

ДЕЛОВАЯ ИГРА

«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Учебное пособие

Воронеж 2019

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
Технический университет»**

**О.О. Шендрикова И.А. Стрижанов
С.П. Хрусталева И.В. Щетинина**

**ДЕЛОВАЯ ИГРА
«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

**Утверждено учебно-методическим советом
университета в качестве учебного пособия**

Воронеж 2019

УДК 331 (075.8)
ББК 65.9 (2) 29я7
К_78

Шендрикова О.О., Стрижанов И.А. и др. Деловая игра «Повышение эффективности деятельности предприятия»: Учеб. пособие. О.О. Шендрикова, И.А. Стрижанов, С.П. Хрусталева, И.В. Щетинина Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский государственный технический университет, 2019. ____с.

В учебно-методическом пособии излагается описание игровой обстановки, определяются конкретные задачи, которые должны решить студенты по ключевым направлениям повышения эффективности деятельности предприятия.

Издание предназначено для студентов специальности «Экономическая безопасность», изучающих дисциплину «Деловая игра «Повышение эффективности деятельности предприятия», всех форм обучения.

Табл. . Ил. . Библиогр.: назв.

Рецензенты:

©Шендрикова О.О., Стрижанов И.А.,
Хрусталева С.П., Щетинина И.В.
2019

© Оформление. Воронежский
государственный технический
университет, 2019

ВВЕДЕНИЕ

Деловая игра «Повышение эффективности деятельности предприятия» проводится в соответствии с учебным планом специальности «Экономическая безопасность». Игра предназначена для интеграции знаний, умений и навыков студентов четвёртого курса, обучающихся на кафедре Экономики и управления на предприятии машиностроения Воронежского государственного технического университета.

Деловая игра имитирует условия функционирования предприятия при современных изменениях, происходящих во внешней среде. Трудности, которые переживает предприятие, побуждают его руководителей искать возможности повышения эффективности основной производственной деятельности по выпуску конкурентоспособной продукции.

При изучении дисциплины «Деловая игра «Повышение эффективности деятельности предприятия» студенты получают следующие профессиональные компетенции вузовской части образовательных программ в соответствии с профилями обучения.

Таблица 1

Компетенции, получаемые студентами при изучении
Дисциплины

Код и наименование компетенции	
ПК-39	способность составлять прогнозы динамики основных экономических и социально-экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов
ПК-46	способность принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность хозяйствующих субъектов;
3.1.2	- методику проведения экономического анализа деятельности хозяйствующих субъектов;
3.1.3	- методы исчисления основных статистических характеристик, прогнозирование на основе статистических данных;
3.2.	Уметь:
3.2.1	- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий;
3.2.2	- рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели деятельности хозяйствующих субъектов;
3.2.3	- анализировать динамику макро- и микроэкономических показателей, использовать полученные данные для решения профессиональных задач;
3.2.4	- анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную учетную и отчетную информацию экономических субъектов с целью оценки эффективности их функционирования и принятия управленческих решений;
3.2.3	- проводить специальные статистические наблюдения;
3.3	Владеть:
3.3.1	- навыками прогнозирования развития хозяйственных процессов;
3.3.2	- навыками и правилами расчета основных экономиче-

	ских параметров деятельности предприятия, организации, учреждения;
3.3.3	- методами оценки эффективности работы предприятия, организации, учреждения;

Задачей участников деловой игры является выполнение анализа сложившейся ситуации и разработка долгосрочной программы повышения эффективности деятельности предприятия.

В учебном пособии приводится описание игровой обстановки, дается характеристика задач, подлежащих решению по каждому разделу игры, излагаются направления совершенствования, которые должны обсудить и обосновать студенты в этих разделах.

Игра продолжается в течение 18 недель 8-го семестра в соответствии с учебным планом обучения студентов специальности «Экономическая безопасность»

Программа повышения эффективности работы предприятия должна включать в себя следующие ключевые направления.

1. Разработка маркетингового комплекса по выпускаемой и новой продукции предприятия.

Проведение маркетинговых исследований, анализ сетей сбыта продукции, оценка конкурентоспособности продукции, прогнозирование спроса и прогнозирование возможных объемов производства продукции, разработка мер по совершенствованию снабженческо-сбытовой деятельности и предложений по развитию службы маркетинга.

2. Выработка стратегии развития предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия по основным направлениям деятельности и стратегических позиций предприятия, выбор стратегии предприятия на рынке, формирование стратегии развития предприятия.

3. Повышение эффективности производственной деятельности.

Анализ результатов производственной деятельности: ритмичности, использования оборудования, трудовых ресурсов, уровень качества продукции. Выявление резервов повышения эффективности производства, внедрения прогрессивных технологий и форм организации производства. Выбор форм и методов организации производственных процессов, совершенствования структуры, оборудования, работа по ускоренной смене объектов производства, предложения по снижению издержек производства и повышению производительности труда.

4. Совершенствование организации труда и управления персоналом на предприятии.

Анализ кадрового состава работающих по критериям оценки персонала и его готовности к переменам. Разработка систем мотивации, развития персонала. Анализ существующей формы организации труда и разработка новой. Разработка мероприятий по реализации современных концепций управления персоналом.

5. Совершенствование системы управления предприятием.

Анализ структуры системы управления, соответствия системы управления требованию внешней среды и условиям производства, разработка предложений по совершенствованию системы управления, исходя из выбранной стратегии развития предприятия.

6. Совершенствование финансовой политики предприятия.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия, структуры и динамики кредиторской задолженности; выработка учетной, налоговой и кредитной политики; разработка предложений по совершенствованию системы управления финансами в т.ч. планирование финансовых показателей предприятия, управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью. Проведение реструктуризации активов предприятия.

7. Привлечение инвестиционных ресурсов и выработка инвестиционной политики.

Анализ продукции в целях обоснования инвестиционной политики, политики предприятия по использованию накоплений, оценка коммерческой и бюджетной эффективности инвестиционных проектов. Разработка инвестиционной политики предприятия.

8. Анализ эффективности организационно-технических мероприятий по обеспечению режимности и экономической безопасности.

Анализ деятельности службы, обеспечивающей экономическую безопасность на предприятии, анализ состава сведений, составляющих коммерческую тайну на предприятии, анализ перечня лиц, допущенных к сведениям, содержащим коммерческую тайну, анализ мероприятий по обеспечению режимности и экономической безопасности, анализ ответственности за разглашение коммерческой тайны и конфиденциальных сведений, анализ уровня экономической безопасности на исследуемом предприятии

Все студенты учебных групп разбиваются на определенное количество команд, каждая из которых самостоятельно проводит деловую игру.

При участии преподавателя, участники деловой игры распределяют роли между членами команды.

1. ПОРЯДОК ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1.1 Общие рекомендации по проведению игры

Деловая игра проводится в течение всего учебного семестра. Студенты очной формы обучения в часы практических занятий разрабатывают решения по повышению эффективности деятельности предприятия и в последнюю учебную неделю сдают и защищают отчёт о выполненной работе.

Студенты заочной формы обучения, выполняющие контрольную работу, в течение учебного семестра во внеаудиторном режиме самостоятельно разрабатывают решения по повышению эффективности предприятия, выбранного в качестве объекта игры, а на практических занятиях во время экзаменационной сессии представляют результаты разработок и при необходимости под контролем преподавателя вносят необходимые корректировки в разработанные решения. Также контроль выполнения заданий деловой игры осуществляется на обязательных консультациях в течение семестра (минимум три обязательных консультации).

Отчёт по деловой игре представляет собой проект повышения эффективности деятельности предприятия, детализированный до уровня конкретных организационно-технических мероприятий в разрезе сроков их выполнения и ответственных исполнителей.

Примерное содержание деловой игры включает в себя следующие необходимые задания:

1. Выбор объекта игры – юридического лица, действующего и расположенного на территории России (для студентов очной формы – на территории Воронежской области).

Рассматриваемое предприятие должно быть промышленной организацией, серийно выпускающей товары гражданского и/или специального назначения желательно в сфере машиностроения или металлообработки.

2. Формирование команды (необязательное задание для студентов заочной формы обучения). При участии преподавателя участники деловой игры распределяют роли между членами команды и составляют соответствующий список членов команды.

Роли в команде распределяются следующим образом:

Руководитель команды по повышению эффективности деятельности предприятия.

Члены команды (примерный перечень):

Консультант по технологиям и инновационному развитию;

Консультант по организации и управлению производством;

Консультант по бухгалтерскому учёту;

Консультант по финансам предприятия;

Консультант по маркетингу и сбыту;

Консультант по управлению персоналом;

Консультант по стратегическому управлению;

Консультант по менеджменту и организационному развитию;

Консультант по инвестиционному проектированию.

Консультант по экономической безопасности.

По каждой из ролей, кроме руководителя команды, может участвовать несколько студентов (не более трёх).

Конкретный перечень ролей и состав команды формируется членами команды под руководством руководителя команды и предъявляется преподавателю в виде списка ролей членов команды.

Каждый член команды, кроме руководителя, может иметь 1-2 заместителей (специалистов) в зависимости от численности студентов в группе и трудоёмкости соответствующих разделов игры.

Игра ведётся двумя частями, в ходе которых студентами должны быть решены две задачи:

Первая – выполнить анализ состояния дел на предприятии по каждому направлению.

Вторая – разработка плана повышения эффективности деятельности предприятия и мероприятий по его реализации.

Игра предусматривает индивидуальную работу каждого студента по закрепленному за ним разделу, коллективное обсуждение и принятие решений по каждому разделу игры.

Студенческие команды по итогам проведения деловой игры представляют краткие отчеты, в которых выделяются все разделы и по каждому указывается исполнитель. Всей работой по составлению отчета руководит студент, исполняющий роль руководителя команды по повышению эффективности деятельности предприятия.

По результатам оценки представленного раздела отчета и его защиты перед аттестационной комиссией каждому студенту выставляется индивидуальная отметка.

Предусматривается следующее закрепление работ по подготовке разделов игры и представления отчетов:

Руководитель команды по повышению эффективности деятельности предприятия – общее руководство разработкой программы повышения эффективности деятельности предприятия и реформирование системы управления предприятием.

Специалист по технологиям и инновационному развитию – совершенствование инновационной деятельности, развития технологии, освоение новой продукции, совершенствование парка оборудования, повышение качества продукции.

Специалист по организации и управлению производством – совершенствование производственной деятельности, разработка производственной стратегии, проектирование нового производства.

Специалист по экономике и бухгалтерскому учёту – разработка учётной политики, анализ себестоимости выпускаемой продукции.

Специалист по финансам предприятия – разработка стратегии финансовой деятельности предприятия.

Специалист по маркетингу и сбыту – разработка маркетингового комплекса и совершенствование маркетинговой деятельности.

Специалист по управлению персоналом – реформирование системы управления персоналом.

Специалист по стратегическому управлению – выработка стратегии развития предприятия.

Специалист по менеджменту - разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы управления.

Специалист по инвестиционному проектированию – разработка предложений по привлечению инвестиционных ресурсов и формирование инвестиционной политики.

Специалист по обеспечению экономической безопасности – разработка предложений по совершенствованию системы обеспечения экономической безопасности на предприятии.

3. Формирование документации проекта – техническое задание на деловую игру и календарного плана-графика.

Техническое задание на деловую игру оформляется как техническое задание на проектную работу и включает в себя следующие элементы:

- титульный лист
- цель проекта (разработка комплекса организационно-технических мероприятий по повышению эффективности объекта игры)
- задачи проекта – раскрывают цель проекта, соответствуют содержанию игры. Задачи проекта формулируются в разрезе рекомендуемых направлений повышения эффективности деятельности предприятия;
- требуемая информация об организации;
- сроки выполнения работ;
- состав команды исполнителей;
- требования к составу разрабатываемой документации (отчёт и презентация проекта).

План-график представляется в форме таблицы с указанием перечня выполняемых работ, календарных дат начала и

окончания работ и ответственных исполнителей из числа команды проекта.

4. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Описание микроокружения предприятия: потребители, рынки, поставщики, органы регулирования, финансовые партнёры, инвесторы. Анализ возможностей и угроз во внешней среде предприятия.

Внутренняя среда предприятия. Местоположение. Площадь. Оборудование и технология. Выпускаемая продукция. Организационное построение. Кадровый состав. Сертификаты и лицензии. Система разработки и постановки новой продукции в производство. Анализ возможностей и угроз во внутренней среде предприятия.

5. Общая оценка эффективности объекта игры.

Разработка системы показателей эффективности деятельности предприятия. Поиск исходных данных для расчёта показателей. Формирование критериев оценки. Формулировка ключевых проблем и узких мест в деятельности предприятия.

6. Анализ и развитие маркетинговой стратегии предприятия.

Проводится анализ ключевых направлений деятельности предприятия – стратегических единиц бизнеса. Определяется текущий тип маркетинговой стратегии, место на рынке (рыночная доля) по каждой стратегической единице бизнеса. На основе анализа текущей стратегии маркетинга и рыночной позиции предприятия в каждом из сегментов рынка, а также на основе возможностей и угроз внешней и внутренней среды предприятия необходимо разработать цели развития объекта игры по всем укрупнённым позициям номенклатуры выпускаемой продукции (работ, услуг).

В результате необходимо разработать перспективную товарную программу предприятия на ближайшие 5-7 лет (можно больше). Товарная программа должна представляться в форме таблицы, в которой по годам отображаются объёмы выпуска продукции по основным позициям номенклатуры предприятия

в натуральном и стоимостном выражении. В тексте данного раздела необходимо обосновать темпы роста/снижения объёмов выпускаемой продукции, необходимость выпуска новых изделий, их объёмы и цены по годам. Важным критерием развития предприятия заключается в увеличении общего объёма выпуска продукции в динамике.

7. Обоснование направлений повышения эффективности предприятия.

На данном этапе игры необходимо обосновать ключевые направления повышения эффективности основной деятельности предприятия, которые могут быть связаны со следующими типами преобразований в бизнесе:

- разработка и постановка в производство новых изделий (работ, услуг) с постепенным (в течение нескольких лет) достижением проектных объёмов производства новой продукции в единицу времени;

- значимый рост объёмов производства уже выпускаемой продукции, при увеличении доли рынка, выходе на новые рынки и сегменты бизнеса;

- горизонтальная и/или вертикальная интеграция с другими предприятиями для обеспечения роста совокупного объёма выпуска продукции при повышении конкурентоспособности создаваемых организационно-производственных структур;

- усовершенствование организации ключевых бизнес-процессов предприятия: оптимизация бизнес-процессов, реинжиниринг, внедрение инструментов бережливого производства, расшивка узких мест и устранение ограничений производительности предприятия.

Данные преобразования объекта игры должны быть структурированы через ключевые бизнес-процессы предприятия:

- организация маркетинговых исследований и сбыта выпускаемой продукции, формирование спроса и стимулирование сбыта;

- организация основных производственных процессов внутри предприятия;
- организация производственной инфраструктуры на предприятии;
- организация процессов создания и освоения новой продукции;
- организация материально-технического снабжения предприятия, управление цепями поставок в организации бизнеса предприятия;
- формирование и развитие организационной структуры управления предприятием;
- организация труда и управления персоналом предприятия;
- организация финансового, управленческого учёта, контроллинга и управления затратами на предприятии;
- организация взаимодействия с финансовыми партнёрами и инвесторами предприятия;
- другие значимые для предприятия процессы.

Указанные преобразования должны обосновываться ростом технико-экономических показателей предприятия по годам проекта, увеличением бюджетной и социальной эффективности предприятия.

При этом необходимо иметь ввиду, что критериями роста эффективности предприятия должно быть следующее изменение ключевых показателей деятельности предприятия:

- долгосрочный значительный рост объёмов продаж и доли рынка;
- увеличение рентабельности основной деятельности предприятия;
- снижение трудоемкости и себестоимости единицы выпускаемой продукции;
- увеличение оборачиваемости оборотных средств;
- увеличение фондоотдачи или снижение фондоёмкости;
- сохранение либо рост числа рабочих мест;
- рост уровня заработной платы работников предприятия;

- увеличение суммы налогов и отчислений в бюджеты всех уровней.

8. Разработка перечня организационно-технических мероприятий и формирование графика реализации проекта повышения эффективности предприятия.

На данном этапе по каждому обоснованному на предыдущем этапе направлению повышения эффективности должен быть разработан комплекс организационно-технических мероприятий, определены ответственные исполнители (должностные лица предприятия), определена последовательность реализации, сроки начала и окончания работ, необходимые ресурсы и бюджет.

План-график мероприятий рекомендуется представлять в табличной форме и в виде временной диаграммы, демонстрирующей логическую последовательность проекта повышения эффективности. Для этого целесообразно использовать программные продукты управления проектами.

1.2 Рекомендации по выполнению контрольной работы студентов заочной формы обучения

Студенты, обучающиеся по заочной форме, в течение семестра выполняют контрольную работу по данной дисциплине. Контрольная работа выполняется в виде проекта повышения эффективности предприятия. Объем контрольной работы не должен превышать 40 листов машинописного текста (основной текст), оформленного в соответствии со стандартами оформления курсовых и дипломных работ в ФГБОУ ВО ВГТУ.

Содержание контрольной работы соответствует содержанию деловой игры, изложенному выше по тексту. В качестве объекта игры студенты заочники могут выбрать предприятие, на котором они трудоустроены и/или проходили различные виды практик (производственную по получению профес-

сиональных умений и опыта профессиональной деятельности или преддипломную).

Примерный график выполнения контрольной работы представлен в таблице.

Таблица 1

График выполнения контрольной работы студентами заочной
формы обучения

Этапы работы	Сроки раз- работки	Срок кон- троля пре- подавате- лем
1. Выбор объекта и постановка задачи	Во время установочной сессии	Во время установочной сессии
2. Формирование документации проекта	1-я неделя семестра	1-я консультация
3. Анализ внешней и внутренней среды	Со второй недели семестра до 1-й консультации	1-я консультация
4. Общая оценка эффективности объекта игры	В течение одной недели после 1-й консультации	2-я консультация
5. Анализ и развитие маркетинговой стратегии предприятия	В течение 2-х недель после 1-й консультации	2-я консультация
6. Обоснование направлений повышения эффективности	В течение 2-х недель после 2-й кон-	3-я консультация

Этапы работы	Сроки раз- работки	Срок кон- троля пре- подавате- лем
	сультации	
7. Разработка плана-графика ОТМ по проекту повышения эффективности объекта игры	В течение 2-х недель после 2-й консультации	3-я консультация

После каждой проверки преподавателем этапов разработки проекта повышения эффективности студенты обязаны устранить выявленные проблемы и несоответствия. Таким образом, к началу экзаменационной сессии контрольная работа студентов заочной формы должна быть подготовлена, оформлена и сдана преподавателю на проверку. Консультации преподавателя могут осуществляться в удалённом режиме с применением информационно-коммуникационных технологий.

