследований, к которому относятся исследования деятельности посредников – это ...

- а) изучение рыночной конъюнктуры
- б) изучение каналов распределения
- в) изучение потребителей
- г) тестирование новых товаров

23. Методы сбора первичных данных, используемые при проведении маркетингового исследования:

- а) наблюдение, эксперимент, опрос
- б) мониторинг, контент-анализ, опрос
- в) глубинные интервью, фокус группы, анализ рекламных текстов
- г) телефонное интервью, опрос по почте, наблюдение

24. Источники внешней вторичной информации

- а) данные ABC-анализа, SWOT – анализа, информация сети торговых корреспондентов
- б) официальные отчеты фирм, специальные издания, Интернет, данные государственной статистики
- в) данные опросов, результаты наблюдений, экспериментов
- г) результаты опросов потребителей

25. Метод сбора информации, предусматривающий групповую дискуссию, которая направляется модератором – это ...

- а) анкетирование
- б) глубинное интервью
- в) эксперимент
- г) фокус-группа

26. Если Вы стремитесь к высокому проценту возврата ответов, у Вас достаточно средств, ограничено время, а влияние исследователя на респондента Вас не беспокоит, то Вы предпочтете ...

- а) опрос по телефону
- б) опрос по почте
- в) личное интервью
- г) интернет-опрос

27. Основная функция сезонных скидок:

- а) перераспределение спроса
- б) ликвидация устаревшего товара
- в) привлечение клиентов
- г) борьба с конкурентами

28. Точка безубыточности - это:

- а) цена, при которой предприятие начинает получать прибыль
- б) объем производства, при котором производитель работает без убытков
- в) уровень затрат, необходимый для производства продукции
- г) нет верного ответа

29. При более высоком уровне цены точка безубыточности будет достигнута при ...

- а) меньшем объеме производства
- б) неизменном объеме реализации
- в) большем объеме реализации
- г) объемом реализации не имеет значения

30. Расчет цены по методу «прямые издержки + прибыль» означает начисление стандартной наценки ...

- а) на себестоимость товара
- б) с учётом нормативной прибыли на себестоимость товара и определение цены в виде суммы себестоимости и прибыли
- в) на себестоимость без учёта прибыли
- г) нет верного ответа

31. Внешние факторы, влияющие на ценообразование:

- а) общий покупательский спрос на продукцию
- б) себестоимость продукции
- в) сезонность покупательского спроса
- г) качество материалов и труда

32. Товары повседневного спроса характеризуются:

- а) распространением через сеть специальных магазинов
- б) приобретением на большую сумму денег
- в) отсутствием необходимости в дополнительных консультациях с продавцом
- г) все ответы верны

33. «Желаемый доход» при стратегии ценообразования, основанный на издержках

- а) отражает цели компании при ценообразовании
- б) основан на оценках потребительского спроса
- в) находится посередине между нижней и «потолочной» ценой
- г) зависит от хода конкурентной борьбы

34. Какой этап жизненного цикла товара обычно характеризуется максимально низким ценой:

- а) выведение на рынок
- б) рост
- в) зрелость
- г) упадок

35. Цели ценообразования...

- а) основываются на желаемой «доле в общем рынке»
- б) основываются на ожидаемых прибылях
- в) являются руководящим принципом определения целей корпорации
- г) служат основанием при определении цен на товары

36. Товарная марка предназначена для того, чтобы:

- а) компенсировать недостающее товару качество
- б) обосновать перед потребителем более высокую цену на товар
- в) дифференцировать товар на рынке среди себе подобных
- г) нет верного ответа

37. Понятие «уровни товара» отражает:

- а) наличие нескольких упаковок для товара
- б) позиции, с которых рассматриваются характеристики товара
- в) сорт товара, его качество
- г) все ответы верны

38. Что является каналом товародвижения?

- а) путь перевозки товара
- б) цепочка торговых посредников, через которых проходит товар
- в) маршрут движения товара в географическом пространстве
- г) все ответы верны

39. Какая ошибка допущена при формулировке следующего вопроса анкеты: «На самом ли деле реклама заставляет Вас покупать тот или иной товар?»