1.3 Рекомендации по проведению практических занятий по дисциплине

Практические занятия по деловой игре проводятся в аудиториях, оснащённых компьютерами с доступом к сети Интернет и установленными офисными приложениями (MicrosoftOfficeWord, MicrosoftOfficeExcel, MicrosoftOfficePowerPoint, MicrosoftOfficeProject), а также пакетом прикладных программ PRIMA.

Во время практических занятий студенты *очной формы* обучения в командах самостоятельно проводят анализ ситуации, разрабатывают и оформляют управленческие решения по повышению эффективности объекта игры. Практические занятия проходят в форме деловых совещаний участников команд проектов по повышению эффективности.

Примерный перечень практических занятий по дисциплине для студентов очной формы обучения представлен в таблице 2.

Таблица 2

Рекомендуемый перечень практических занятий для студентов очной формы обучения

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
1	<i>Подготовительный этап игры.</i> Изучение методических указаний по проведению деловой игры. Формирование команд в студенческой группе. Командный выбор объекта игры. Краткое описание объекта.	Краткое описание объекта. Перечень членов команды повышения эффективности.
2	<i>Формирование документации управления проектом.</i> Разработка технического задания на деловую игру. Разработка и утверждение календарного плана-графика проведения игры.	Техническое задание. Календарный план-график работы команды повышения
3	<i>Формирование отчёта о внешней среде предприятия.</i> Применение методов анализа макроокружения предприятия, формулировка выводов. Описание микроокружения предприятия: потребители, рынки, поставщики, органы регулирования, финансовые партнёры, инвесторы. Анализ возможностей и угроз инновационной деятельности во внешней среде предприятия.	Отчёт о внешней среде предприятия.
4	<i>Формирование отчёта о внут-</i>	Отчёт о внутренней

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
	<i>ренной среде предприятия.</i> Сбор внутренних данных о предприятии: Местоположение. Площадь. Оборудование и технология. Выпускаемая продукция. Организационное построение. Кадровый состав. Сертификаты и лицензии. Система разработки и постановки новой продукции в производство. Анализ возможностей и угроз инновационной деятельности во внутренней среде предприятия.	среде предприятия.
5	<i>Формирование отчёта об эффективности предприятия.</i> Разработка системы показателей эффективности предприятия. Поиск исходных данных для расчёта показателей. Формирование критериев оценки. Формулировка ключевых проблем и узких мест в организации инновационной деятельности предприятия.	Отчёт о текущей эффективности предприятия.
6	<i>Формирование отчёта по анализу маркетинговой стратегии предприятия.</i> Формирование перечня исходных данных и сбор информации о маркетинговой стратегии предприятия. Анализ ассортимента и объёмов	Отчёт о текущей маркетинговой стратегии предприятия. Перспективная товарная программа предприятия.

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
	выпуска - ретроспективный. Анализ рыночных тенденций и рисков по профилю выпускаемой продукции предприятия. Динамический (прогнозный) анализ ассортимента. Формирование перспективной товарной программы предприятия.	
7	<i>Выбор и обоснование направлений повышения эффективности инновационной деятельности предприятия. Разработка и внедрение новой продукции на предприятии. Внедрение новых технологий разработки и производства изделий. Организационно-управленческие преобразования. Определение потребности в ресурсах и финансировании, подбор источников финансирования, расчёты эффективности разработок.</i>	Перечень и краткая характеристика направлений повышения эффективности предприятия
8	<i>Разработка календарного плана-графика проекта повышения эффективности предприятия. Формирование перечня организационно-технических мероприятий по выбранным направлениям повышения эффективности инновационной деятельности предприятия. Календарное планирование. Закрепление</i>	Календарный план-график мероприятий

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
	ответственности за исполнителями мероприятий.	
9	<i>Формирование отчётной документации по проекту повышения эффективности объекта игры.</i> Составление итогового отчёта по дисциплине. Разработка презентационных материалов. Репетиция защиты проекта.	Итоговый отчёт по дисциплине. Последовательность выступлений членов команд.
10	<i>Защита проекта.</i> Выступление команд при демонстрации презентационных материалов. Ответы на вопросы комиссии. Оценка работы команд.	Презентация проекта Доклады участников команд.

При проведении практических занятий со студентами *заочной формы* студенты представляют результаты выполненных в контрольной работе разработок и при необходимости под контролем преподавателя вносят необходимые корректировки в разработанные решения.

Примерный перечень практических занятий по дисциплине для студентов заочной формы обучения представлен в таблице 3.

Таблица 3

Рекомендуемый перечень практических занятий для студентов
заочной формы обучения

№ ПЗ	Название и содержание практического занятия	Контролируемый результат
1	<i>Анализ внешней и внутренней среды предприятия.</i> Отчёт о выполненном анализе, презентация	Список выявленных проблем и ограничений во внешнем

	материалов анализа, сделанные выводы о наличии проблем и ограничений, обсуждение в группе, принятие решений о целесообразности корректировки представленных материалов	окружении и внутри предприятия.
2	<i>Анализ и совершенствование маркетинговой стратегии предприятия.</i> Отчёт об анализе текущей стратегии рыночного поведения, презентация текущей стратегии и обоснование необходимости её изменения, перспективная товарная программа предприятия, обсуждение в группе, принятие решений о целесообразности корректировки представленных материалов	Описание элементов маркетинговой стратегии предприятия на текущую дату и в перспективе.
3	<i>Обоснование направлений повышения эффективности предприятия.</i> Обоснование изменений в сфере организации труда и производства на предприятии, описание проектных решений, определение потребности в ресурсном обеспечении проектных решений, обсуждение в группе, принятие решений о целесообразности корректировки представленных материалов	Характеристика направлений повышения эффективности Список ОТМ
4	<i>Финансирование проекта повышения эффективности предприятия.</i> Обоснование потребности и источников финансирования	Характеристика источников финансирования

	мероприятий проекта повышения эффективности предприятия	
--	--	--

1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегическое управление заключается в умении моделировать ситуацию; в способности выявлять необходимость изменений; в разработке самой стратегии; в способности воплотить стратегию в жизнь.

Охарактеризовать процесс стратегического управления целесообразно через взаимосвязь следующих друг за другом этапов:

- формулирование миссии организации;
- постановка стратегических целей;
- анализ состояния внешней среды;
- оценка внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия;
- анализ и выбор альтернатив стратегического развития наукоемкого предприятия;
- определение подходов и реализация стратегии развития наукоемкого предприятия;
- оценка стратегии и её последующая корректировка в соответствии с этапами жизненных циклов наукоемкой продукции.
- достижение условий долгосрочного устойчивого развития;
- обеспечение инновационной направленности деятельности предприятия и формирование механизмов повышения инновационной восприимчивости;
- создание организационно-управленческих условий для реализации процессов развития;
- ориентация деятельности НИОКР на создание продуктивных инноваций, конкурентоспособных на рынке;
- исследование базовых технологий и тенденций их развития;

- формирование устойчивого конкурентоспособного преимущества на основе результатов НИОКР;
- создание условий адаптации персонала к нововведениям;
- управление процессом осуществления НИОКР;
- формирование инновационного потенциала и создание условий для его расширенного воспроизводства;
- ликвидация разрывов в инновационном цикле от фундаментальных и прикладных исследований к коммерческим технологиям;
- повышение уровня восприимчивости предприятия к новым технологическим решениям;
- формирование условий государственной поддержки инновационной деятельности предприятия [1].

В данной работе разработать стратегию развития предприятия необходимо в соответствии со следующими этапами:

- 1 Этап – стратегическая ориентация предприятия
- 2 Этап – разработка стратегии развития предприятия

1 ЭТАП

Реализация данного этапа предполагает выполнение ряд последовательных стадий:

1. Стратегическая оценка деятельности предприятия;
2. Формирование миссии и видения предприятия;
3. Разработка дерева целей развития предприятия;
4. SWOT-анализ;
5. PEST-анализ;
6. Определение ключевых факторов успеха;
7. Определение 5 сил конкуренции (по Портеру).

Стратегическая оценка деятельности предприятия:

Каждое предприятие - это сложная производственно-экономическая система с многогранной деятельностью. Наиболее четко выделяются направления, которые следует отнести к главным:

1) комплексное изучение рынка (маркетинговая деятельность, конкуренты, потребители);

2) инновационная деятельность (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств в производство);

3) производственная деятельность (изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг, разработка номенклатуры и ассортимента адекватных спросу на рынке);

4) коммерческая деятельность предприятия на рынке (организация и стимулирование сбыта произведенной продукции, услуг, действенная реклама);

5) материально-техническое обеспечение производства (поставка сырья, материалов, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой, и т.д.);

6) экономическая деятельность предприятия (все виды планирования, ценообразования, учет и отчетность, организация и оплата труда, анализ хозяйственной деятельности и т.п.);

7) послепродажный сервис продукции производственно-технического и потребительского назначения (пусконаладочные работы, гарантийное обслуживание, обеспечение запасными частями для ремонта и т.д.);

8) приоритеты развития предприятия [2].

Формирование миссии и видения:

Миссия организации — это ее философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения.

Этапы разработки миссии

Процесс формирования миссии организации включает в себя пять ключевых этапов:

1) подготовьте анализ текущей миссии товара, услуги или компании;

2) выпишите подробные варианты ответов на вопросы:

Что и для кого делает Ваша компания? Какие ключевые потребности потребителя удовлетворяет Ваш продукт? Ключевые факторы успеха Вашего товара?

3) сократите получившиеся ответы, оставив только ключевые слова;

4) обобщите получившуюся информацию в одно предложение;

5) проведите проверочный анализ последнего варианта формулировки миссии.

Таблица 1

Шаблон формулирования миссии предприятия

1 шаг: Ответьте на следующие вопросы:				2 шаг: Ответьте на следующие вопросы:	
Вопрос	Запишите подробный ответ, не бойтесь лишних слов	Посмотрите на подробный ответ и сократите его, оставив только ключевые слова	Пример-подсказка	Обобщите ответы в одно - два предложения	Пример-подсказка
Что делает наша компания, что мы продаем? (опишите рынок бизнеса)			Мы продаем детские товары		Предоставить каждой маме доступ к современным детским товарам и сделать жизнь каждого малыша разнообраз-
Для кого существует наша компания?			Для тех, кто имеет детей от 0-7 лет		

Ключевые потребности потребителя, которые мы стремимся решить? (основная цель покупки товара компании)			Сделать жизнь своего ребенка комфортнее, быстро решить возникшие проблемы или потребности растущего малыша, обеспечить правильное развитие ребенка		разное и интересное
Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых отличительных свойств компании, которые лучше конкурентов)			Мы проявляем высокий уровень заботы и внимания к каждому покупателю		
Каким образом мы достигаем этого успеха? (описание подробных действий, которые проводит компания для формирования отличительных			У нас самый большой ассортимент. Мы продаем только качественные проверенные бренды. Товары с большим диапазоном цен. Всегда новые коллекции и интересные новинки рынка. Квалифицированный персо-		

свойств, описанных выше)			нал.		
--------------------------------	--	--	------	--	--

Обобщите получившиеся ответы в 1-2 предложения [6].

Таблица 2

Критерии оценки эффективности миссии предприятия

Получившаяся Миссия компа- нии	Критерий	Оцените соот- ветствие кри- терию от 1 до 3, где 1 - не соот- ветствует кри- терию 2 - соответ- ствует не пол- ностью 3 - полностью соответствует	Откорректируйте получившуюся миссию по пара- метрам, оценка которых меньше 2
	Отвечает на вопрос: Ка- ким образом мы делаем жизнь покупателя лучше?		
	Строится на отличитель- ных от конкурентов ха- рактеристиках компании		
	Содержит все сильные стороны нашего товара		
	После прочтения основ- ная мысль настолько од- нозначна и полностью понятна, что ее можно легко передать своими словами		
	Хорошо запоминается		
	Реалистична, соответ- ствует тому, что в дей- ствительности делает наш товар, не вводит покупа- теля в заблуждение		

	Строится на выгодах, которые важны для нашей аудитории		
--	--	--	--

Стратегическое видение – это маршрут движения компании в будущее: идеальное представление о бизнесе: смысле деятельности и перспективах. Выбор направления развития начинается с осознания:

- куда компания должна идти;
- как изменится ситуация в отрасли;
- как это изменение скажется на положении компании.

Для выбора направления развития компании необходимо оценить ряд важных параметров, среди которых:

- 1) изменения в сегменте рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании;
- 2) изменение (и появление новых) потребностей покупателей;
- 3) изменение (и появление новых) потребительских сегментов;
- 4) новые географические или товарные рынки;
- 5) имидж компании и будущее компании [7].

Разработка дерева целей развития предприятия

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

При построении «дерева целей» его проектирование идет по методу «от общего к частному». Прекращение декомпозиции цели на более мелкие прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения Главной цели. Правильно построенное дерево целей в дальнейшем легко может быть преобразовано в план-график или диаграмму Ганта.

Посредством дерева целей описывается их упорядочен-

ная иерархия,

Иерархия формулирования стратегических целей организации представлена на рисунке 1.

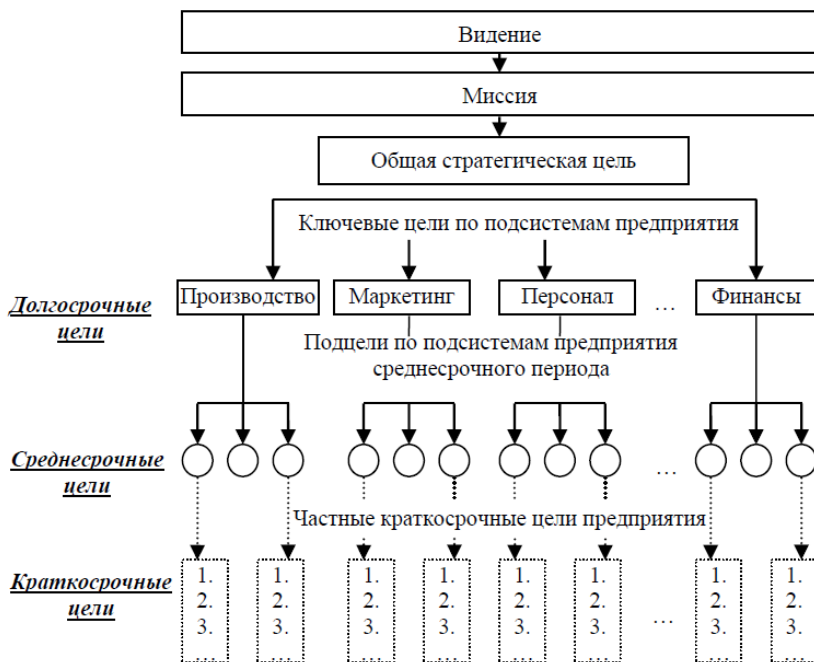


Рис. 1. Иерархия формулирования стратегических целей организации

SWOT-анализ

Метод SWOT-анализа — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT-анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приори-

тетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.
Методика SWOT-анализа представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Методика SWOT-анализа

На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа

На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

Организацию процесса проведения SWOT анализа целесообразно осуществить в соответствии со следующей логикой:

- составьте список сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, оцените их значимость (рис. 3)

	Сильные стороны:			Слабые стороны:		
	№1	№2	№n	№1	№2	№n

Возможно- сти:	№1	x	x	x	x	x	x
	№2	x	x	x	x	x	x
	№n	x	x	x	x	x	x
Угрозы:	№1	x	x	x	x	x	x
	№2	x	x	x	x	x	x
	№n	x	x	x	x	x	x

Рис.3. Исходная матрица SWOT – анализа

- строится матрица SWOT – анализа, в которой по горизонтали будут учитываться угрозы и возможности, а по вертикали – сильные и слабые стороны.

- путём сопоставления каждой строки с каждым столбцом выставляется оценка влияния от 1 до 5, где 1 – малое влияние; 5 – значительное влияние (воздействие);

- просчитывается сумма по каждой строке и столбцу. Какая строка набрала наибольшее количество баллов, та и является наиболее значимой. Таким образом, выявляется наиболее сильная / слабая сторона, а также наиболее значимая возможность или угроза;

- следующим шагом является формулирование проблемного поля. Определяются возможные пути решения выявленных проблем, то есть установленной слабой стороны, с учётом имеющейся возможности и угрозы, учитывая при этом сильную сторону деятельности предприятия.

- после определения критических факторов и ключевых факторов успеха на основе анализа формируются основные цели, разрабатываются стратегии и рассчитываются финансовые показатели.

PEST-анализ

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлени-

ем данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (рисунок 4) или в табличной форме [3].

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

- политико-правовые,
- экономические,
- социокультурные,
- технологические.



Рис.4. PEST анализ

Проводя PEST анализ, стремитесь описывать не просто текущее состояние каждого фактора, а прогнозировать его изменение на ближайшее 3-5 лет. Именно оценка влияния фактора в долгосрочной перспективе на прибыль компании позволяет применять полученные данные для формирования стратегии.

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								

Рис.6. Пример заполнения матрицы PEST-анализа

Определение ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной добиться успеха [3].

Методика КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

1. КФУ, зависящие от технологии
2. КФУ, относящиеся к производству
3. КФУ, относящиеся к реализации продукции
4. КФУ, относящиеся к маркетингу
5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам
6. КФУ, связанные с организационными возможностями
7. Прочие КФУ:

- благоприятный имидж / репутация фирмы у покупателей;

- общие низкие затраты;
- выгодное расположение;
- приятные в общении, доброжелательные служащие;
- доступ на финансовые рынки;
- наличие патентов.

Определение 5 сил конкуренции (по Портеру)

Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень кон-

курентоспособности товара

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков

Почему новые игроки представляют опасность? Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка.

Таблица 3

Пример результирующей матрицы анализа 5 сил конкуренции

Значение	Описание	Направления работ
Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)
Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. 4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании.
Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономических предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем. 6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.
Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	7. Требуются специальные программы для для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

2 ЭТАП

Реализация данного этапа предполагает выполнение следующих стадий

1. Формирование иерархического уровня стратегий предприятия (конкурентный, портфельные и функциональный уровень). Выявить и описать основные стратегии развития деятельности предприятия;
2. Формирование иерархического уровня стратегий предприятия (конкурентный, портфельные и функциональный уровень).
3. Определение стратегических показателей эффективности деятельности предприятия.

Создание конкурентного преимущества предприятия

Перед тем, как перейти к разработке конкурентного преимущества товара, следует выполнить 2 действия: четко определить целевую аудиторию товара и определить ключевых конкурентов компании в отрасли.