- а) двусмысленность вопроса
- б) наличие двойного отрицания
- в) подталкивание респондента к нужному ответу
- г) ошибка не допущена

40. Назовите структурные части анкеты:

- а) введение, вопросы, ответы
- б) введение, основная часть, реквизитная часть
- в) основная часть, вспомогательная часть, вопросы, ответы
- г) вопросы, ответы, информация об использовании ответов

41. Техника шкалирования, использованная при формулировке следующего вопроса анкеты: «Согласны ли Вы с утверждением, что крупные фирмы обычно выпускают товары лучшего качества, чем мелкие?» — совсем не согласен — не согласен — частично согласен — согласен — полностью согласен» - это ...

- а) семантический дифференциал
- б) шкала Лайкерта
- в) оценочная шкала
- г) шкала значимости

42. В анкете нужны вопросы-фильтры для того, чтобы ...

- а) привлечь внимание респондента
- б) обратиться к определенной категории респондентов
- в) проконтролировать правильность ответов респондентов
- г) исключить неправильное понимание вопросов респондентами

43. Какая ошибка допущена при формулировке следующего вопроса анкеты: «Какое количество банок майонеза Вы приобрели за последние полгода? — меньше 20 банок — около 20 банок — больше 20 банок?»

- а) несоответствие между смыслом вопроса и характером предлагаемых ответов
- б) превышение возможностей памяти респондента
- в) подталкивание респондента к нужному ответу
- г) ошибка не допущена

44. Назовите основной метод установления цен...

- а) захват потребительского излишка
- б) «снятия сливок»
- в) средние издержки плюс прибыль
- г) максимум прибыли

45. Затратный подход к ценообразованию основан на учёте ...

- а) всех фактических затрат на производство и сбыт товаров
- б) прямых затрат на производство товара
- в) постоянных затрат на производство товара
- г) переменных затрат на производство

46. В маркетинговых исследованиях под ошибкой выборки подразумеваются отклонения (различия) между данными ...

- а) полученными от выборки и истинными данными
- б) существующего и предыдущего исследования
- в) вероятностной и невероятностной выборки
- г) нет верного ответа

47. Метод выборки, предусматривающий отбор единиц выборки (респондентов), способных дать наиболее точные сведения

- а) выборка по доступности
- б) метод снежного кома
- в) квотированная выборка
- г) выборка по усмотрению

48. Для полного и обоснованного описания рынка услуг предприятие воспользуется:

- а) источниками вторичной информации;
- б) первичной информацией;



в) источниками первичной и вторичной информации

49. Обозначьте последовательность маркетинговых исследований

- а) Выбор и сбор информации
- б) Разработка задачи и порядка исследования
- в) Принятие маркетингового решения
- г) Обработка и анализ информации

1 – б, 2 – а, 3 – г, 4 – в.

50. Представляя отчет заказчику – менеджеру специализированного спортивного магазина, исследователь заявил следующее: «Были проанализированы данные по признанной удовлетворительной выборке, объемом 15 магазинов. Результаты показали, что 95% доверительный интервал для среднегодового объема продаж в генеральной совокупности спортивных магазинов составляет 1000000 + 150000 млн. руб.» Правильно ли исследователь сформулировал данный вывод с точки зрения возможности его понимания слушателями?

Варианты ответа:

- а) правильно
- б) неправильно
- в) вывод сформулирован правильно, но большей части аудитории он будет непонятен
- г) вывод сформулирован неправильно и большей части аудитории он будет непонятен

7 семестр

Итоговый тест

1. Организация является коммерческой, если:

- а) занимается перепродажей товаров
- б) имеет своей целью получение прибыли
- в) ее учредителями являются частные лица
- г) финансовый результат деятельности за период является положительным

2. К некоммерческим организациям относятся:

- а) потребительские кооперативы;
- б) товарищества на вере
- в) общества с дополнительной ответственностью
- г) акционерные общества

3. При классификации предприятий по размеру в качестве основного признака обычно используют:

- а) численность его персонала
- б) объем производства
- в) стоимость имущества
- г) площадь размещения производственных мощностей

4. Основным видом деятельности производственного предприятия не может быть:

- а) выпуск сельскохозяйственной продукции
- б) сдача имущества в аренду
- в) производство строительных работ
- г) массовый пошив одежды

5. Крупные по размерам предприятия обычно создаются в форме:

- а) общества с ограниченной ответственностью
- б) акционерного общества
- в) товарищества на вере
- г) производственного кооператива

6. Предприятие, как юридическое лицо обладает следующими признаками:

- а) наличие обособленного имущества;
- б) отвечает по обязательствам всем своим имуществом;
- в) не имеет права быть истцом в суде;
- г) самостоятельно выступает в хозяйственном обороте от своего имени.