Таблица 4

Критерии определения конкурентного преимущества

Критерий	Описание
Уникальность	конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов
Долгосрочность	конкурентное преимущество должно быть долгосрочным, т.е. оставаться уникальным и интересным для целевой аудитории как можно дольше (минимум 3-5 лет)
Сложно копируемость	конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым, т.е. конкурентам необходимо будет время и высокий уровень инвестиций для его достижения
Правдоподобность	конкурентное преимущество должно вызывать доверие покупателей
Привлекательность	конкурентное преимущество должно продавать Ваш товар, быть способным привлекать новых покупателей
Иметь	вместе с конкурентным преимуществом должны быть

ReasonstoBelieve	разработаны причины, чтобы в него поверить, другими словами «reasonstobelieve»
Быть лучше	правильное конкурентное преимущество дает простой и четкий ответ на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?» «Почему потребитель должен купить товар именно у Вас?»
Иметь противоположность	у конкурентного преимущества должна существовать полная противоположность, в противном случае это не конкурентное преимущество
Краткость	хорошее конкурентное преимущество уместается в предложение из 20-30 секунд

Шаг 1: осуществить формирование списка всех выгод

Шаг 2: произвести ранжирование всех выгод

Шаг 3: провести сравнение списка выгод с конкурентами

Шаг 4: Поиск абсолютных конкурентных преимуществ

Шаг 5: Поиск «ложных» конкурентных преимуществ

После того, как конкурентное преимущество найдено, разработайте 2 плана маркетинговых действий: план по развитию конкурентного преимущества на несколько лет вперед и план по сохранению актуальности преимущества [8].

Формирование иерархического уровня стратегии предприятия

В зависимости от условий выработки стратегических решений различают три вида стратегий: корпоративную, деловую (конкурентную) и функциональную.



Рис. 7. Обобщённая концепция формулирования стратегии развития

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Комплексная стратегия развития предприятия по своему содержанию охватывает решения в области ориентации научной деятельности предприятия на создание конкретных продуктовых инноваций, структуры и объемов производства, внедрения прогрессивных технологий, стратегические аспекты организационно-управленческой деятельности, тактики и стратегии поведения на продуктовых рынках [1].

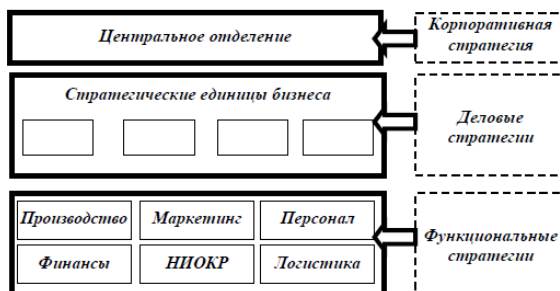


Рис. 8. Иерархический уровень стратегии развития

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия [8].

Операционная стратегия характеризует конкретные стратегические инициативы и подходы в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность.

Определение основных показателей эффективности деятельности предприятия.

Согласно ССП стратегия выражена в проекциях, которые необходимы для создания карты реализации проекта. Существует четыре уровня проекций:

- 1) Финансы (Financial)
- 2) Заказчики (Customers)
- 3) Бизнес – задачи (InternalProcesses)
- 4) Обучение и развитие (Employee learning and growth).

Пример выделения значимых целей представлен на рис.

9.

Перспективы	Цель	Критерии	Описание цели	Целевые значения	Инициативы
perspective	objective	measure	objectivedescription	target	initiative
Финансы	Увеличить	Рост	Комплекс	3% еже-	Создание

	прибыль	стой маржи	мер по увеличению рентабельности компании	квартально	плана-графика реализации цели
Заказчики	Расширить клиентскую базу	Рост числа клиентов	Комплекс мер по привлечению новых заказчиков	5% ежемесячно	Распространение коммерческих предложений
Бизнес-процессы	Увеличить объем производства продукции	Рост объемов производства в натуральном выражении	Организация производства новой продукции и создание условий роста объемов уже производимой продукции	3% ежеквартально	Сокращение времени производственного цикла;
Обучение и развитие	Разработать систему обучения и наставничества	Результаты аттестации	Повышение качества обучения работников на местах	33 балла	Создание учебного центра; формирование обучающих бригад

Рис. 9. Пример составления стратегической карты по направлениям

Миссия и видение компании
Каково наше видение будущего?

Стратегия компании.
Как мы собираемся достичь нашего видения будущего?

Аспекты
Как мы будем декомпози-
ровать нашу стратегию?

Стратегические цели
Как мы поймем, что мы
достигли цели?

Критические факторы
Что важно для достижения
стратегических целей?

Показатели
Как мы сможем измерить наше
движение в нужном направле-
нии?

План действий
Что мы должны сделать?

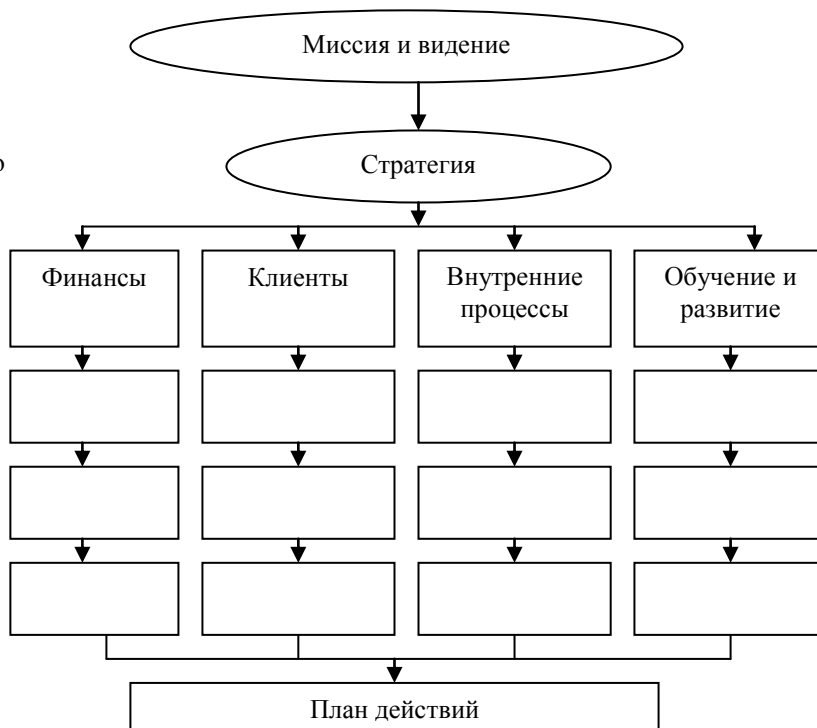


Рисунок 10. План построения сбалансированной системы показателей

Ключевые показатели эффективности (англ. KeyPerformanceIndicators, KPI) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии [2].

Показатели могут быть в абсолютном или относительном выражении. Не стоит забывать, там, где речь идет о результате процесса (к примеру, увеличение прибыли), нас интересуют данные на «выходе». В том случае, если мы заинтересованы в эффективности процесса (разработать систему наставничества и премирования) — мы рассматриваем соотношение между «входом» и «выходом».

2. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1 ЭТАП

Разработка маркетинговой политики предприятия предполагает два уровня исследования.

На первом – уровне маркетингового анализа – реализуются следующие модули[8]:

- «стратегический маркетинговый анализ»;
- «сегментирование».

На втором уровне – уровне маркетинговой стратегии – предлагаются модули:

- «ассортимент»;
- «ценообразование».

Таким образом, студентам в рамках первого этапа деловой игры необходимо[9]:

1. Провести анализ внутренней среды предприятия.

В теории и практике маркетинга внутренняя среда фирмы рассматривается как структура, представленная на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. – Типовая структура внутренней среды предприятия

Задача анализа – объективно оценить потенциал фирмы, выявить ее сильные и слабые стороны, выявить и развить конкурентные преимущества.

В рамках деловой игры в разделе разработки маркетинговой политики для анализа потенциала предприятия должны быть исследованы следующие факторы, влияющие на значения данного показателя:

- 1.1. Имидж предприятия:
- 1.2. Сбыт продукции
- 1.3. Система снабжения
- 1.4 Система маркетинга на предприятии

Итоги анализа внутренней среды предприятия могут подводиться различными методами. В мировой практике распространен метод выражения результатов анализа в виде формулирования сильных и слабых сторон фирмы, а также возможностей и опасностей для фирмы – анализ СВOT (SWOT-анализ).

По другому методу итоги анализа оформляются в виде профиля конкурентоспособности фирмы (рис 2.2).

Пример оформления профиля конкурентоспособности предприятия

Составляющие потенциала фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы по составляющим				
	очень слабые	слабые	средние	сильные	очень сильные
Продукция			*		
Технологии				*	
Оборудование		*			
Персонал				*	

Рисунок 2.2 – Пример оформления профиля конкурентоспособности

Существуют также и другие формы обобщения и представления полученных результатов анализа.

2. Анализ внешней микросреды предприятия [9]:

2.1. Анализ индивидуальных потребителей (людей, семей, домохозяйств):

Для изучения индивидуальных потребителей обычно используются признаки четырех групп: А, Б, В, Г.

А – личностные признаки

Б – семейные признаки.

В – условия жизни

Г – покупательское поведение

2.2. Изучение потребителей-предприятий:

Признаками, по которым изучаются и классифицируются потребители-предприятия, являются:

- объемы их потребности в данных товарах;
- объемы производства;
- правовой статус;
- местонахождение предприятия и расстояние до него;
- постоянство связей;
- репутация;
- надежность, платежеспособность;
- наличие у них других партнеров;
- требования к качеству и упаковке закупаемой продукции.

2.3. Сегментирование потребителей [9,10]:

Сегментация, проведенная на основе анализа потребителей (людей и предприятий), может быть эффективной и неэффективной (рис. 2.3).

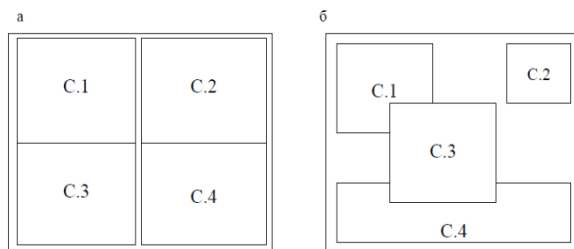


Рисунок 2.3 – Условные изображения эффективной (а) и неэффективной (б) сегментации потребителей

При эффективной сегментации все или почти все потенциальные потребители попадают в определенные сегменты, причем каждый потребитель относится лишь к одному сегменту. Сегментация оказывается неэффективной, если значительная часть потребителей не вошла ни в один из сегментов или в разных сегментах оказались одни и те же потребители.

Для выбора целевого сегмента рынка используют следующие критерии:

- доступность;
- измеримость;
- значимость сегмента (по размерам, динамике спроса, потенциалу);
- значительные отличия выбираемого сегмента от других сегментов рынка;
- существование внутри сегмента относительно устойчивого сходства спроса;
- относительная стабильность параметров сегмента; хорошие перспективы для развития сегмента.

Применяют следующие методы сегментации:

- метод сегментации по выгодам;
- построения сетки сегментации;
- многомерной классификации;
- группировок;

- функциональных карт.

2.4. Изучение партнеров по рынку [9]:

При изучении и оценке партнеров анализу подлежат следующие характеристики каждого партнера:

- производственные возможности;
- технический уровень, качество производимых товаров и оказываемых услуг;
- цены их продукции и услуг;
- мобильность и гибкость производства и сбыта;
- местонахождение;
- сырьевая база, в частности, возможности производства или закупок сельскохозяйственного сырья растительного и животного происхождения;
- набор сервисных услуг;
- репутация;
- возможности развития.

2.5. Анализ конкурентов [9,12]:

При изучении конкурентов оцениваются такие характеристики, как:

- потенциал;
- методы и формы сбыта;
- реклама;
- ценовые политики;
- работа с товаром и направления совершенствования товара.

Анализ и оценку потенциальных возможностей каждого конкурента желательно проводить по тем же показателям, что и собственных.

Если данных о конкурентах получено мало, то следует стремиться оценить каждого конкурента по упрощенной схеме как минимум по четырем составляющим:

1. Цели конкурента на будущее по соответствующей продукции.

2. Представления конкурента о себе, об отрасли, о других конкурентах.

3. Стратегии и методы конкурентной борьбы.

4. Его возможности, сильные и слабые стороны.

3. Анализ макросреды[9]:

3.1. Анализ природных условий

Анализу подлежат физико-географические условия в зоне деятельности фирмы: климатический пояс и зона, сам климат, рельеф местности, растительность, температурные режимы, почва, водоемы, полезные ископаемые и другие природные ресурсы, а также отношение общества к экологии и т. д.

3.2. Анализ политико-правовых условий:

На данном этапе изучаются система власти и политический строй; политические традиции; политическая культура; политические партии, их лидеры, их влияние; перспективы; роль СМИ в стране.

3.3. Анализ демографических условий:

Демографические условия влияют на нормы, размеры и ассортимент потребляемых товаров, размеры затрат на производство, структуру потребления, цены на товары, менеджмент, организацию производства и труда, потребительское поведение.

3.4. Анализ социально-экономических условий

В этом направлении анализа внешней среды фирмы подлежит изучению реальная экономика и ее социальные результаты в масштабах страны, региона, отрасли.

Учитываются и анализируются конкретные величины:

– внутренний валовой продукт (ВВП);

– национальный доход;

– показатели эффективности экономики: производительность труда, фондоотдача, рентабельность производства и продукции, структура затрат, основные фонды, инвестиции, затраты на науку, образование, структура занятости населения,

заработная плата, реальные доходы населения, безработица и динамика всех перечисленных показателей по стране, регионам, отраслям;

- баланс внешней торговли, инфляция, государственный долг, курс национальной валюты;

- принятые жизненные стандарты.

3.5. Анализ научно-технических условий:

В данном разделе анализируются:

- состояние и достижения науки и техники;

- возможность получения и доступность научно-технической информации;

- возможность приобретения лицензий;

- научно-технический уровень отраслей и производств.

4. Изучение конъюнктуры рынка[9]:

Конъюнктура рынка – это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке в определенное время.

Оценка общей конъюнктуры может быть:

- благоприятной;

- неблагоприятной;

- средней;

- сложной;

- противоречивой.

Для выявления этих характеристик рассчитываются показатели рынка, образующие несколько групп:

1. Объем производства и предложение товара.

2. Спрос на товар.

5. Деловая активность предприятия оценивается сложным набором показателей[9,13,14]:

6. Индикаторы рыночной конъюнктуры[9]:

Конъюнктуру в стране и регионе характеризуют следующие индикаторы:

- при подъеме экономики (высокая конъюнктура) – высокие цены, высокий ссудный процент, полная занятость, большие товарные запасы, растущий объем продаж;

- при оживлении экономики – рост цен, ссудного процента, занятости населения, товарных запасов, спроса и предложения;

- при экономическом спаде – падение цен, занятости, заказов, переполнение товарных запасов, нарастание банкротств;

- при депрессии – низкий спрос, высокое предложение, низкие цены, рассасывание запасов.

Для характеристики рынка конкретного товара используются индикаторы объема и динамики производства, продаж, запасов (рисунок 2.4) и цен.

Матрица для оценки конъюнктуры конкретного товара по трем индикаторам

Производство			Продажи			Запасы			Характеристика конъюнктуры по спросу
А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В	
+	+	+	–	+	+	+	–	–	Ограниченный спрос
+	+	–	+	+	–	+	+	–	Стабильный спрос
+	–	–	+	–	–	–	+	+	Рост спроса
–	+	+	–	+	+	–	+	+	Дефицит товаров

Примечание. А – рост показателя; Б – неизменность показателя; В – снижение показателя.

Рисунок 2.4 – характеристика рынка конкретного товара

7. Оценка конкурентоспособности продукции предприятия[10]:

Методика оценки конкурентоспособности продукции предприятия включает в себя пять основных этапов (рис. 2.5).

Первым этапом методики выступает формулировка цели и определение задач анализа.

Следующим этапом является проведение конкурентного анализа, применяемого для оценки уровня интенсивности конкуренции на рынке и определения конкурентных позиций предприятий [13].



Рис. 2.5. Схема методики анализа конкурентоспособности
продукции промышленного предприятия

Первым направлением конкурентного анализа является
общий обзор ситуации на отраслевом рынке.

.

Вторым направлением конкурентного анализа является анализ конкурентной структуры отраслевого рынка, который осуществляется путем оценки конкурентных сил, представленных на рис. 2.6.

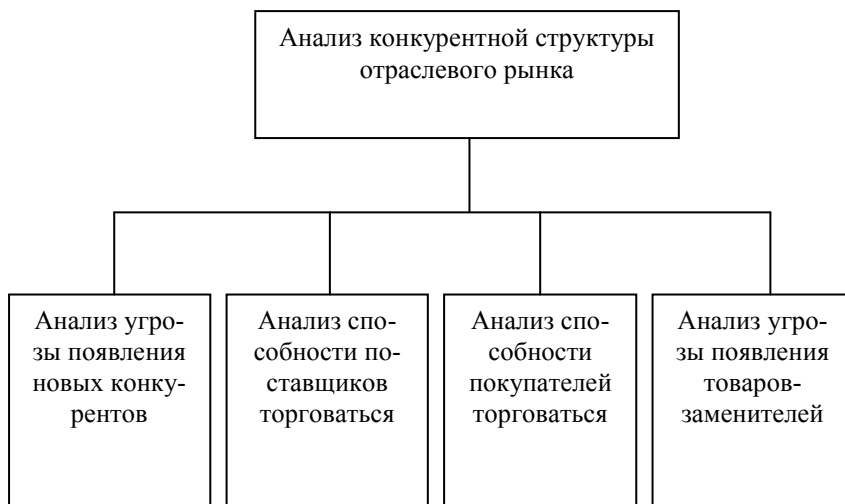


Рис. 2.6. Направления анализа конкурентной структуры отраслевого рынка

Следующим направлением конкурентного анализа является оценка уровня интенсивности конкуренции на исследуемом рынке, для определения которого применяется ряд показателей, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Показатели для оценки уровня интенсивности конкуренции на рынке

Показатель	Формула для расчета	Сущность показателя
1	2	3
Коэффициент рыночной кон-	$CR_n = \sum_{i=1}^n V_{imax} / E \leq 0,75,$	Представляет собой отношение объема реализа-

центрации	где V_{imax} – объем продаж продукции данной ассортиментной группы i-го предприятия с максимальным объемом продаж;	ции продукции определенным числом крупнейших предприятий к
	Е - объем рынка данной ассортиментной группы продукции; п - число предприятий на рынке.	общему объему реализации на рынке за определенный период.
Индекс Херфиндаля - Хиршмана	$IHH = \sum_{i=1}^n p_i^2,$ где p_i - доля на рынке i – го предприятия, доли единицы; п - число предприятий на рынке.	Характеризует равномерность распределения рыночных долей предприятий на анализируемом рынке. Если индекс больше 0,18, речь идет о высокой концентрации рынка.
Коэффициент относительной концентрации	$K = \frac{20+3*\beta}{\alpha},$ где β - доля крупнейших предприятий рынка в общем количестве предприятий, %;	Характеризует соотношение числа лидеров рынка и контролируемой
	α - доля продаж крупнейших предприятий рынка в общем объеме реализуемой продукции, %.	ими доли рынка. Пороговое значение данного показателя равняется 1. Если коэффициент превышает единицу, рынок является достаточно конкурентным.
Коэффициент энтропии	$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n p_i \ln \frac{1}{p_i}$ где p_i - доля продаж i-го предприятия на рассматриваемом рынке; п - число предприятий на рынке.	Данный показатель отражает степень декомпозиции рынка и позволяет осуществить более глубокое исследование уровня и динамики концентрации рынка

Заключительным этапом конкурентного анализа является построение конкурентной карты рынка, позволяющей определить соотношение сил и положение конкурирующих фирм на рынке, осуществить ситуационный анализ и разработать эффективную конкурентную стратегию.