7. Из перечисленных организационно-правовых форм к коммерческим предприятиям относятся:

- а) потребительские кооперативы
- б) товарищества
- в) общества
- г) общественные организации

8. Учредительные документы любого юридического лица должны содержать три основных пункта:

- а) размер уставного капитала;
- б) наименование юридического лица;
- в) условия ликвидации;
- г) местонахождение;
- д) порядок распределения прибыли и убытков;
- ж) ответственность за нарушение обязательств по учредительским взносам;
- з) цели и виды деятельности предприятия.

9. В случае неудачи в деятельности предприятия личным имуществом отвечают:

- а) участники общества с ограниченной ответственностью;
- б) владельцы акций акционерного общества;
- в) полные товарищи
- г) нет верного ответа

10. Какую организационно-правовую форму предприятия характеризует следующее определение:

«Предприятие, в котором наряду с участниками, осуществляющими от его имени предпринимательскую деятельность и отвечающими по его обязательствам своим имуществом, имеется один или несколько участников, связанные с его деятельностью, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимающие участие в осуществлении предпринимательской деятельности»:

- а) акционерное общество
- б) общество с дополнительной ответственностью
- в) общество с ограниченной ответственностью
- г) товарищество на вере;

11. Цели организации должны быть ...

- а) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении
- б) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль
- в) конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися
- г) главное, чтобы они не противоречили друг другу.

12. Определение сильных и слабых сторон организации производства ...

- а) того, чтобы лучше понимать что происходит
- б) формирования производственной стратегии
- в) осуществления производственного планирования
- г) внедрения новых производственных технологий

13. Анализ внешней среды организации – это ...

- а) определение демографических тенденций развития;
- б) учет действия правительства в деятельности организации;
- в) определение внешних факторов для оценки возможностей и угроз для предприятия;
- г) организация работы по анализу рынка сбыта.

14. Определите основные характеристики внешней среды для организации:

- а) взаимосвязанность и неопределенность
- б) взаимосвязанность факторов, сложность
- в) сложность и подвижность
- г) все перечисленное

15. Производство является разновидностью ... деятельности.

- а) стационарной
- б) активной
- в) операционной
- г) Поточной

16. На какие элементы производственной деятельности оказывает влияние отраслевая принадлежность организации?

- а) осуществляемые производственные процессы
- б) выбор места расположения организации
- в) организационно-правовая форма собственности
- г) объем производства

17. Отметьте элемент, не входящий в производственную стратегию:

- а) тип производства
- б) метод организации производства
- в) размер партии
- г) объем производства

18. Какие формы организации производственных процессов используются на современном предприятии?

- а) кооперирование
- б) инжиниринг
- в) концентрация
- г) специализация

19. Участок относится к одноименклатурному производству. Оборудование участка состоит из трех групп однотипного оборудования: 1-я группа — 5 ед., 2-я группа — 11 ед., 3-я группа — 15 ед. Норма времени на обработку комплекта деталей одного изделия в каждой группе оборудования — соответственно: 0,5 н/ч, 1,1 н/ч, 1,5 н/ч. Режим работы участка: работа в 2 смены, продолжительность смены — 8 ч, число рабочих дней в году — 255, регламентированные простои оборудования — 7% режимного фонда времени. Определите производственную мощность участка.

- а) 47300 шт
- б) 37942 шт
- в) 24862 шт
- г) 38700 шт

20. Какие элементы характеризуют производственную структуру организации?

- а) Состав структурных единиц (подразделений) организации
- б) Состав служб, занимающихся непроизводственной деятельностью
- в) Аппарат управления
- г) Уровень кооперирования между структурными единицами при выполнении производственной программы

21. Производство, характеризующееся непрерывностью и относительно длительным периодом изготовления ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах, называется:

- а) массовым
- б) серийным
- в) единичным

22. Для единичного типа производства характерно:

- а) высокий процент механизированных работ
- б) большой удельный вес ручных операций
- в) невысокая квалификация рабочих
- г) низкая себестоимость готового продукта

23. Расположите перечисленные в таблице расчетные этапы подготовки и обоснования решений, составляющих содержание организационного проектирования производственной системы в порядке их выполнения:

- а) проектирование производственной структуры организации
- б) выбор объектов и масштабов производства
- в) выбор месторасположения организации
- г) выбор организационно-правовой формы организации

а-2, б-4, в-3, г – 1,

24. Основная задача инновационной стратегии:

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) разработка и внедрение новой продукции
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

25. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений?

- а) М. Портер
- б) П. Саймон
- в) Б. Карлофф
- г) П. Друкер

26. SWOT- анализ отличается от STEP-анализа тем, что:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты как внешней, так и внутренней среды организации

- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз
- г) STEP-анализ – это разновидность качественного, а SWOT – количественного анализа

27. Назовите общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия:

- а) принцип конкурентоспособности
- б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа
- в) метод наблюдения
- г) системный подход

28. Стратегическая зона хозяйствования — это ...

- а) зона наибольшего хозяйственного риска
- б) перспективный сегмент рынка
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
- г) свободная экономическая зона

29. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

- а) профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики
- б) политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события
- в) политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии
- г) НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики

30. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда цели устанавливаются от достигнутого:

- а) ограниченный рост
- б) сокращение
- в) рост
- г) сочетание предыдущих вариантов

31. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит спад жизненного цикла организации:

- а) ограниченный рост
- б) сокращение
- в) рост
- г) сочетание предыдущих вариантов

32. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит переход элитного товара к группе товаров широкого потребления:

- а) ограниченный рост
- б) сокращение
- в) рост
- г) сочетание предыдущих вариантов

33. Для товара «дойная корова» характерны денежные потоки:

- а) отрицательные

- б) инвестиционные
- в) положительные
- г) нулевые

34. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене высока
- б) эластичность спроса по цене низка
- в) эластичность спроса по цене нулевая
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

35. Матрица БКГ строится на основании следующих данных:

- а) объема продаж компании и конкурентов, темпа прироста рынка
- б) постоянных и переменных затрат на продукт
- в) стоимости продукта у компании и стоимости продукта у конкурента
- г) расходов на производство продукта и его цены

36. Товар, имеющий низкую долю рынка и не имеющий возможностей роста, т.к. находится в непривлекательных отраслях:

- а) товар «трудные дети»
- б) товар «звезда»
- в) товар «дойная корова»
- г) товар «собака»

37. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) маркетинговая стратегия

38. Какая Модель представляет из себя матрицу для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации?

- а) матрица Бостонской консультативной группы
- б) матрица Дженерал Электрик/Маккензи
- в) матрица Артур де Литтл
- г) матрица конкуренции Shell/DPM

39. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»...

- а) рождение
- б) рост
- в) зрелость
- г) старость

40. Основная задача производственной стратегии – это ...:

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) развитие и модернизация производства

г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

41. Риск – это

- а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток
- б) все предпосылки, способные негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка
- в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий
- г) вероятность провала программы продаж

42. Управление риском – это:

- а) отказ от рискованного проекта
- б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска
- в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него
- г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска

43. VAR – это:

- а) парадигма стоимости риска (Value-at-Risk)
- б) показатель объемов потерь прибыли (Volume at Reduce)
- в) степень сопротивления персонала рискованным проектам (Volume at Resistance)
- г) объем риска (Volume of Accepted Risk)

44. Коммерческий риск – это риск, возникающий:

- а) на коммерческих предприятиях
- б) при заключении коммерческих сделок
- в) в процессе реализации товаров или услуг
- г) в процессе производства товаров или услуг

45. На какие виды подразделяются финансовые риски?