Третьим этапом анализа конкурентоспособности продукции является проведение её оценки. В качестве метода

оценки конкурентоспособности продукции предлагается применить метод «смещённого идеала» [14].

Суть метода «смещённого идеала» заключается в нахождении расстояния от объекта оценки до «идеального» объекта. Чем меньше это расстояние, тем, следовательно, объект является более конкурентоспособным на рынке.

При решении задач обозначенным методом производится доминирование критериев $\{k_1, k_2, \dots, k_m\}$.

На первом этапе оценки группа экспертов определяет перечень параметров, по которым проводится оценка конкурентоспособности продукции.

На следующем этапе на основе значений параметров для оценки необходимо сформировать модель «идеального» объекта, значения параметров которого будут равны максимальным значениям параметров оцениваемой продукции (критериев выбора), полезность по которым увеличивается, и минимальным - полезность по которым уменьшается.

«Идеал» и «наихудший» объекты формируют своего рода шкалу, на которой возможно расположение продукции с точки зрения удаления или приближения к «идеалу» или «наихудшему» объекту).

Критерии, по которым значения наилучшего и наихудшего продуктов совпадают (или мало различаются), можно убрать из рассмотрения, снизив, таким образом, размерность пространства критериев.

На следующем этапе необходимо определить значение коэффициентов важности. Для этого следует воспользоваться методом парных сравнений критериев [8]. Если критерий k_i менее предпочтителен, чем критерий k_j , то ему присваивается 0, в противном случае – 1.

На заключительном этапе найдем расстояние, на котором находится каждый из оцениваемых объектов от «наихудшего».

Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции с применением метода «смещенный идеал» представлен на рис. 2.7.

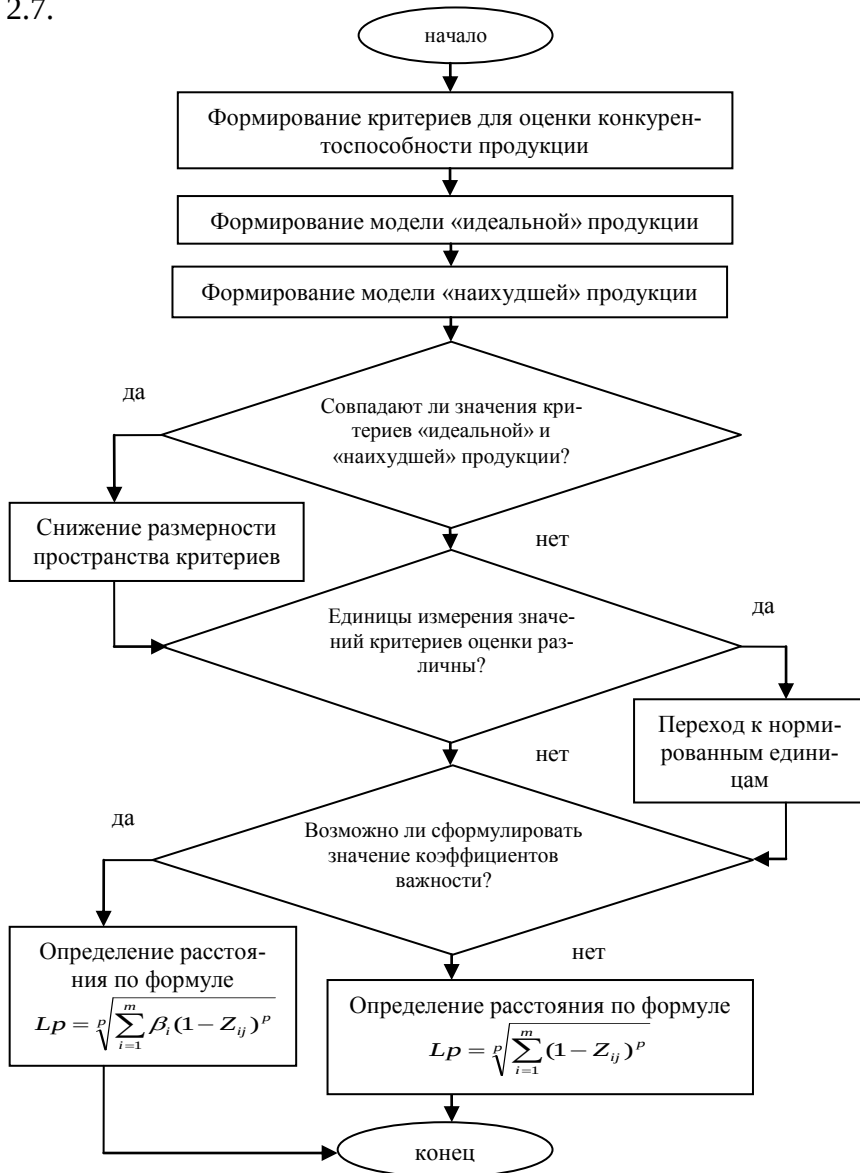


Рис. 2.7. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции с применением метода «смещенный идеал»

На четвертом этапе анализа необходимо осуществить оценку внутренних факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности исследуемой продукции.

Конкурентоспособность продукции подвержена влиянию многочисленных внутренних факторов, учет воздействия которых возможен только при наличии соответствующих показателей, способных отражать это воздействие.

На заключительном этапе анализа осуществляется обобщение результатов анализа и определение приоритетных направлений повышения конкурентоспособности продукции.

С целью определения приоритетных направлений по повышению конкурентоспособности целесообразным является применение метода анализа иерархий [11].

8. Организация маркетинговой деятельности на предприятии:

В данном разделе проводится анализ структуры отдела на конкретном предприятии, положение об отделе, численность персонала отдела.

2 ЭТАП

1. Разработка рекомендаций по формированию и реализации концепции маркетинга, на основании исследований, проведенных в пунктах 1-6 Этапа 1.

2. Провести позиционирование товара с указанием сегмента рынка.

3. Разработать рекомендации по уровню цен на продукцию предприятия в соответствии с оценкой уровня конкурентоспособности, проведенной в пункте 7 Этапа 1. Разработать стратегию ценообразования, выбрать метод ценообразования (с указанием нормы прибыли), дать рекомендации по разра-

ботке тактики и привести факторы, которые могут повлечь изменения в рассмотренных составляющих процесса ценообразования.

4. Разработать эффективную структуру (провести оптимизацию) службы маркетинга.

Выявите проблемы предприятия, существующие на данном этапе его развития по следующим направлениям:

1. Уровень и тенденции сбыта продукции.

Для анализа может использоваться как вторичная, так и первичная информация.

Вторичные данные – это информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей.

Маркетинговое исследование начинается со сбора вторичных данных. Сбор и анализ вторичных данных называют кабинетными исследованиями (метод ДЕСК).

Однако вторичные данные имеют ряд *недостатков*: возможно запаздывание информации (от месяца до нескольких лет); они могут отражать другие цели проведенного исследования; не всегда удастся установить методические положения по сбору и обработке информации; трудно установить достоверность источников; возможны ошибки и неточности.

Поэтому, как правило, требуется получить дополнительные данные (первичную информацию) об условиях продаж конкретного товара на определенном рынке, о реакции покупателей на предлагаемые изделия, рекламу, мероприятия по сбыту, сервису и т. п.

Первичные данные – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

Для сбора первичных данных разрабатывается специальный план сбора первичных данных. В зависимости от целей и объекта исследования выбирают методы: наблюдение; эксперимент; опрос. При этом может использоваться комбинация. В маркетинге используются два вида средств (орудий) исследования: анкеты и механические устройства.

Наиболее распространенным средством исследования является анкета.

Для сбора первичных данных также могут использоваться ряд механических устройств.

2. Ассортиментная политика предприятия (Матрица БКГ, модель жизненного цикла товара).

3. Ценовая политика: стратегия, метод (с указанием нормы прибыли), тактика.

4. Политика в области продвижения продукции.

5. Сбытовая политика.

6. Сделайте оценку конкурентоспособности продукции и приведите маркетинговое обоснование выбранной для дальнейшего увеличения объемов производства и продаж продукции.

Предприятие может применять различные стратегии в области конкурентоспособности своей продукции. При этом оно должно учитывать как рыночную ситуацию, преимущества и недостатки различных стратегий, а также свои производственные возможности.

Дать рекомендации по каналам сбыта, формам и видам сервиса. Решения обосновать.

Сбытовая функция маркетинга представляет собой комплекс мероприятий, обеспечивающих распределение товаров в рыночном пространстве, доведение и продажу товаров потребителям, организацию предпродажного и послепродажного обслуживания с целью их эффективной эксплуатации.

Элементами внутренней среды являются подразделения и службы предприятия, обеспечивающие сбытовую деятельность и осуществляющие обработку заказов, контроль изделий, подбор транспортных партий, хранение товаров, упаковку и отгрузку товаров, оформление необходимой документации, контроль за движением грузов.

Элементами внешней среды системы товародвижения являются каналы распределения.

Выбор канала сбыта и метода реализации продукции зависит от ряда факторов: особенностей товара, объема сбыта, характера конкретного рынка, затрат на организацию канала, отношения покупателей, типов и принципов работы оптовых и розничных предприятий торговли.

Под сервисом понимается комплекс услуг, предназначенных для обеспечения сбыта и высокоэффективного использования (эксплуатации) потребителем изделий машин и оборудования, бытовой техники, средств транспорта и др. Уровень сервисного обслуживания является важнейшим фактором конкурентоспособности товара на рынке.

Необходимо рассмотреть предпродажный и послепродажный сервис.

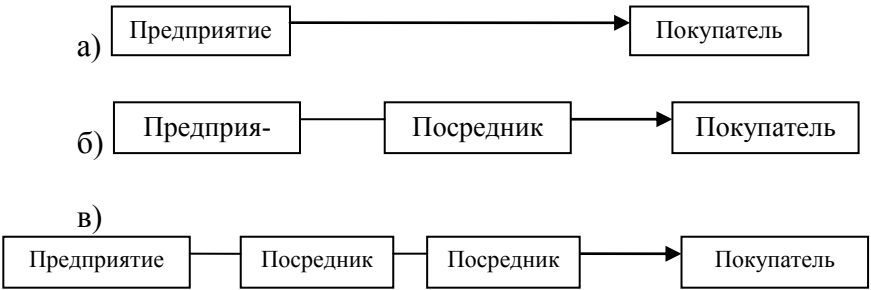


Рис. 5. Виды каналов распределения продукции

- Составить бюджет сбыта

Таблица 6
Бюджет сбыта

Статьи	20..		20.n
Объем продаж			
Цена			
Норма прибыли			

2. Дать предложения по развитию маркетинговой службы предприятия.

Для реализации маркетинговой концепции в производственно-сбытовой деятельности на предприятии должна быть организована служба маркетинга и создана эффективная система управления маркетинговой деятельностью.

При маркетинговой ориентации предприятия структура и функции его служб и подразделений настраиваются на максимальное удовлетворение потребителей, учитывают особенности рынка. Как правило, на предприятии создается соответствующая маркетинговая служба.

При выборе структуры маркетинговой службы учитываются следующие факторы: размер предприятия и степень разнообразия его деятельности, ассортимент, сложность и уникальность продукции, характер (технология) производства, количество и географическое размещение рынков сбыта, стратегия предприятия, «человеческий» фактор (отношение руководителей и сотрудников), наличие и интенсивность внешнеэкономических связей и др.

Организация маркетинговой службы должна обеспечить эффективную координацию мероприятий маркетинга, взаимодействие всех подразделений и исполнителей отдела маркетинга и подразделений предприятия, быть достаточно гибкой и позволять своевременно реагировать на изменения на рынке, и одновременно, не быть чрезвычайно сложной и дорогостоящей, исключить дублирование функций, внутреннюю конкуренцию, возможность конфликтов.

Оргструктура маркетинговой службы должна быть ориентирована на конечного потребителя и соответствовать масштабам деятельности предприятия, структуре и особенностям рынка сбыта.

Предприятие самостоятельно определяет организационную структуру службы маркетинга, состав и численность отделов, бюро, групп.

Наиболее распространены следующие виды организации службы маркетинга:

функциональная,
товарная (продуктовая),
рыночная, региональная,
матричная (функционально-товарная, функционально-рыночная, функционально-региональная), клеточно-органическая и др.

На ряде предприятий используется способ «растворенного» маркетинга, когда весь персонал предприятия вычисляет свои функции на основе принципов маркетинга, что позволяет не формировать некоторые отделы маркетинговой службы. Распространение получает «клеточно-органическая» организация маркетинга, когда внутри предприятия создаются «деловые клетки» (группы), самостоятельно осуществляющие маркетинговую деятельность.

При подготовке данного раздела в обязательном порядке необходимо использовать отчет исследуемого предприятия.

7. Организация маркетинговой деятельности (структура отдела, положение об отделе).

3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1 ЭТАП

Провести анализ менеджмента организации, выявить резервы его совершенствования.

В рамках чего, необходимо проанализировать:

1. Уровень производственного менеджмента (системы мер административных, технических, технологических, финансовых, юридических и др., обеспечивающих эффективное производство какого-либо изделия или изделий)

- анализ действенности - степени достижения целей по качеству, количеству, времени;

- анализ экономичности - степени фактического использования ресурсов по сравнению с плановым заданием;

- анализ качества выпускаемой продукции - степени соответствия изделия стандарту;

- анализ прибыльности – уровня соответствия дохода и издержек на производство продукции.

- анализ производительности - соотношения количества продукции и затрат на ее выпуск.

1.1. Для анализа уровня производственного менеджмента необходимо проанализировать эффективность управления предприятием (на основании критериев действенности, экономичности, производительности, прибыльности, качества, качества трудовой жизни, инновационности; по каждому из критериев должно быть разработано и рассчитано не менее трех показателей).

1.2. Проанализировать эффективность управления предприятием посредством расчета экономических показателей [18,19]:

- показатель эффективности управления:

$$\mathcal{E}_{\text{упр.}} = \Pi : \mathcal{Z}_{\text{y}}$$

Π – прибыль предприятия; $\mathcal{Z}_{\text{y}}$ – затраты на управление.

- коэффициент численности управленческих работников

$$K_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{у}} : \text{Ч}$$

$\text{Ч}_{\text{у}}$ – численность управленческих работников; Ч – общая численность предприятия.

- коэффициент затрат на управление

$$K_{\text{з}} = \text{З}_{\text{у}} : \text{З}$$

З – общие затраты предприятия.

- коэффициент затрат на управление на единицу производимой продукции (оказываемых услуг)

$$K_{\text{зп}} = \text{З}_{\text{у}} : K$$

K – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

2. Уровень инновационного менеджмента (анализ структуры, занимающейся инновационной деятельностью в рамках организации).

3. Уровень административного менеджмента.

4. Уровень стратегического менеджмента (деятельности по стратегическому управлению, связанную с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [18]). В рамках анализа уровня стратегического менеджмента необходимо проанализировать [19,20]:

4.1 миссия и система целей предприятия (изобразить графически дерево целей);

В процессе формулировки миссии предприятия необходимо учитывать [20]:

Миссия предприятия должна отражать:

- потребности покупателя (характеризовать вид деятельности или производимый продукт);

- группы покупателей (характеризовать потребителя или конкретизировать, «кто» является объектом обслуживания);

- культуру организации (действия, технологии и знания, т.е. как компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов).

Требования к формулировке миссии: простота, легкость передачи, опора на факты, а не на раздумья или мечты, ясно показывать, что делать, а чего не делать, динамичность, доступность на всех организационных уровнях, вызывать доверие, однозначность, недопустимость разночтений.

Цель определяет, какие результаты и когда должны быть достигнуты. Общую цель организации, сформулированную как ориентир, раскрывающий предназначение организации, специалисты называют миссией.

На предприятии должна быть разработана система целей.

Для анализа целей рекомендуется использовать технологию SMART, которая предполагает, что при формировании целей необходимо придерживаться следующих правил, т.е. цели должны быть:

- специфическими (**Specific**),
- измеримыми (**Measurable**),
- неслучайными, обоснованными (**Assignable**),
- реальными (**Realistic**),
- определенными во времени (**Time-related**)

При уточнении миссии предприятия и функциональных подразделений необходимо использовать рекомендации, представленные для проведения анализа.

Построение и описание дерева целей. Дерево целей является примером использования комплексного подхода, системного подхода к определению состава и взаимосвязей целей в организации (рис. 3.1).

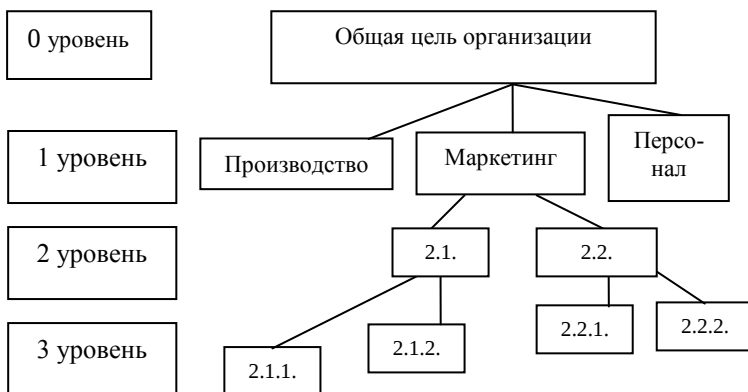


Рис. 3.1. Дерево целей

4.2. организационная структура управления предприятием: тип, вид, особенности, схема;

4.3. характеристики организационной структуры: сложность, формализация, централизация;

4.4. ключевые подсистемы предприятия: производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации;

4.5 обеспечивающие подсистемы;

4.6 ценности сотрудников и уровень организационной культуры.

Для анализа уровня организационной культуры необходимо учитывать следующее [18]:

Организационная (корпоративная) культура—это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей.

Для изучения организационной культуры используются следующие методы:

- антропологические— организационная культура познается через изучение рассказов о жизни организации, деловой отчетности. Благодаря исследованиям применением указан-

ных методов появляются своеобразные образцы деловых организаций с «успешной» культурой;

- количественные – организационная культура раскрывается с помощью интервью, анкетирования, наблюдения. При этом должны исключаться публичные интервью и отчеты топ-менеджеров;

- комбинированные – используются и антропологические, и количественные методы.

5. Управление персоналом (исследования, направленные на повышение производственной, творческой отдачи и активности работников предприятия):

Анализ управления персоналом включает в себя исследования по следующим направлениям:

- 5.1. численность работников предприятия, положения об отделах и должностные инструкции;

- 5.2. определение потребности в том или ином сотруднике.

- 5.3. анализ рынка труда.