- а) валютные
- б) денежные
- в) проектные
- г) риски распределения доходности

46. При использовании метода «Передача риска» покрытие убытка происходит за счет:

- а) самострахования
- б) займа
- в) резервов
- г) страхования

47. Примером покрытия ущерба за счет передачи ответственности на основе договора является:

- а) хеджирование
- б) кэптивные страховые организации
- в) нестраховой пул
- г) самострахование

48. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу

49. Факторы конкурентной силы поставщика организации:

- а) уровень специализации поставщика
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения
- г) совместное предприятие в новой области

50. Содержание портфельной стратегии включает в себя:

- а) расположение и масштабы будущих областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных видов деятельности
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»
- в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации
- г) структуризацию направлений деятельности предприятия по подразделениям, рынкам, товарам



## Примеры практико-ориентированных заданий для зачета

5 семестр

Задание 1.

Предприятие производит продукцию одного наименования по цене 250 руб. за единицу, удельные переменные расходы составляют – 200 руб., общая величина постоянных расходов – 550 тыс. руб. В результате роста арендной платы общие постоянные расходы увеличились на 7%. Каким образом увеличение постоянных расходов повлияет на величину критического объема? Максимальный объем производства для предприятия с учетом возможностей производственных мощностей составляет 12000 ед. Будет ли в этом случае более оптимальным для предприятия решение о смене арендодателя с более низкой стоимостью арендной платы? (ПК-7, У1)

Задание 2.

В 1 квартале предприятие реализовало 6 000 изд. по цене 90 руб. за единицу, что покрыло расходы и дало прибыль. Постоянные расходы составляют 70 000руб., удельные переменные издержки – 65 руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 7 000 изд. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со вторым кварталом. Сколько надо реализовать дополнительной продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%? (ПК-7, У1)

Задание 3.

В первом квартале удельные переменные расходы составили 95 руб., цена единицы продукции – 1 125 руб., общие постоянные расходы 100 000 руб. Во втором квартале цены на сырье выросли, что привело к росту переменных расходов на 10 %. Определите, как изменение цены на сырье повлияло на критический объем продукции? Необходимо ли предприятию принимать решение о смене поставщиков сырья, если максимальный объем производства компании составляет 200 ед? (ПК-7, У1)

Задание 4.

В цехе обрабатывается 94000 деталей в год, фонд рабочего времени составляет 1800 часов. Нормы выполняются на 109%. Трудоёмкость обработки детали составляет 0,25 человеко-часов. Оправдано ли внедрение мероприятий по совершенствованию организации труда, позволяющих снизить трудоёмкость обработки деталей до – 0,21 человеко-часов? Определите рост производительности труда и экономию численности в случае внедрения таких мероприятий. (ПК-7, У1)

Задание 1.

Критически оцените предлагаемый вариант управленческого решения.

На одном из участков цеха работает 10 рабочих, которые производят 11 000 деталей при норме 10 000 деталей в месяц. Применяется сдельно-премиальная система оплаты труда. Сдельная расценка за единицу продукции – 5 руб. За каждую произведенную сверх нормы деталь доплата составляет 0,5 руб. В связи с необходимостью увеличить объем выпуска на предприятии требуется производить не менее 12 000 деталей. Увеличение выпуска можно достигнуть за счет интенсификации труда путем введения сдельно-прогрессивной системы оплаты труда. При этом будет применяться следующая шкала:

Выполнение плана, %	100,1-110	110,1-115	Свыше 115
Повышающий коэффициент	1,1	1,3	1,7

Оправдано ли введение этой системы оплаты, если дополнительная прибыль от увеличения выпуска составляет 30 тыс. руб.? Предложите свое решение, позволяющее увеличить выпуск продукции. (ПК-7, В1)

Задание 2.

Предприятие оценивает вариант организации производства хлебобулочных изделий. Известны следующие данные по производству 1 ц хлебобулочных изделий:

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
стоимость сырья	300	320	350
топливо и энергия на технологические цели, руб.	90	80	70
основная заработная плата производственных рабочих, руб	250	250	255
дополнительная заработная плата производственных рабочих	15% от основной	15% от основной	15% от основной
Социальные взносы	30%	30%	30%
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, руб	120	150	140
цеховые расходы, руб	110	100	105
общехозяйственные расходы, руб	80	70	75
внепроизводственные расходы	10% от производственной себестоимости	9% от производственной себестоимости	11% от производственной себестоимости

Определите более выгодный для предприятия вариант производства при условии, что цена хлебобулочного изделия при каждом из вариантов остается постоянной. (ПК-7, В1)

Задание 3. Компания производит и продает кондитерские изделия. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1 %. Цена изделий уменьшилась на 0,5 %, но общая цена реализации увеличилась на 5 % из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены ниже.

Характеристики до и после реализации управленческого решения, в миллионах рублей

Этап работы	Общая цена реализации	Общие затраты в месяц	Прибыль компании
До реализации	2,592	2,074	
После реализации			

Заполните таблицу и оцените экономическую эффективность управленческого решения двумя методами: сопоставления конечных результатов и по конечным результатам. (ПК-7, В1)

Задание 4. Организации предложены два варианта оптимизации склада. По первому варианту предлагается использовать приобретение нового оборудования для организации стеллажного хранения продукции. Затраты на производство работ составят 2 130,6 тысяч рублей, по второму варианту предлагается приобретение погрузчиков и внедрение нового программного обеспечения склада. Затраты на приобретение и внедрение в эксплуатацию составят 4 132,7 тысяч рублей. Наиболее эффективный вариант оптимизации работы склада в современных экономических условиях основывается на определении срока окупаемости инвестиций, если величина планируемой прибыли предприятия будет равна 1 800 тысяч рублей, а значение инфляции в течение пяти лет будет равно 11 %.

Оцените каждый из предложенных вариантов. (ПК-7, В1)

6 семестр

Задание 1. Определите продажную цену мужского костюма в магазине, если известны следующие основные данные. Себестоимость изделия составляет 108 д. е.

Для обеспечения устойчивого финансового положения производитель назначает наценку в 10 % для оптового посредника. Оптовый посредник назначает наценку в сумме 30 д. ед., а конечный потребитель уплачивает розничному торговцу еще 25 % от конечной (продажной) цены товара. Покажите схематично движение товара по каналу распределения (ПК4, У1).

Задание 2. Производители одежды, кондитерских изделий, посуды и других потребительских товаров часто сталкиваются с проблемой побочных продуктов производства - бракованные товары, качество которых не идеально и которые не отвечают требованиям розничных продавцов или потребителей. Однако и для таких бракованных товаров существует рынок. Какую стратегию ценообразования следует использовать для таких товаров? (ПК4, У1)

Задание 3. Торговая компания «Кармен» должна выбрать пункт хранения товара из трех вариантов. Единовременные капитальные вложения этим вариантам составляют: А – 1 млн руб., Б – 1,5 млн руб., В – 16 млн руб. Годовые издержки, связанные с содержанием складских хранилищ и транспортной доставкой материалов со складов в адрес потребителей, равны соответственно 350 тыс., 200 тыс. и 500 тыс. руб. Выберите вариант с минимальными приведенными затратами (ПК4, У2)

Задание 4. Деревообрабатывающее предприятие расположено в Санкт-Петербурге и занимается производством стеклопакетов из лиственницы. Древесина лиственницы - очень прочный, красивый и долговечный материал за счет своей влагопрочности. Компания считает направление своей работы перспективным и опирается на тот факт, что в северо-европейских странах со схожим климатом деревянные и дерево-алюминиевые стеклопакеты удерживают долю рынка, превышающую 85%. В компании налажен полный производственный цикл: от распиловки и сушки до изготовления продукции. Предприятие также самостоятельно занимается реализацией, доставкой и установкой готовых изделий. Лиственница закупается в леспрохозах Красноярского края. В связи с природными условиями заготовка древесины в местах ее произрастания возможна только с ноября по апрель. Спрос же на установку стеклопакетов имеет ярко выраженную сезонность (снижается практически до нуля в период с декабря по март и увеличивается в летний период). Такие сезонные колебания составляют угрозу внутреннему состоянию предприятия. Неритмичность производства приводит к сбоям в работе оборудования, необходимости дополнительных пусконаладочных работ. Нехватка оборотных средств

приводит к откладыванию перспективных программ развития предприятия. Также бывали случаи задержки зарплаты сотрудникам.