- 5.4. планирование карьеры сотрудников предприятия.

- 5.5. обеспечение рациональных условий труда.

- 5.6. анализ существующей системы мотивации труда.

- 5.7. анализ социальной политики предприятия.

6. Проанализируйте характер принимаемых на предприятии управленческих решений. Заполните таблицу (рисунок 3.2). Опишите, с помощью каких информационных технологий на предприятии реализуется поддержка принятия управленческих решений.

Критерии	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т.д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное, групповое
Уровень принятия	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Направление воздействия	Внутрь организации как системы, за ее пределы
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые

Рисунок 3.2. – Классификация принимаемых управленческих решений на предприятии

7. Охарактеризовать механизм передачи данных от руководителя к исполнителю (на пример, порядок передачи заданий на смену рабочим сборочного цеха). Изобразить графически, указать направления информационных потоков, описать характер передаваемой информации. Охарактеризовать программные продукты, применяемые для оперативной передачи и сбора данных.

По каждому направлению исследований пунктов 1 – 7 необходимо сформулировать выводы, отражающие сильные и слабые стороны предприятия на данный момент. Данный раздел деловой игры отвечает генеральный директор студенческой группы, его работа заключается в обобщении информации, полученной от функциональных руководителей.

2 ЭТАП

В рамках выполнения второго этапа деловой игры студентам необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием, в рамках чего необходимо:

1. Уточнить миссию предприятия и предложить формулировки миссии для каждой из функциональных подсистем.
2. Разработать дерево целей предприятия с учетом выбранного направления стратегии развития предприятия.
3. Разработать для предприятия модель 7S, включая такие элементы, как стратегия, структура, системы, персонал, стиль управления, навыки персонала, совместные ценности.

Переход к информационному обществу в связи с колоссальным развитием информационных технологий позволяет говорить о новых чертах менеджмента и его эффективности. Так, следует иметь в виду, что, несмотря на бурное развитие информационных технологий, виртуальных процессов управления, эффективность менеджмента в новых условиях будет определяться эффективностью управления людьми.

С точки практической значимости большое признание на Западе получили в настоящее время семь элементов управления предприятием (концепция 7 S): стратегия, структура, система и процедуры работы, стиль, состав персонала, сумма навыков и совместные ценности, характеристика которых приведена в табл. 3.1.

Эта модель была принята в качестве основного инструмента глобальной консалтинговой компанией *Mckinsey*.

Таблица 3.1

Характеристика элементов управления предприятием

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия strategy	Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения поставленных целей
Структура	Изменения организационной схемы

structure	(функциональной, децентрализованной)
Система и процедуры systems	Совершенствование процессов и установленных процедур управления (систем планирования, управления качеством и т.д.)
Состав персонала staff	Постоянное повышение квалификации и развитие персонала предприятия
Стиль управления style	Изменение характера действий управленческого аппарата по достижению целей путем делегирования полномочий и ответственности
Сумма навыков персонала skills	Развитие способностей персонала по самостоятельному принятию решений и ликвидации возникших проблем
Совместные ценности shared values	Создание единой системы ценностей и основополагающих концепций, которые доводятся до сознания каждого работника предприятия

Данные элементы могут быть разделены на две принципиально различающиеся группы: «жесткие» и «мягкие». Первая группа элементов управления отражают формальную сторону предприятия: организационные структуры, стратегии и системы управления. Во вторую группу входят: стиль управления, сумма навыков персонала, состав персонала и совместные ценности.

4. Определить возможности использования аутсорсинга по функциональным областям предприятия; необходимо указать конкретные предприятия-партнеры, которым планируется передать соответствующие функции.

Использование аутсорсинга на предприятии должно определяться исходя из особенностей деятельности предприятия и возможности передачи функций для выполнения сторонним организациям. Применительно к деятельности предприятия на аутсорсинг могут быть функции, представленные в табл. 3.2.

При разработке корпоративного кодекса следует иметь в виду, что он должен представлять собой свод правил и норм поведения, являться центральным элементом корпоративной этики.

Рекомендации по формированию иерархии показателей эффективности должны включать обоснование выбора каждого критерия (действенность, экономичность, производительность, прибыльность, качество, качество трудовой жизни, инновационность) в соответствии с результатами анализа.

Таблица 3.2

Возможные виды деятельности для передачи на аутсорсинг

Вид внутреннего подразделения	Вид аутсорсинговой услуги	Поставщики аутсорсинговых услуг
1. Отдел информационных технологий	Аутсорсинг информационных технологий, в т.ч. поддержка сетей, разработка и поддержка программного обеспечения	Разработчики программного обеспечения, системные интеграторы, крупные аутсорсинговые компании
2. Отдел HR	Подбор кадров, оценка персонала	Кадровые агентства
3. Штатные уборщики	Услуги по уборке	Клининговые компании
4. Финансовый отдел	Услуги факторинга	Банки, факторинговые компании
5. Бухгалтерия	Ведение бухгалтерского учета, отчетности	Аудиторские компании
6. Отдел внутреннего аудита	Внешние аудиторы по индивидуальному заданию	Аудиторские компании
7. Отдел маркетинга	Внешние подрядчики по маркетингу	Консалтинговые компании и рекламные агентства
8. Собственный авто парк	Внешний перевозчик	Автопарки, фирмы-экспедиторы
9. Собственный	Внешний call-центр	Аутсорсинговые

центр приема звонков		компаний
10. Центр сбора оперативной информации	Внешний поставщик информации	Информационные агентства, аутсорсинговые компании
11. Отдел расчета заработной платы	Внешний расчет заработной платы	Аутсорсинговые компании

5. Сформировать организационную структуру управления, принимая во внимание результаты анализа и возможности развития предприятия.

6. Разработать основные положения корпоративного кодекса предприятия.

7. Определить иерархию показателей эффективности деятельности предприятия с учетом выбранной стратегии; разработать направления повышения показателей эффективности управления предприятием.

8. Разработать эффективный механизм принятия управленческих решений: предложить информационные технологии, способствующие принятию управленческих решений, изобразить схематично информационные потоки, возникающие в процессе принятия управленческих решений на примере решения об ассортиментной или ценовой политике предприятия.

9. Предложить информационные продукты, необходимые для формирования единой информационной среды предприятия с целью повышения эффективности коммуникаций между сотрудниками в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, изобразить схему информационного пространства предприятия (на рисунке 3.3 представлен общий вид единого информационного пространства предприятия[23]).

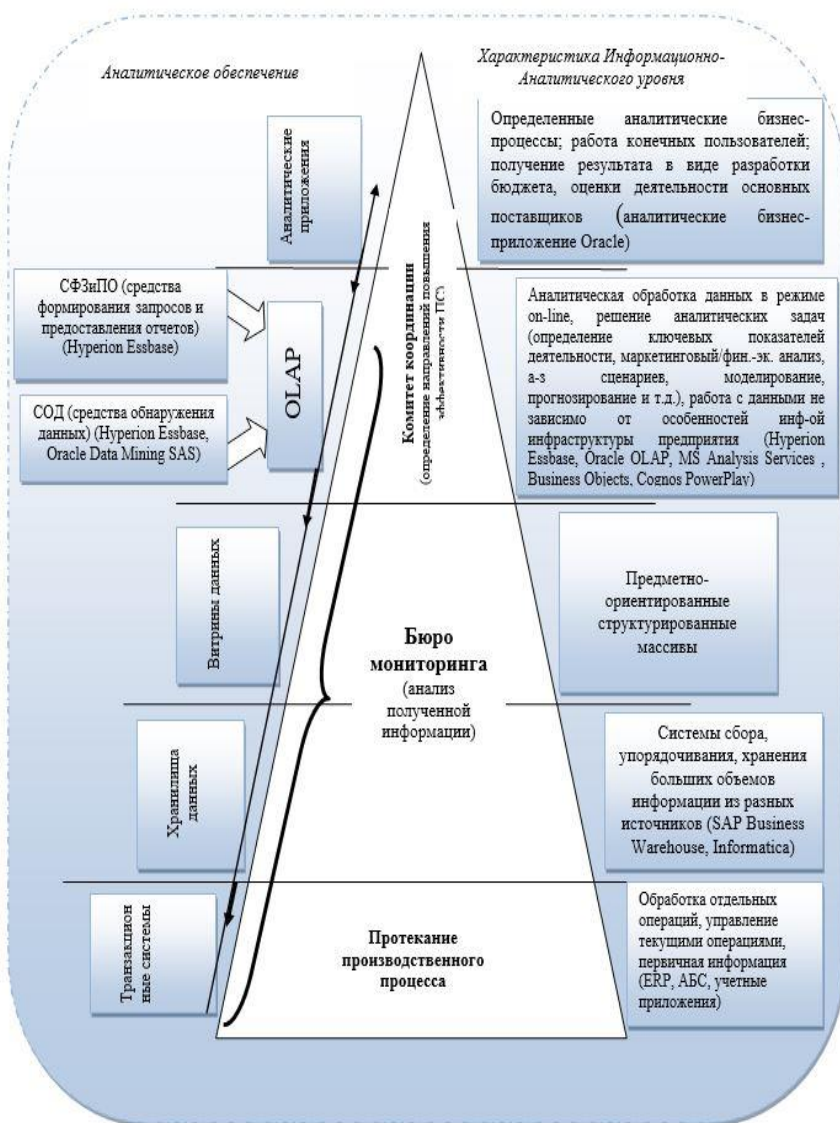


Рисунок 3.3.- Схема единого информационного пространства предприятия

4. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В процессе деловой игры команда разрабатывает проект повышения эффективности организации производства на предприятии, выбранном в качестве объекта исследования.

Целью проекта повышения эффективности организации производства является полное устранение или минимизации угроз экономической безопасности предприятия в сфере организации процессов производства продукции.

Разработанные мероприятия по повышению эффективности организации производства должны обеспечивать улучшение ключевых показателей эффективности производственной деятельности предприятия, а именно:

- объём выпуска продукции в натуральном выражении;
- число сохранённых и/или вновь создаваемых рабочих мест;
- производительность труда работников предприятия;
- уровень качества выпускаемой продукции;
- производственная себестоимость выпускаемой продукции;
- длительность производственного цикла;
- рентабельность производственной деятельности предприятия.

1 ЭТАП

Разработка проекта повышения эффективности организации производства должна начинаться с анализа ключевых показателей эффективности производства по данным за прошлые периоды времени.

При проведении игры команда игроков должна оценить угрозы экономической безопасности предприятия – объекта игры, лежащие в сфере организации производственных

процессов предприятия по всей цепочке создания стоимости – от разработок новой продукции и получения ТМЦ от поставщиков до сбыта продукции и её послепродажного обслуживания.

Порядок разработки проекта повышения эффективности организации производства на предприятии следующий:

а) Разработка целей и задач повышения эффективности организации производства на предприятии для включения в техническое задание на повышение эффективности деятельности объекта игры.

б) Анализ ключевых показателей эффективности организации производства на выбранном объекте – в динамике за последние несколько отчётных периодов и/или в сравнении с другими предприятиями со схожей отраслевой принадлежностью – в отчёте по деловой игре анализ представляется в форме таблицы показателей по анализируемым временным периодам с необходимыми пояснениями;

в) Анализ проблем организации производства на предприятии – выполняется по подсистемам организации производства [Туровец, учебник ОП], а именно в элементных, функциональных и интегрирующих подсистемах:

1. Элементные подсистемы организации производства, выделенные в разрезе элементов (факторов) производства:

1.1 Организация функционирования орудий труда – состояние технологического оборудования, зданий и сооружений (возраст, износ), используемых в процессе производства продукции, коэффициент использования оборудования, уровень автоматизации технологических и прочих производственных процессов предприятия, организация технического обслуживания и ремонта технологического оборудования.

1.2 Организация движения предметов труда в производстве – размеры партий, порядок запуска в производство, способы перемещения предметов труда между стадиями и операциями, время пролёживания предметов труда, уровень

непрерывности производства, коэффициент напряжённости производственного цикла, уровень запасов, организация складирования и транспортировки предметов труда в производстве, уровень прямоочности движения предметов труда при изготовлении продукции.

1.3 Организация труда участников производственного процесса – уровень специализации подразделений производственной структуры, формы организации труда, квалификационный и возрастной состав производственных рабочих, формы и методы оплаты труда, условия труда в производстве, уровень оплаты труда, нематериальная мотивация персонала в производстве, состояние охраны труда и техники безопасности в производстве, состояние аттестации рабочих мест, сведения о потерях рабочего времени, производственном травматизме, уровень текучести производственного персонала, дефицитные профессии в производстве.

1.4 Организация информационного взаимодействия участников производственного процесса – применение корпоративных информационных системы, уровень использования современных цифровых технологий в управлении предприятием, организация движения информационных потоков в производстве, применение технологий обеспечения информационной безопасности на предприятии, уровень компьютеризации процессов производства и управления предприятием.

2. Функциональные подсистемы организации производства, выделенные в разрезе функций комплексной организации производственного процесса:

2.1 Организация разработки и подготовки производства новой продукции на предприятии – состояние организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских и технологических работ по разработке новой продукции (НИОКТР), организация конструкторской и технологической подготовки серийного производства новой продукции, изготовление специальной технологической оснастки, закупка ин-

струментов и приспособлений, уровень автоматизации НИОКТР и подготовки производства новой продукции, использование современных систем CAD/CAM/CAE, кооперация по НИОКТР и подготовке производства, кадровая обеспеченность процессов исследований и разработок новых изделий на предприятии, уровень наукоёмкости выпускаемой продукции, организационная структура разработки и подготовки производства новой продукции на предприятии, длительность цикла разработки и постановки на производство новых изделий.

2.2 Организация основных производственных процессов изготовления продукции предприятия – анализ технологической и производственной структуры основного производства, изучение технологического процесса по основным стадиям и технологическим переделам, тип и метод производства продукции в основных цехах (на участках) предприятия, формы организации процессов в пространстве и во времени, уровень автоматизации основного производства, оценка использования мощностей основных цехов, ключевые ограничения производительности основных цехов, уровень потерь от брака в основном производстве, уровень качества обслуживания и обеспечения участков и рабочих мест в производстве, экологичность технологических процессов основного производства.

2.3 Организация материально-технического снабжения производства на предприятии – службы закупки сырья, материалов, полуфабрикатов и покупных комплектующих изделий, материальные склады предприятия, организация планирования потребностей в материалах, особенности контрактации в снабжении материалами и комплектующими, участие в системе государственных закупок, способы доставки материалов и комплектующих на предприятие, организация входного контроля, управление запасами материалов и комплектующих изделий, организация складирования и хранения материалов, уровень автоматизации транспортно-складского хозяйства,

ключевые поставщики материальных ресурсов, уровень зависимости от основных поставщиков

2.4 Организация сбыта выпускаемой продукции предприятия – служба сбыта продукции, процессы хранения готовой продукции и доставки продукции потребителю, процесс заказа продукции предприятия потребителями, каналы сбыта продукции, автоматизация управления сбытовой деятельностью предприятия, сервисная служба предприятия, организация послепродажного гарантийного и постгарантийного обслуживания потребителей, количество потребителей, уровень зависимости предприятия от основных потребителей продукции.

2.5 Организация производственной инфраструктуры предприятия – состав вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, материально-технологическая база и кадровое обеспечение вспомогательных и обслуживающих цехов, степень автоматизации процессов, кооперация с другими организациями по видам обслуживания и обеспечения, формы и методы организации процессов обслуживания и обеспечения основного производства, уровень соблюдения графиков обслуживания и обеспечения производства, экологичность технологических процессов вспомогательных и обслуживающих производств и хозяйств предприятия.

2.6 Организация обеспечения качества выпускаемой продукции предприятия – организационная структура системы менеджмента качества на предприятии, количественные показатели уровня качества выпускаемой продукции предприятия (число рекламаций потребителей, процент брака, потери от исправления дефектов и др.), используемые технологии, методы и средства контроля качества по основным технологическим переделам, характеристика службы технического контроля качества, ответственность основных производственных рабочих за обеспечение качества.

3. Интегрирующие подсистемы организации производства, выделенные по принципу обеспечения взаимодействия различных элементов и подсистем предприятия при изготовлении продукции:

3.1 Формирование производственной структуры предприятия – схема производственной структуры предприятия, специализация и кооперация подразделений производственной структуры, аутсорсинг основных и вспомогательных производственных процессов, пропорциональность загрузки производственных мощностей подразделений производственной структуры, ритмичность работы основных и вспомогательных подразделений.

3.2 Организация оперативного планирования и управления производством – организационная структура службы оперативного планирования и управления производством, степень централизации управления производством, используемые системы оперативного планирования производства, основные календарно-плановые нормативы управления производством на меж- и внутрицеховом уровне, уровень компьютеризации и автоматизации принятия оперативных решений, средства производственной связи и сигнализации, численность и уровень квалификации работников службы оперативного управления производством.

3.3 Организация внутрипроизводственных экономических отношений – используемые механизмы экономического взаимодействия цехов и служб предприятия, степень экономической самостоятельности подразделений предприятия, наличие обособленных структурных подразделений, наличие юридически самостоятельных подразделений – дочерних и зависимых обществ.

3.4 Организация социальных процессов в производстве - характеристика корпоративной культуры предприятия, возможности обучения и развития карьеры сотрудников различных категорий, предоставляемое работникам социальное

обеспечение, уровень оплаты труда в сравнении с региональными и отраслевыми значениями, степень удовлетворённости и лояльности сотрудников предприятия, восприятие работниками технологических инноваций и организационных изменений.

Отчёт по данному этапу целесообразно оформить в виде таблицы следующего вида:

Таблица

Форма анализа проблем организации производства на предприятии

Наименование подсистемы	Обнаруженные проблемы	Влияние на ключевые показатели организации производства	Угрозы экономической безопасности предприятия
1.1 Организация функционирования орудий труда	Высокий уровень износа технологического оборудования в штамповочном цехе	Снижение производительности труда и рост длительности производственного цикла из-за роста трудоёмкости ручной доводки деталей после штамповки, рост себестоимости машинокомплектов	Снижение прибыли Снижение конкурентоспособности из-за «имиджевых потерь» - спад объёмов продаж – угроза банкротства
	Простои оборудования	Увеличение длительности	Снижение прибыли

	ния механического цеха в ремонте из-за срыва графика ППР ремонтной фирмой	производственного цикла Рост себестоимости	Обратное действие эффекта производственного рычага
	...	...	...

г) Обоснование направлений повышения эффективности организации производства. Возможные направления развития организации производства, несомненно, должны быть связаны с общей стратегией повышения эффективности деятельности предприятия. Возможными стратегиями развития предприятия, непосредственно требующими трансформации организации производственных процессов, являются следующие:

- рост объёмов уже выпускаемой продукции предприятия;
- разработка и постановка в производство новой продукции;
- отказ от производства неперспективной продукции;
- снижение себестоимости производства выпускаемой продукции предприятия при сохранении объёмов и структуры выпуска;
- смешанная стратегия, предполагающая одновременную реализацию нескольких направлений развития.