Задание:

1. Проанализируйте проблемы менеджмента данного предприятия (ПК4, В1).
2. Предложите текущие цели деятельности предприятия (ПК4, В2).
3. Предложите управленческие решения, направленные на снижение зависимости работы предприятия от сезонных колебаний спроса и повышение финансовой устойчивости предприятия (ПК4, В2).
4. Если бы перед Вами стояла задача посчитать потенциал рынка для данного вида продукции, то на какие показатели Вы бы опирались (ПК6, В2)?

Задание 5.

Разработайте схему проведения маркетингового исследования для сети химчисток, в которых резко упало количество обращений по сравнению с прошлым годом (ПК6, У1)

Задание 6. В магазине продовольственных товаров жарким летом не увеличился спрос на мороженое. Учитывая это, какие ключевые элементы Вы бы включили в программу по формированию и удовлетворению спроса на мороженое? Предложите способ оценки эффективности программы (ПК6, У2, В3)

Задание 7. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов и обоснуйте критерии выделения стратегических групп: а) колбасные изделия; б) молочная продукция (ПК6, У3, В1)

7 семестр

Задание 1.

Менеджеру компании нужно увеличить производство рулетов «Де люкс», ставших необыкновенно популярными. Спрос составляет 310 000 рулетов. Чтобы удовлетворить спрос, менеджер вводит дополнительную линию. Для отдела продаж надо определить ожидаемый объем конечной продукции этой второй линии. Эффективная мощность второй линии такая же, как и у первой, 175000 рулетов. Объем конечной продукции второй линии будет меньше, чем у первой, потому что обслуживать ее будут сотрудники, не имеющие опыта. Ожидается, что ее эффективность не превысит 75 %. Каким будет объем конечной продукции? Оцените принятое управленческое решение по введению дополнительной линии. Какие трудности могут возникнуть при реализации данного управленческого решения (ПК5, У3, В1)

Задание 2. Оцените производственную мощность цеха по выпуску бытовых электрических машин. В цехе созданы три предметных производственных участка: — участок стиральных машин с пропускной способностью 8400 шт.; — участок пылесосов с пропускной способностью 14 000 шт.; — участок полотеров с пропускной способностью 0 000 шт. (ПК5, У2)

Задание 3. Для разработки плана производства участка и определения объема выпуска продукции на следующий год операционному менеджеру необходимо оценить производственную мощность участка. Участок относится к однономенклатурному производству. Оборудование участка состоит из трех групп однотипного оборудования: 1-я группа - 5 ед., 2-я группа - 11 ед., 3-я группа - 15 ед. Норма времени на обработку комплекта деталей одного изделия в каждой группе оборудования -- соответственно: 0,5 н/ч, 1,1 н/ч, 1,5 н/ч. Режим работы участка: работа в 2 смены, продолжительность смены -

8 ч, число рабочих дней в году - 255, регламентированные простои оборудования - 7% режимного фонда времени (ПК5, В2).

Задание 4. Опишите организацию, в которой Вы проходили практику. Определите ее тип в соответствии с несколькими (не менее 3) признаками классификации организаций. Проанализируйте основные характеристики организации (ПК4, У1).

Задание 5. Одной из перспективных отраслей деятельности является общественное питание. Используя известные Вам методы анализа среды, определите возможности и угрозы, которые предоставляет внешняя среда предприятиям сферы общественного питания. Постройте матрицу возможностей и выработайте стратегические решения, которые будут способствовать развитию этих предприятий. Определите в матрице поля, которые указывают значение этих возможностей для организации. Какие возможности необходимо использовать обязательно, какие использовать, если позволяют ресурсы предприятия, а какие можно не использовать вообще. Какие стратегии бизнеса Вы бы рекомендовали применять этим предприятиям? (ПК1, У2, В1).