Целью преобразований организации производства на предприятии является повышение ключевых показателей эффективности производственной деятельности в будущих плановых периодах. Следовательно, обоснование тех или иных

направлений повышения эффективности организации производства необходимо строить на расчёте будущих значений ключевых показателей, рассмотренных выше по тексту.

Примерные направления трансформации организации производства на предприятии в зависимости от выбранной командой игроков стратегии повышения эффективности деятельности предприятия представлены в следующей таблице.

Таблица

Направления трансформации организации производства при повышении эффективности деятельности промышленного предприятия

Стратегия развития предприятия	Рекомендуемые направления трансформации организации производства	Задачи, решаемые в обосновании направления
Рост объёмов выпускаемой продукции предприятия	Дозагрузка существующих мощностей цехов основного производства	Расчёты пропускной способности существующего оборудования и площадей Дополнительная потребность в производственных рабочих Замена полностью изношенного оборудования на новое аналогичное / капитальный ремонт оборудования
	Расширение мощностей	Потребность в допполнительном оборудовании и площа-

		дях Дополнительная потребность в производственных рабочих Замена полностью изношенного оборудования на новое аналогичное / капитальный ремонт оборудования Изменение специализации и структуры основных цехов
	Внедрение новых технологий и оборудования	Потребность в новом оборудовании Площади под новое оборудование Выбывающее оборудование Выбывающие площади Новый персонал Выбывающий персонал Изменение специализации и структуры основных цехов
Разработка и постановка в производство новой продукции предприятия при сохранении объёмов	Дозагрузка существующих мощностей цехов основного производства	Расчёты пропускной способности существующего оборудования и площадей Дополнительная потребность в произ-

и номенклатуры уже выпускаемой продукции		водственных рабочих Замена полностью изношенного оборудования на новое аналогичное / капитальный ремонт оборудования
	Расширение мощностей	Потребность в новом оборудовании и площадях Дополнительная потребность в производственных рабочих Замена полностью изношенного оборудования на новое аналогичное / капитальный ремонт оборудования Изменение специализации и структуры основных цехов
Отказ от производства перспективной продукции при наращивании объемов выпуска перспективных изделий	Изменение загрузки оборудования, расширение или высвобождение мощностей	Расчёты пропускной способности существующего оборудования и площадей Дополнительная потребность в производственных рабочих Замена полностью изношенного оборудо-

		дования на новое аналогичное / капи- тальный ремонт оборудования Выбывающее обо- рудование Выбывающие пло- щади Новый персонал Выбывающий пер- сонал
Снижение себе- стоимости при со- хранении объёмов и структуры про- изводства	Внедрение ин- струментов «Бе- режливого произ- водства»	Выбывающее обо- рудование Выбывающие пло- щади Выбывающий пер- сонал Сокращение запасов на складах и НЗП Изменение произ- водственной струк- туры предприятия
	Аутсорсинг ос- новных и/или вспомогательных процессов	Выбывающее обо- рудование Выбывающие пло- щади Выбывающий пер- сонал Сокращение запасов Изменение состава и специализации под- разделений произ- водственной струк- туры

	Устранение рисков и ограничений в системе организации производства	Перераспределение номенклатуры деталей и работ между подразделениями производственной структуры Расшивка узких мест – новое оборудование и персонал конкретных участков и цехов Устранение избыточных мощностей
--	--	---

Кроме рассмотренных в таблице направлений, члены команды могут разработать другие направления, нацеленные на устранение угроз экономической безопасности изучаемого предприятия.

д) Разработка плана-графика мероприятий по повышению эффективности организации производства на предприятии.

По обоснованным направлениям повышения эффективности организации производства на предприятии необходимо разработать детальный (подробный) перечень конкретных мероприятий, которые необходимо запланировать во времени и закрепить за конкретными ответственными исполнителями (руководителями подразделений, служб или проектов).

Планирование проекта повышения эффективности организации производства целесообразно осуществлять в электронной среде программы MicrosoftOfficeProject.

План-график мероприятий по повышению эффективности организации производства на предприятии должен быть представлен в форме таблицы следующего вида:

Таблица 1

Форма плана-графика

Наименование работ	Продолжительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Ответственный исполнитель
Внедрение двух станков для резки материала в цех №5	50	01.06.19	20.07.19	Начальник цеха №5
...	...	...	...	...

Кроме табличной формы план-график может быть представлен и в виде временной диаграммы Ганта.

е) Оформление отчёта по проекту и составление презентационных материалов для защиты.

Материалы по повышению эффективности организации производства на предприятии должны быть согласованы со всеми направлениями повышения эффективности предприятия и интегрированы в общий отчёт, представляемый на защиту.

Литература по разделу

1. Бизнес-процессы промышленного предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Р. Кельчевская [и др.]. — Электрон.текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016. — 340 с. — 978-5-7996-1824-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68423.html>

3. Ключев А.В. Концепция бережливого производства [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.В. Ключев. — Электрон.текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2013. — 88 с. — 978-5-7996-0960-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68438.html>
4. Куценко Е.И. Исследование деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Куценко. — Электрон.текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 201 с. — 978-5-7410-1741-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71277.html>
5. Мумладзе Р.Г. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учебник / Р.Г. Мумладзе, О.В. Николаев, Э.Б. Толпаров. — Электрон.текстовые данные. — М.: Русайнс, 2015. — 148 с. — 978-5-4365-0455-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61670.html>
6. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: учеб.пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012.
7. Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др. Организация производства и управление предприятием: учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
8. Управление операциями: Учебник / А.К. Казанцев, В.В. Кобзев, В.М. Макаров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
9. Грундиг К.-Г. Проектирование промышленных предприятий: Принципы. Методы. Практика / Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2002.
11. СигеоСинго - Быстрая переналадка. Революционная технология оптимизации производства. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.

13. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 10-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1 ЭТАП

1. Проанализировать состояние кадров на предприятии: движение, эффективность. Для чего студентами рассчитываются показатели[28]:

1.1. Коэффициент выбытия кадров:

$$K_{вк} = (Ч_{ув} / Ч_{ср}) \times 100\%, \quad (5.1)$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных за период работников;
 $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период.

1.2. Коэффициент приема кадров:

$$K_{пк} = (Ч_{пр} / Ч_{ср}) \times 100\%, \quad (5.2)$$

где $Ч_{пр}$ – численность принятых за период работников.

1.3. Коэффициент оборота кадров:

$$K_{ок} = ((Ч_{ув} + Ч_{пр}) / Ч_{ср}) \times 100\%, \quad (5.3)$$

1.4. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{тк} = (Ч_{ув}' / Ч_{ср}) \times 100\%, \quad (5.4)$$

где $Ч_{ув}'$ – численность уволенных за период работников за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины.

1.5. Уровень производительности труда определяют, используя две системы показателей [28,29,30]:

1.5.1. Выработка (прямой показатель) – количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего в год (квартал, месяц).

$$\text{Средняя выработка продукции на единицу затрат труда (выработка)} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{затраты труда на производство продукции}}; \quad (5.5)$$

1.5.2. Трудоемкость (обратный показатель) - это затраты труда на производство единицы продукции.

$$\begin{array}{l} \text{Затраты труда на} \\ \text{единицу продукции} \\ \text{(трудоемкость)} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{затраты труда на производство} \\ \text{продукции} \end{array}}{\text{объем произведенной продукции}} \quad (5.6)$$

2. Выявить факторы, которые послужили причиной изменения численности персонала организации.

Среди факторов следует выделить как внутренние, так и внешние. Причем внешние факторы должны соответствовать выводам, полученным в результате анализа внешней среды, проведенного специалистом по стратегическому планированию (развитию).

Внутренние факторы отражают состояние общего менеджмента предприятия, уровень организации производства и финансового состояния (например, в случае кризиса, как произошло, большая часть сотрудников подлежит сокращению).

3. Провести анализ производительности труда и определить факторы, которые привели к ее изменению (факторный анализ производительности труда).

В качестве примера факторного анализа производительности труда может быть рассмотрен расчет среднегодовой выработки продукции одним работающим. Факторная модель среднегодовой выработки продукции одним работником имеет вид:

$$ГВ_{ппп} = У_{\partial} \cdot Д \cdot П \cdot ЧВ \quad (5.7)$$

где $У_{\partial}$ - удельный вес рабочих в общей численности ППП, %;

$Д$ - количество отработанных дней одним рабочим за год;

$П$ - средняя продолжительность рабочего дня;

$ЧВ$ - среднечасовая выработка продукции.

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа. Ниже

представлен способ расчета влияния факторов с помощью способа абсолютных разниц.

По виду факторной модели (5.7) видно, что среднегодовая выработка одного работника занятого в основном производстве изменяется за счет [32,40]:

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия:

$$\Delta ГВ_{уд} = \Delta У_{д} \cdot Д_{пл} \cdot ЧВ_{пл}$$

б) количества отработанных дней одним рабочим за год:

$$\Delta ГВ_{д} = УД_{ф} \cdot \Delta Д \cdot ЧВ_{пл} ;$$

в) продолжительности рабочего дня:

$$\Delta ГВ_{п} = УД_{ф} \cdot Д_{ф} \cdot \Delta П \cdot ЧВ_{пл};$$

г) среднечасовой выработки рабочих:

$$\Delta ГВ_{чв} = УД_{ф} \cdot Д_{ф} \cdot П_{ф} \cdot \Delta ЧВ.$$

Аналогичным образом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$ГВ1 = Д \cdot П \cdot ЧВ.$$

$$\Delta ГВ1_{д} = \Delta Д \cdot П_{пл} \cdot ЧВ_{пл}$$

$$\Delta ГВ1_{п} = Д_{ф} \cdot \Delta П \cdot ЧВ_{пл}$$

$$\Delta ГВ1_{чв} = Д_{ф} \cdot П_{ф} \cdot \Delta ЧВ$$

2. Сравнить темпы роста заработной платы работников с темпами роста производительности труда и сделать соответствующие выводы.

Темпы роста заработной платы должны соответствовать темпам роста производительности труда. Если же производительность труда растет значительно быстрее чем заработная плата, то работники постепенно теряют заинтересованность в результатах своего труда, оценка которых становится неадекватной.

3. Провести анализ действующей на предприятии формы организации труда, определить ее преимущества и недостатки.

Выделяют две формы организации труда: индивидуальная и коллективная [33].

При анализе рекомендуется выявить основные преимущества и недостатки каждой из форм, четко обосновать применение какой либо из форм на предприятии. При этом соответствующая форма организации труда указывается для каждой категории работников предприятия: основные рабочие, вспомогательные рабочие и т.д.

4. Выявить проблемы, связанные с эффективностью использования рабочего времени в организации [34].

Уровень использования рабочего времени на предприятии отражают результаты фотографии рабочего времени, хронометраж, данные о количестве выходных, праздничных дней, отпусках, прогулах работников.

Эффективность использования рабочего времени определяется организационно-техническими факторами и человеческим фактором.

Следует четко идентифицировать выявленные проблемы на предмет отнесения к той или иной группе для разработки соответствующих мероприятий по устранению непроизводительных потерь рабочего времени.

5. Определить эффективность действующих на предприятии систем оплаты труда [35].

Анализ действующих систем оплаты труда необходимо проводить по основным категориям ППП. Прежде всего, необходимо определить, эффективны ли применяемые на предприятии формы оплаты труда, затем выявить основные элементы действующих систем и сделать вывод о правильности их использования.

6. Провести анализ применяемых в организации стимулирующих выплат, доплат и надбавок.

Студентам необходимо проанализировать, какие из методов материального и нематериального стимулирования, представленные в таблице 5.1, применяются на предприятии.

Таблица 5.1 - Элементы и инструменты системы мотивации персонала, ориентированной на повышение эффективности предприятия [23].

Элемент системы мотивации	Инструменты	
	Руководители	Рабочие основного производства
1. Материальное стимулирование персонала	1.1 Обеспечения связи между результативностью работы и оплатой труда: повышение обобщающих показателей эффективности производственной системы	
	1.2 Система бонусов (выплаты из прибыли предприятия в виде вознаграждений и премий);	
	1.3 Дополнительные выплаты (субсидирование деловых расходов и покрытие личных расходов, связанных с осуществлением профессиональной деятельности);	
2. Нематериальное стимулирование 2.1 Развитие персонала	2.1.1 Семинары, тренинги	2.2.1 Профессиональное обучение, обучение работе с оборудованием, изучение особенностей конкретного производства, переобучение;
	2.1.2 Планирование профессионального развития (работа в одной предметной области, достижение авторитета в профессиональной деятельности) и должностного продвижения сотрудников (изменение должностного статуса);	
	2.1.3 Организация самообучения работников в процессе трудовой деятельности (т.е. предоставление возможности обучения исходя из нужд персонала в контексте его самооценки на фоне структуры основных потребностей));	
2.2 Активизация творческого потенциала персонала	2.2.1 Организационные формы и методы реализации способностей исполнителя: создание условий для рационализаторства, улучшение условий труда и режимов работы, подбор и расстановка кадров по рабочим местам, идентификация ответственности и полномочий.	
	2.2.2 Стимулирование свободным временем (в виде предоставления дополнительных выходных, отпуска в следствии активного и творческого выполнения производственного задания и повышения производительности труда);	
	2.2.3 Стимулирование поведения персонала на основе общественного признания (вручение значков, грамот, медалей, присвоение почетных грамот, наград, размещение портретов на досках почета и т.д.)	

7. Выявить проблемы, связанные с эффективностью используемых методов развития персонала.

Развитие персонала предполагает повышение уровня его квалификации, переподготовку, обучение смежным профессиям.

Вначале рекомендуется четко обозначить используемые методы, определить их соответствие применяемым на предприятии технологиям и уровню технической оснащенности.

Далее следует сделать вывод о планомерности и системности реализуемых мероприятий, о наличии специалиста, занимающегося развитием персонала, о позиции руководства предприятия по отношению к проблеме развития персонала.

8. Проанализировать состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками Организации правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины [36].

9. Сделать общее заключение об эффективности кадровой и социальной политики предприятия и сформулировать проблемы в области управления персоналом [37].

В рамках данного направления анализа следует изучить положения о социальной и кадровой политике предприятия, определить их основные особенности или сделать вывод об их отсутствии. В этом случае рекомендации должны будут направлены на устранение данного недостатка.

Система управления персоналом должна соответствовать размерам предприятия (масштаб управления), включать в себя подсистемы, необходимость которых обусловлена объективными условиями деятельности предприятия.

Кроме этого система управления персоналом должна иметь соответствующую организационную структуру, в которой строго определены задачи и функции каждого отдела, бюро, сотрудника, другими словами должно быть исключено дублирование функций, соблюдаться принцип единоначалия.

Система управления персоналом предприятия – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она

включает подсистему общего и линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций, рис. 5.1.

Система управления персоналом является “костяком” системы управления организацией.

Полученные выводы должны быть представлены в табличной, графической форме, отражающими динамику, уровни, основные достоинства и недостатки, тенденции.



Рис. 5.1. Состав подсистем системы УП

2 ЭТАП

1. Разработать рекомендации по снижению текучести кадров на предприятии.
2. Предложить мероприятия по повышению производительности труда.
3. Дать рекомендации по улучшению использования рабочего времени.
4. Предложить адекватные формы и системы оплаты труда на предприятии (в разрезе основных категорий работников).
5. Дать рекомендации по совершенствованию развития персонала предприятия.
6. Разработать систему показателей деловой оценки персонала.
7. Предложить рекомендации по совершенствованию действующей на предприятии системы мотивации персонала.
8. Разработать положение о кадровой политике предприятия.
9. Разработать положение о социальной политике предприятия.

Работа с персоналом состоится на основе следующих наиболее приоритетных направлений: планирование форм организации труда; проектирование адекватных форм и систем оплаты труда; развитие персонала; совершенствование экономической мотивации труда; применение эффективных неэкономических форм мотивации труда.

6. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегическое финансовое планирование представляет собой бюджетирование избранной предприятием стратегии. Главной стратегической целью деятельности коммерческого предприятия является повышение благосостояния его собственников, в примере с акционерным коммерческим предприятием — благосостояния акционеров. Главная стратегическая цель включает подчиненные цели, достижение каждой из которых требует разработки собственной стратегии. Разработка каждой отдельной стратегии должна быть увязана с финансовыми возможностями предприятия. Стратегическое планирование начинается с формирования аналитических предпосылок на основе изучения рынка и оценки стратегического потенциала предприятия. Стандартный стратегический финансовый план составляется на 5 лет и включает укрупненные показатели финансовой отчетности (финансовые агрегаты) по каждому виду деятельности без излишней детализации.

Реализация данного раздела бизнес-плана предполагает выполнения ряда последовательных этапов:

1 Этап – Построение прогнозного бюджета движения денежных средств;

2 Этап – Построение прогнозного укрупненного бухгалтерского баланса;

3 Этап – Оценка потенциальной кредитоспособности предприятия;

5 Этап – Формирование прогнозного бюджета денежных потоков;

4 Этап – Разработка финансовой стратегии предприятия.

1 ЭТАП

Финансовый раздел отвечает за предоставление сводной денежной информации. В целом, все бизнес-планы могут быть написаны по разным методикам и согласно разным требованиям

ям. Их формат будет во многом зависеть от целей проекта, его масштаба и основных характеристик [41]. Те же различия могут присутствовать и в финансовых разделах подобных планов, однако, как правило, процесс написания данной главы может быть разделен на несколько главных этапов, а именно:

Расчетные нормативы;

Общепроизводственные расходы;

Смета затрат и подсчет себестоимости товара или услуги;

Отчет о главных финансовых потоках;

Отчет о прибылях и убытках;

Ориентировочный финансовый баланс проекта;

Анализ основных финансовых показателей;

На первом этапе разработки финансовой стратегии целесообразно осуществление прогнозного бюджета движения денежных средств (таблица 10).

Таблица 10

Прогнозный бюджет движения денежных средств

Показатель	1 период	2 период	3 период	4 период	Всего
А. Поступления (приток денежных средств)					
1. Поступления от реализации продукции					
2. Поступления от реализации основных фондов					
3. Поступление арендной платы					
4. Поступление доходов от участия в других организациях					
5. Поступления штрафов					
6. Прочие поступления					
Б. Отчисления (отток денежных средств)					
1. Выплаты по закупкам прямых материалов					
2. Оплата вспомогательных материалов, запасных частей, воды, электроэнергии					
3. Выплаты по расходам на оплату труда					

4. Налог на прибыль					
5. Налог на имущество					
6. Социальные взносы					
7. Прочие выплаты					
В Текущее сальдо доходов и расходов (А – Б)					
Г. Остаток денежных средств на начало периода (начальное сальдо)					
Д. Остаток денежных средств на конец периода (конечное сальдо)					
Нормативный остаток денежных средств (минимально допустимое сальдо)					
Потребность во внешнем финансировании					

2 ЭТАП

На следующем этапе целесообразно составление прогностного укрупненного бухгалтерского баланса (таблица 2).

Таблица 11

Прогнозный бухгалтерский баланс

Актив		Пассив	
<u>Внеоборотные активы</u> в т.ч. ОС Прочее		<u>Собственный капитал</u> в т.ч. Уставный капитал Нераспределенная прибыль	
<u>Оборотные активы</u> в т.ч. материалы Дебиторская задолженность Денежные средства прочее		<u>Заемный капитал</u> в т.ч. Краткосрочные кредиты и займы Долгосрочные кредиты и займы	

3 ЭТАП

На третьем этапе целесообразно оценить потенциальную кредитоспособность предприятия (таблица 12)

Таблица 12

Анализ кредитоспособности заемщика

Показатель	Фактическое значение	Категория	Вес показателя	Расчет суммы баллов	Справочно: категории показателя		
					1 категория	2 категория	3 категория
Коэффициент абсолютной ликвидности				0,15	0,1 и выше	0,05-0,1	менее 0,05
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности				0,1	0,8 и выше	0,5-0,8	менее 0,5
Коэффициент текущей ликвидности					1,5 и выше	1,0-1,5	менее 1,0
Коэффициент наличия собственных средств (кроме торговых и лизинговых организаций)					0,4 и выше	0,25-0,4	менее 0,25
Рентабельность продукции					0,1 и выше	менее 0,1	нерентаб.
Рентабельность деятельности предприятия					0,06 и выше	менее 0,06	нерентаб.
Итого	x	x	1				

По методике Сбербанка все заемщики делятся в зависимости от полученной суммы баллов на три класса:

первоклассные – кредитование которых не вызывает сомнений (сумма баллов до 1,25);

второго класса – кредитование требует взвешенного подхода (свыше 1,25 но меньше 2,35);

третьего класса – кредитование связано с повышенным риском (2,35 и выше) [42].

4 ЭТАП

На следующем этапе составляется прогнозный бюджет денежных потоков (таблица 13)

Таблица 13

Прогноз денежных потоков организации

Наименование показателя	Ед.изм.	1	2	3	4	...	ИТОГО
Доход							
Объем продаж							
Средняя цена за единицу продукции							
Себестоимость							
в том числе:							
фонд заработной платы							
затраты на сырье и материалы							
арендная плата							
эксплуатационные расходы							
затраты на электроэнергию							
прочие коммунальные платежи							
затраты на рекламу и маркетинг							
долговые обязательства							
прочие расходы							

Себестоимость 1 единицы продукции							
Инвестиции на приобретение оборудования							
Инвестиции на капитальный ремонт оборудования							
Инвестиционный денежный поток							
Амортизация							
Ставка налога на прибыль							
Налогооблагаемая база							
Налог на прибыль							
Операционный денежный поток							
Дисконтирующий фактор							
Дисконтированный операционный денежный поток							
Кумулятивный дисконтированный операционный денежный поток							
Дисконтированный инвестиционный денежный поток							
Кумулятивный дисконтированный инвестиционный денежный поток							
Свободный денежный поток							
Дисконтированный денежный поток							
Кумулятивный дисконтированный денежный поток							

5 ЭТАП

Основной целью управления финансами в настоящее время является максимизация благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде путем максимизации его рыночной стоимости (иерархия целей представлена на рисунке) [81].

Для достижения поставленных целей необходимо решить ряд задач:

1. обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде;

2. обеспечение наиболее эффективного распределения и использования сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности

3. оптимизация денежного оборота

4. обеспечение максимизации прибыли при предусматриваемом уровне риска.

5. обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития.

6. обеспечение возможностей быстрого реинвестирования капитала при изменении внешних и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности.

Для успешного роста предприятия необходимо четко определить направления развития как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу, а также найти внутренние резервы, способствующие более эффективному достижению поставленных целей. Взаимосвязь направлений развития предприятия, а также построение механизма достижения этих целей при помощи финансовых ресурсов реализуются посредством финансовой стратегии.

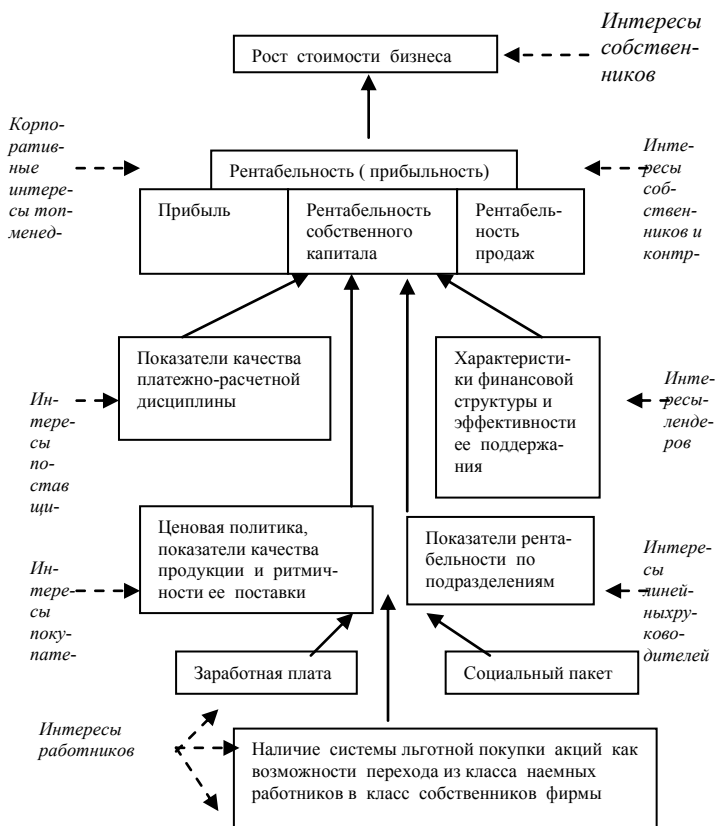


Рис. 8. Иерархия целей заинтересованных лиц

Финансовая стратегия представляет собой систему долгосрочных финансовых целей предприятия и наиболее эффективных путей их достижения. В процессе разработки финансовой стратегии определяется финансовая политика предприятия. Финансовая политика учитывает многофакторность, многокомпонентность и многовариантность управления финансами для достижения намеченных целей и выполнения поставленных задач. Постановка задачи формирования финансовой стратегии предприятия представлена в таблице 14.

Таблица 14

Постановка задачи формирования финансовой стратегии предприятия

Наименование задания	Характеристика задач, решаемых в данном задании	Исходная информация	Ответственное лицо
1. Этап 1.1. Проведение экспресс-анализа финансового состояния предприятия за отчетный период	В рамках финансового анализа следует оценить: 1) имущественное состояние предприятия; 2) финансовую устойчивость предприятия; 3) платежеспособность предприятия; 4) ликвидность баланса; 5) показатели рентабельности и деловой активности.	Формы финансовой отчетности за отчетный период (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, форма № 3,4,5); Ежеквартальный отчет эмитента; Годовой отчет о деятельности предприятия	Финансовый менеджер
1.2. Определить тип финансовой политики предприятия в отчетном периоде и выявить ее недостатки	Проанализировать финансовую политику предприятия по основным направлениям: 1) инвестиционную политику; 2) дивидендную политику; 3) амортизационную политику; 4) учетную политику; 5) ценовую политику; 6) политику управления текущими активами (оборотными средствами: - провести анализ эффективности использования оборотных средств предприятия в целом и по основным элементам - рассчитать длительность операционного цикла - определить тип финансирования текущих активов. - проанализировать политику управления запасами и дебиторской задолженностью);	Формы финансовой отчетности за отчетный период (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, форма № 3,4,5); Ежеквартальный отчет эмитента; Годовой отчет о деятельности предприятия	Финансовый директор совместно с главным бухгалтером

Продолжение табл.

Наименование задания	Характеристика задач, решаемых в данном задании	Исходная информация	Ответственное лицо
	7) политику управления текущими пассивами: - провести анализ оборачиваемости кредиторской задолженности; - рассчитать финансовый цикл предприятия; - проанализировать используемые формы краткосрочного кредитования и их целесообразность; - оценить кредитоспособность предприятия		
1.3. Рассчитать эффект финансового и операционного рычага, запас финансовой прочности предприятия	1) При расчете операционного рычага следует в составе затрат выявить переменные и постоянные затраты; 2) Провести анализ затрат предприятия по экономическим элементам; 3) Провести анализ структуры пассива баланса и уровень соотношения собственных и заемных средств; 4) определить целесообразность использования кредитов; 5) рассчитать издержки, связанные с привлечением кредитных ресурсов.	Формы финансовой отчетности за отчетный период (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, форма № 3,4,5); Ежеквартальный отчет эмитента; Годовой отчет о деятельности предприятия; Смета затрат предприятия	Финансовый менеджер
1.4. Оценить вероятность банкротства предприятия	Провести оценку вероятности банкротства предприятия	Формы финансовой отчетности за отчетный период (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, форма № 3,4,5);	Финансовый менеджер

Продолжение табл.

Наименование задания	Характеристика задач, решаемых в данном задании	Исходная информация	Ответственное лицо
2. Этап 2.1 Определить финансовую стратегию предприятия	Определить стратегию формирования финансовых ресурсов, стратегию формирования финансовой безопасности, стратегию повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия	формируется на основе проведенного анализа, в соответствии с предложенной стратегией развития предприятия	Финансовый директор
2.2. Уточнить финансовую политику предприятия	1) Разработка учетной политики предприятия для целей бухгалтерского и налогового учет 2) Разработать дивидендную политику предприятия (предложить методику выплаты дивидендов и размер объявляемых дивидендов, определить форму и сроки выплаты дивидендов 3) Предложить рекомендации по улучшению использования оборотного капитала - мероприятия по управлению дебиторской задолженности (форму расчетов с покупателями; условия предоставления скидок, возможность использования современных форм рефинансирования дебиторской задолженности, составить		Главный бухгалтер Финансовый директор Финансовый директор совместно с главным бухгалтером и финансовым менеджером

Продолжение табл.

Наименование задания	Характеристика задач, решаемых в данном задании	Исходная информация	Ответственное лицо
	план поступления средств от реализации продукции); - рекомендации по управлению запасами (определить модель управления запасами, выявить пути снижения запасов материалов, НЗП, готовой продукции); - определить оптимальную потребность в денежных средствах; - разработать рекомендации по управлению кредиторской задолженностью. 4) Разработать рекомендации по совершенствованию политики привлечения заемных средств: - определить потребность в кредитных ресурсах; - выбрать наиболее предпочтительную форму кредита; - определить форму обеспечения кредита; - рассчитать издержки, связанные с привлечением кредита и составить план погашения кредита. 5) Разработать рекомендации по сокращению отдельных элементов затрат, определить плановый размер затрат предприятия		

Продолжение табл.

Наименование задания	Характеристика задач, решаемых в данном задании	Исходная информация	Ответственное лицо
2.3. Разработать рекомендации по совершенствованию управления финансами на предприятии	Определить целесообразность внесения изменений в структуру финансовой службы, разработать положения и должностные инструкции кадров, входящих с финансовую службу		Финансовый менеджер
2.4. Составить прогноз основных форм финансовой отчетности.	Составить трехлетний прогнозный баланс активов и пассивов и финансовых результатов деятельности предприятия, а также бюджет денежных поступлений и выплат с учетом изменения в стратегии и системе управления	План объема продаж, представленный службой маркетинга. Плановый размер затрат, рассчитанный финансовый менеджером. План инвестиций. План денежных поступлений и выплат	Финансовый директор совместно с главным бухгалтером
2.5. Оценить финансовое состояние предприятия в результате внедрения предложенных мероприятий	Провести анализ финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, рентабельности и деловой активности, рыночной привлекательности предприятия после внедрения предложенных рекомендаций.	Прогноз финансовых результатов; Прогноз денежных поступлений и выплат; Прогноз капиталовложений; Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия	Финансовый менеджер

Таким образом, долгосрочная финансовая политика устанавливает директивы для изменений и роста стоимости предприятия без детального изучения отдельных финансовых компонентов. Краткосрочная финансовая политика связана главным образом с анализом вопросов, влияющих на текущие активы и текущие обязательства [82].

Формирование финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия носит обычно многоуровневый характер (число таких уровней определяется, прежде всего, объемом финансовой деятельности предприятия и необходимостью концентрации усилий на решении отдельных стратегических задач).

При разработке финансовых прогнозов рекомендуется использовать программный продукт «Альт-Финансы», «Ваш финансовый аналитик», «ФинЭканализ»

7. РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

1 ЭТАП

В целях разработки инвестиционной политики предприятия в данном разделе студент должен проанализировать:

1. Источники финансирования инвестиционной деятельности предприятия, а именно [43]:

- Собственные финансовые ресурсы и внутрихозяйственные резервы инвестора (прибыль, амортизационные отчисления, денежные накопления и сбережения граждан и юридических лиц, средства, выплачиваемые органами страхования в виде возмещения потерь от аварий, стихийных бедствий и др.).

- Привлеченные финансовые средства инвестора (получаемые от продажи акций, паевых и иных взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц).

- Заемные финансовые средства инвесторов или переданные им средства (банковские и бюджетные кредиты, облигационные займы и др.).

- Средства внебюджетных фондов.

- Средства федерального бюджета, предоставляемые на безвозвратной основе, средства бюджетов субъектов Российской Федерации.

- Средства иностранных инвесторов.

Финансирование инвестиционных проектов может осуществляться как из одного, так и из нескольких источников. Академическим сообществом в контексте государственных и корпоративных источников финансирования инвестиций рассматривается следующая структура источников финансирования инвестиционных проектов (рисунок 7.1 [43]).

Группа	Тип	Организационная структура источников в группе
Государственные ресурсы	собственные	Федеральный бюджет, бюджеты субъектов федерации (республиканские, краевые, местные), внебюджетные фонды (ПФ РФ, ФСС РФ, ФФОМС РФ, прочие).
	привлекаемые	Государственная кредитная система Государственная страховая система
	заемные	Государственные заимствования (государственные займы, внешние заимствования, международные кредиты и пр.)
Инвестиционные ресурсы предприятий	собственные	Собственные инвестиционные ресурсы предприятий
	привлекаемые	Взносы, пожертвования, продажа акций, дополнительная эмиссия акций
		Инвестиционные ресурсы инвестиционных компаний – резидентов, в том числе паевых инвестиционных фондов
		Инвестиционные ресурсы страховых компаний – резидентов
		Инвестиционные ресурсы негосударственных пенсионных фондов резидентов
	заемные	Банковские, коммерческие кредиты, бюджетные и целевые кредиты
		Инвестиционные ресурсы иностранных инвесторов, включая коммерческие банки, международные финансовые институты, ресурсы институциональных инвесторов, предприятия

Рисунок 7.1 - Структура источников финансирования инвестиционных проектов

В условиях рыночной экономики поиск источников финансирования становится постоянной задачей функционирующих предприятий. Источники финансирования инвестиций на предприятии подразделяются на собственные, привлеченные и заемные (рис. 7.2 [43,44]).

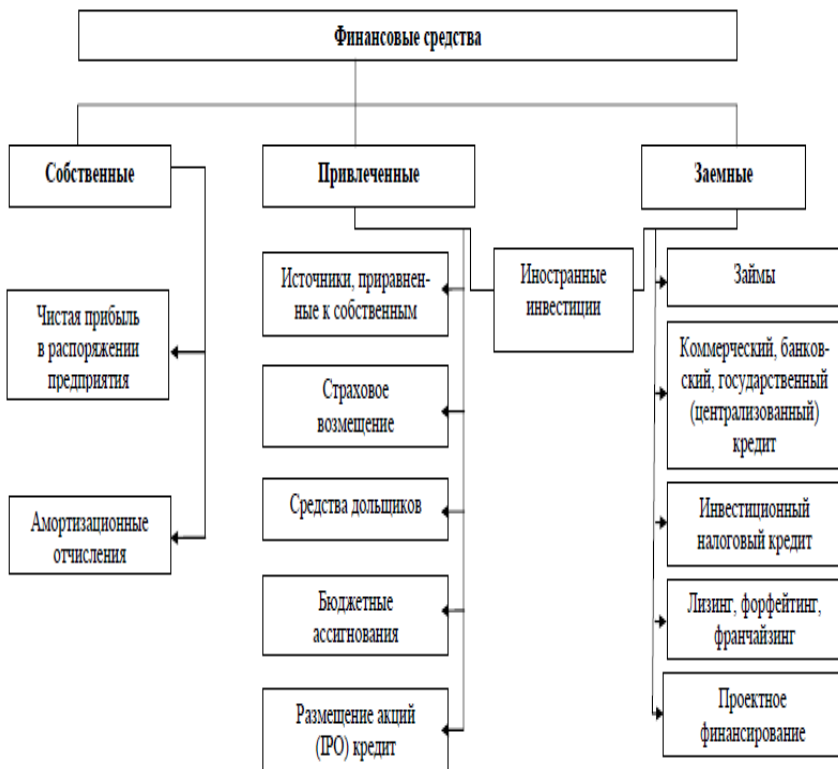


Рисунок 7.2 - Классификация источников финансирования реальных инвестиций на предприятии

2. Проанализировать способ начисления амортизации на исследуемом предприятии.

3. Проанализировать методы и формы реального финансирования, используемые на предприятии (на примере рисунка 7.3).

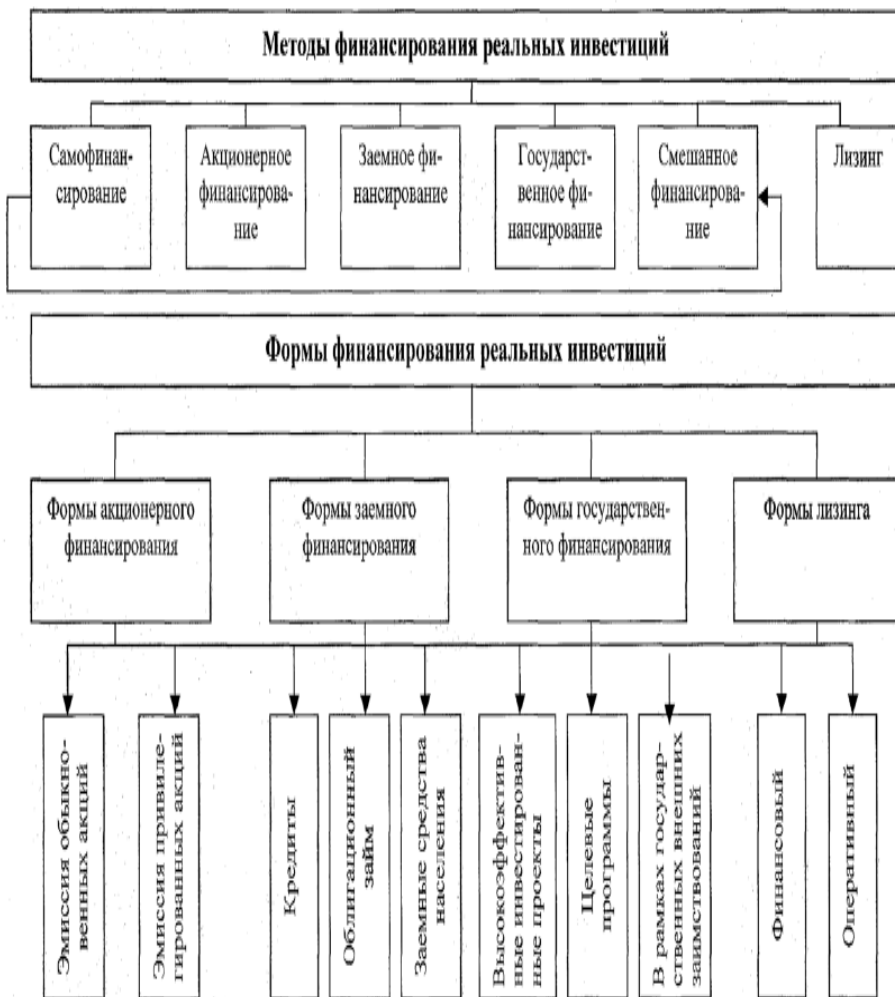


Рисунок 7.3 - Взаимосвязь методов и форм финансирования реальных инвестиций

4. Представить структуру инвестиций в основной капитал по источникам финансирования за период (1-2 года), по примеру представленном на рисунке 7.4 [43].