Задание 6. Существует целый ряд автопроизводителей, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструктивных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, Subaru). Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ для минимизации издержек большинства автомобильных компаний, BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании 79 автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок. И BMW, и Mercedes удалось выпустить небольшую линию более эксклюзивных автомобилей для клиентов, у которых приоритетом является качество, а не цена. Есть ряд автомобилей, которые можно приобрести у обеих компаний, но они четко нацелены на потребителей, которые готовы заплатить дополнительную цену за более высокое качество.

Вопросы: Какие конкурентные преимущества используют организации, приведенные в ситуации? Имеются ли у них, на Ваш взгляд, стратегические ресурсы? Какой стратегии придерживаются эти организации? Составьте профиль способностей и конкурентный профиль рассмотренных предприятий (ПК1, У1)

Задание 7. Проведите анализ с помощью матрицы БКГ, и предложите оптимальную стратегию. В качестве границ использовать Темп роста рынка 1,0; Относительная доля рынка 1,2 (ПК1, У2, В3).

Виды продукции	Объем реализации, млн. тенге		Доля рынка, %	
	Прошлый год	Текущий год	предприятия	конкурентов
А	2212	2570	24	27
Б	532	533	29	23
В	1769	1727	32	17
Г	241	241	9	9
Д	642	660	11	12
Е	10	14	5	5
Ж	1125	1047	20	37
З	742	693	16	16

Задание 8. Опишите деятельность организации, в которой Вы проходили практику. Постойте «дерево целей» для этой организации. Объясните свое решение (ПК1, В2).

Владеть:

1. Навыками выявления рисков в современной хозяйственной практике
3. Навыками применения механизмов нейтрализации рисков на предприятии

Задание 9. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров (ПК8, У1)

Задание 10. Определите виды риска предпринимательской деятельности для следующих организаций (не менее 5 рисков) Дом культуры; Кинотеатр; Пищерия; магазин с цветочной продукцией (ПК8, У2)

Задание 11. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, этап жизненного цикла и сопутствующие ему риски (не менее 5 примеров). Приведите примеры того, какие методы нейтрализации и снижения рисков применяет организаций и оцените их эффективность (ПК8, У3, В2)

Задание 12. Приведите примеры для различных видов неопределенности: 1) Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия. 2) Случайность социально-экономических и технологических процессов. 3) Противоборствующие тенденции, столкновение интересов. 4) Недостаточность информации об исследуемом объекте, процессе, явлении. 5) Ограниченность ресурсов. Предложите механизмы управления неопределенностью хозяйственной деятельности (ПК8, У4)

Задание 13. Выберите предприятие, с деятельностью которого вы знакомы. Определите не менее 10 рисков осуществления его деятельности (внутренних, внешних). Составьте карту рисков предприятия. По выявленным рискам определите основные меры их предотвращения (ПК8, В1, В2)

Задание 14. В хозяйстве посеяно озимой культуры 5000 га. Вследствие зимнего вымерзания посевы повреждены на всей площади. По данным карточки - расчета стоимость урожая с 1 га в среднем за последние пять лет – 8000 руб. (400 руб. × 20 ц). Согласно отчету урожай озимой культуры составил 28500 ц. Определить ущерб по страхованию данной культуры (ПК8, В3)

**Лист регистрации изменений, дополнений и ревизий документа**

№ п/п	Дата внесения изменения	Документ, на основании которого внесено	Краткое содержание изменения
1	2	3	4
1	01.09.2021 г.	Протокол решения УС № 1 от 01.09.2021 г.	Внесение изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 26 ноября 2020 г. № 1456)
2	26.01.2022 г.	Протокол решения УС № 6 от 26.01.2022 г.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Актуализация комплектов оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине;</li> <li>2. Актуализация перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины;</li> <li>3. Актуализация перечня ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины;</li> <li>4. Актуализация методических указаний для обучающихся по освоению дисциплины;</li> <li>5. Актуализация перечня современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем;</li> <li>6. Актуализация материально-технического и программного обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине.</li> </ol>
3	31.08.2022	Протокол решения УС № 13 от 31.08.2022 г.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06 апреля 2021 г. № 245);</li> <li>2. Актуализация документов, регламентирующих содержание и организацию образовательного процесса при реализации ОПОП ВО по направлению подготовки.</li> </ol>

--	--	--	--