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013
Инвестиции в основной капитал – всего	100	100	100	100	100
В том числе по источникам финансирования:					
собственные средства	36,3	41,2	45,3	44,5	46,1
из них:				55,5	53,9
прибыль, остающаяся в распоряжении организаций	14,8	14,7	17,6		
амортизация	18,7	20,5	23,7	8,4	9,3
привлеченные средства	63,7	58,8	54,7	1,2	0,9
из них:				6,1	6,2
кредиты банков	9,4	8,7	8,6	17,9	18,8
в том числе иностранных банков	2,8	2,0	1,8		
заемные средства других организаций	10,7	5,6	5,5	9,7	9,8
бюджетные средства (средства консолидированного бюджета)	21,5	19,4	16,2	7,1	7,7
в том числе:				1,1	1,3
федерального бюджета	10,8	10,0	8,0	0,4	0,3
бюджетов субъектов РФ	9,5	8,2	7,4	2,7	3,0
средства внебюджетных фондов	0,2	0,3	0,2	2,1	2,3
прочие	21,9	24,8	24,2	20,0	16,3

Рисунок 7.4 - Структура инвестиции в основной капитал по источникам финансирования, в % к итогу.

5. Изучить наличие финансовых льгот, предоставляемых государством для сектора экономики, в котором работает предприятие.

6. Проанализировать риски предприятия, связанные с его отраслевой принадлежностью.

7. Проанализировать направлений и принципы инвестиционной политики предприятия, реализуемой им на сегодняшний день [44]:

- определить необходимого («желаемого») размера капитала предприятия и его динамики на прогнозируемый временной период;

- определить основные направления инвестиционной деятельности и установить приоритеты развития предприятия;

- выработать стратегию отношения к риску;
- выработать стратегию коалиции (сотрудничества) с другими предприятиями в осуществлении инвестиционных мероприятий;
- определить общие потребности в инвестиционных ресурсах и выработать принципы их привлечения;
- определить качественные и количественные критерии инвестиционного развития предприятия.

8. Провести анализ инвестиционного портфеля в предыдущем периоде, проанализировать реализованные и реализуемые инвестиционные проекты, выявить существующие проблемы и предложить пути их решения.

9. Определить стратегические цели долгосрочного инвестирования, соответствующие целям деятельности предприятия в долгосрочной перспективе, главный критерий соответствия стратегическим целям компании, провести согласование с топ-менеджментом компании

10. Охарактеризовать среду, в которой будут осуществляться инвестиции, охарактеризовать инвестиционную инфраструктуру.

11. Рассмотреть возможность лизинга и фореитинга для предприятия, как форму привлечения ресурсов.

12. Разработать графики погашения задолженности по имеющимся у предприятия займам.

13. В рамках реализации пунктов 1-12 студентам необходимо проанализировать [45,46,47,48]:

- цену продукции;
- производственную мощность предприятия;
- дополнительные капитальные вложения;
- прямые издержки, в т.ч. заработную плату по периодам;
- график освоения мощности;
- потребность в инвестировании в оборотный капитал и нематериальные активы;
- дополнительные постоянные расходы (управленческие, коммерческие, иные).

2 ЭТАП

На основании данных, проанализированных студентами в результате осуществления Этапа 1, необходимо:

1. Определить цели инвестирования, с учетом современных экономических условий.

2. Провести прединвестиционные исследования.

3. Определить и исследовать собственные источники инвестиций.

4. Определить и исследовать внешние источники инвестиций.

5. Разработать концепцию инвестиционной политики предприятия на основе финансовых, производственных и коммерческих показателей состояния предприятия, инвестиционной благоприятности на рынке капиталов и т.д.

6. Определить потребность в ресурсах для проведения инвестиционной политики на основании стратегии развития предприятия.

7. Осуществить сбор данных, необходимых для учета при обосновании инвестиционной политики предприятия.

8. Выявить приоритетные инвестиционные проекты с учетом отраслевой принадлежности предприятия.

9. Оценить возможность данных проектов исходя из фактического объема собственных средств и ожидаемого поступления внешнего финансирования.

10. Спрогнозировать денежные потоки (прогноз инвестиционных издержек, финансовых результатов, прогноз движения денежных средств, по инвестиционной и операционной деятельности, по финансовой деятельности с учетом возможной стратегии финансирования).

11. Рассмотреть риски, сопутствующие реализации конкретного проекта.

12. Определить способы защиты инвестиционных проектов от коммерческих и некоммерческих рисков.

13. Осуществить оценку жизнеспособности каждого варианта инвестирования с учетом возможных рисков.

14. Рассчитать показатели чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности, индексов выгодности инвестиций по выбранным инвестиционным проектам.

15. Оценить абсолютную и относительную меру риска, критические параметры проектов (спрос, издержки, цены, ставка сравнения, рентабельность), чувствительность критериев эффективности к изменению параметров проекта.

16. На основе соответствия стратегическим целям и анализа значимости проекта, принять решение о включении конкретного инвестиционного проекта в инвестиционный портфель и разработать окончательное технико-экономическое обоснование проекта с учетом схемы финансирования.

17. Разработать планы реализации инвестиционных проектов.

18. Представить планы инвестиционных проектов руководителю финансового подразделения для согласования и направления в планово-экономическое подразделение для разработки технико-экономического обоснования инвестиционного проекта.

19. Подготовить руководству инвестиционные рекомендации.

20. Осуществить анализ эффективности реализованных инвестиционных проектов.

8. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Режимное предприятие (учреждение) – групповой объект защиты, представляющий собой предприятие (учреждение) информа-

ция офункциональной деятельности которого и получаемых результатов требует защиты от технических разведок [49].

Таким образом, обеспечение режимности предприятия подразумевает под собой соблюдение информационной конфиденциальности и экономической безопасности на режимном объекте.

В российской научной литературе перечень определений термина «экономическая безопасность» дается такими учеными, как Абалкиным Л.И., Олейниковым Е.А., Архиповым А., Городецким А., Михайловым Б., Глазьевым С.Ю., Сенчаговым В.К. и другими. На основании анализа данных определений [50] под экономической безопасностью предприятия следует понимать наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия ее стратегическим целям.

Конфиденциальность информации (в соответствии с ФЗ N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации") – представляет собой обязательное для выполнения лицом, получившим доступ к определенной информации, требование не передавать такую информацию третьим лицам без согласия ее обладателя;

На режимных предприятиях режим конфиденциальности применяется в отношении информации, составляющей коммерческую тайну. К конфиденциальной информации относятся сведения, соответствующие критериям:

- производственные сведения (о структуре производства,

производимой продукции и т.п.);

- технические сведения (об используемых технологиях, оборудовании и т.п.);

- экономические сведения (ценовая политика, система скидок, информация о расчетах с партнерами, контрагентами, клиентами и т.п.);

- организационные сведения (стратегия развития компании, организация выпуска нового товара на рынок и т.д.)

- прочие сведения, в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, сведения о способах осуществления профессиональной деятельности;

- вышеперечисленные сведения имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам;

- третьи лица не имеют свободного доступа к этим сведениям;

Таким образом, исходя из понимания сущности информационной конфиденциальности и экономической безопасности, составляющих основу режимности предприятия, требуется разработка плана организационно-технических мероприятий по реализации данных направлений деятельности.

С целью реализации плана по обеспечению режимности (а именно установки режима конфиденциальности), на предприятии должны быть разработаны следующие мероприятия:

- разработка и издание приказа с указанием (уточнением) перечня информации, составляющей коммерческую тайну;

- уточнение видов информации и признаков, позволяющие идентифицировать конфиденциальную информацию;

- ознакомление работников предприятия с вышеперечисленными уточнениями;

- разработка и утверждение локального нормативного акта (например, положение о коммерческой тайне), регламентирующего порядок обращения с данной информацией (условия хранения, копирования, передачи, уничтожения и т.п.), меры по контролю за соблюдением такого порядка, ответственность

в случае его нарушения, а так же ознакомление с ним персонала предприятия;

- подготовка приказа с указанием перечня лиц, которым предоставляется доступ к сведениям, содержащим коммерческую тайну, в том числе ознакомление с ним работников;

- организация ведения реестра лиц, допущенных к сведениям, содержащим коммерческую тайну;

- разработка пункта в трудовых договорах с работниками и в гражданско-правовых договорах с контрагентами, которым предоставляется доступ к конфиденциальной информации, содержащего условия и порядок ее использования;

- создание необходимых условий для соблюдения работниками установленного режима коммерческой тайны (предоставление сейфов, закрытых помещений для хранения информации, выделение отдельного рабочего кабинета и т.п.);

- организация нанесения на материальные носители, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну, или включение в состав реквизитов документов, содержащих такую информацию, грифа "Коммерческая тайна" с указанием обладателя такой информации (для юридических лиц - полное наименование и место нахождения, для индивидуальных предпринимателей - фамилия, имя, отчество гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, и место жительства).

1 ЭТАП

Таким образом, в результате 1 ЭТАПА Деловой игры студенты должны изучить на выбранном режимном объекте следующие вопросы:

1. Положение о работе со сведениями, составляющими коммерческую тайну (в целом по организации или по конкретному подразделению, в зависимости от мероприятий повышения эффективности деятельности предприятия, разработанных ранее). Положение должно включать:

- перечень сведений, составляющих коммерческую тай-

ну;

- меры по ее защите;
- список работников, имеющих допуск к таким сведениям;
- правила доступа к секретным сведениям и работы с ними;
- правила хранения сведений;
- ответственность за разглашение конфиденциальных сведений;

2. Выбрать из обобщенного списка (таблица 8.1)[51], конкретные мероприятия по обеспечению конфиденциальности информации, реализуемые на исследуемом предприятии, указать конкретные сроки и ответственных лица с учетом предложенных мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия.

Таблица 8.1

Список мероприятий обеспечения конфиденциальности информации

Мероприятие	Периодичность (разовое/ многократное), срок исполнения	Исполнитель/ Ответственный
Организационные мероприятия		
Первичная внутренняя проверка	Разовое/..., срок до	
Определение перечня конфиденциальных данных (КД)	Разовое, срок до	
Определение обрабатываемых КД и объектов защиты	Разовое, срок до	
Определение круга лиц участвующих в обработке КД	Разовое, срок до	
Определение ответственности лиц, участвующих в обработке	Разовое, срок до	
Определение прав разграничения доступа пользователей конфиденциальной информацией (КИ), необходимых для выполнения должностных обязанностей	Разовое, срок до	
Назначение ответственного за	Разовое, срок до	

безопасность КИ		
Введение режима защиты КИ	Разовое, срок до	
Утверждение концепции информационной безопасности	Разовое, срок до	
Утверждение политики конфиденциальности информации	Разовое, срок до	
Собрание коллегиального органа по классификации КД	Разовое, срок до	
Классификация всех выявленных КД	Разовое, срок до	
Установление контролируемой зоны вокруг КИ	Разовое, срок до	
Выбор помещений для установки аппаратных средств защиты информации в помещениях, с целью исключения лиц, не допущенных к обработке КД	Разовое, срок до	
Организация режима и контроля доступа (охраны) в помещения, в которых установлены аппаратные средства защиты КИ.	Разовое, срок до	
Организация порядка резервного копирования защищаемой информации на твердые носители	Разовое, срок до	
Организация порядка восстановления работоспособности технических средств, ПО, баз данных с подсистем предприятия	Разовое, срок до	
Введение в действие инструкции по порядку формирования, распределения и применения паролей	Разовое, срок до	
Организация информирования и обучения сотрудников о порядке обработки КИ	Разовое, срок до	
Организация информирования и обучения сотрудников о введенном режиме защиты КИ	Разовое, срок до	
Разработка должностных инструкций о порядке обработки КД, КИ и обеспечении введенно-	Разовое, срок до	

го режима защиты		
Разработка инструкций о порядке работы при подключении к сетям общего пользования и / или международного обмена	Разовое, срок до	
Разработка инструкций о действии в случае возникновения внештатных ситуаций	Разовое, срок до	
Разработка положения о внесении изменения в штатное программное обеспечение элементов системы защиты КИ	Разовое, срок до	
Разработка положения о порядке внесения изменений в программное обеспечение собственной разработки или штатное ПО, специально дорабатываемое собственными разработчиками или сторонними организациями. Положение должно включать в себя техническое задание на изменения, технический проект, приемо-сдаточные испытания, акт о введении в эксплуатацию.	Разовое, срок до	
Организация журнала учета обращений субъектов к КИ	Разовое, срок до	
Организация перечня по учету технических средств и средств защиты, а так же документации к ним	Разовое, срок до	
Физические мероприятия		
Организация постов охраны для пропуска в контролируемую зону	Разовое, срок до	
Внедрение технической системы контроля доступа в контролируемую зону и помещения (по электронным пропускам, биометрическим данным и т.п.)	Разовое, срок до	
Внедрение технической системы контроля доступа к элементам КИ (по электронным пропускам,	Разовое, срок до	

биометрическим данным и т.п.)		
Внедрение видеонаблюдения	Разовое, срок до	
Установка дверей на входе в помещения с аппаратными средствами защиты КИ	Разовое, срок до	
Установка замков на дверях в помещениях с аппаратными средствами защиты КИ	Разовое, срок до	
Установка жалюзи на окнах	Разовое, срок до	
Установка решеток на окнах первого и последнего этажа здания	Разовое, срок до	
Установка системы пожаротушения в помещениях, где расположены элементы защиты КИ	Разовое, срок до	
Установка систем кондиционирования в помещениях, где расположены аппаратные средства защиты КИ	Разовое, срок до	
Установка систем бесперебойного питания на ключевые элементы защиты КИ	Разовое, срок до	
Внедрение резервных (дублирующих) технических средств ключевых элементов системы защиты КИ	Разовое, срок до	
Технические (аппаратные и программные) мероприятия		
Внедрение единого хранилища зарегистрированных действий пользователей с КИ	Разовое, срок до	
Внедрение специальной подсистемы управления доступом, регистрации и учета («Название»)	Разовое, срок до	
Внедрение антивирусной защиты («Название»)	Разовое, срок до	
Внедрение межсетевого экранирования («Название»)	Разовое, срок до	
Внедрение подсистемы анализа защищенности («Название»)	Разовое, срок до	
Внедрение подсистемы обнаружения вторжений («Название»)	Разовое, срок до	
Внедрение криптографической	Разовое, срок до	

защиты («Название»)		
Контролирующие мероприятия		
Создание журнала внутренних проверок и поддержание его в актуальном состоянии	Ежемесячно	
Контроль над соблюдением режима обработки КИ	Еженедельно	
Контроль над соблюдением режима защиты	Ежедневно	
Контроль над выполнением анти-вирусной защиты	Еженедельно	
Контроль за соблюдением режима защиты при подключении к сетям общего пользования и / или международного обмена	Еженедельно	
Проведение внутренних проверок на предмет выявления изменений в режиме обработки и защиты КИ	Ежегодно	
Контроль за обновлениями программного обеспечения и единого образа применяемого ПО на всех элементах системы защиты КИ	Еженедельно	
Контроль за обеспечением резервного копирования	Ежемесячно	
Организация анализа и пересмотра имеющихся угроз безопасности информации, а так же предсказание появления новых, еще неизвестных, угроз	Ежегодно	
Поддержание в актуальном состоянии нормативно-организационных документов	Ежемесячно	
Контроль за разработкой и внесением изменений в программное обеспечение собственной разработки или штатное ПО специально дорабатываемое собственными разработчиками или сторонними организациями.	Ежемесячно	

3. В отношении обеспечения экономической безопасности с целью обеспечения режимности предприятия необходимо провести анализ по следующим направлениям:

3.1 объективный и всесторонний мониторинг состояния предприятия, прогнозирование и предупреждение угроз экономической безопасности;

3.2 поиск и эффективное использование организационно-экономических ресурсов предприятия, предназначенных для обеспечения экономической безопасности;

3.3 рациональное использование и охрана имеющихся ресурсов;

3.4 состояние управленческих и кадровых ресурсов на предприятии;

3.5 уровень защиты предприятия от внешнего воздействия, нейтрализация внешних вторжений и рисков.

Таким образом, можно выделить организационно-нормативную, правовую, финансовую, инвестиционно-инновационную и страховую составляющие системы обеспечения экономической безопасности на предприятии[52]:

- в рамках организационно-нормативной и правовой составляющей системы обеспечения экономической безопасности (СОЭБ) необходимым является разработка на предприятии нормативных актов, регулирующих организационно-технические и финансовые аспекты его деятельности;

- в финансовой составляющей ключевым моментом является разработка совокупности методов и средств экономического воздействия на процесс обеспечения эффективности производственной деятельности, в частности;

- инвестиционно-информационная составляющая СОЭБ проявляется в создании комплекса методов и рычагов прямого и косвенного воздействия на участников инвестиционно-инновационной деятельности в целях обеспечения долговременной устойчивости развития производственной деятельности предприятия (данная составляющая включает в себя амортизационную политику предприятия, рычаги и меры воздей-

ствия на эффективное использования человеческого и основного капитала).

4. Изучить задачи службы экономической безопасности в системе внутреннего контроля на предприятии.

5. Проанализировать структуру службы внутреннего контроля.

6. Изучить принципы и элементы внутреннего контроля на предприятии-объекте деловой игры:

- Контрольная среда.
- Оценка рисков, их виды, содержание, тестирование.
- Процедуры внутреннего контроля.
- Информация и коммуникация.
- Оценка риска мошенничества в проверяемом процессе или сделке.

7. Оценить эффективности функционирования системы внутреннего контроля:

- Внутренний контроль отдельных бизнес- процессов (расчеты, продажи, закупки, ремонты, инвестиционная деятельность).
- Общие требования к контролю процессов.
- Внутренний контроль товарно-материальных потоков.
- Оценка устойчивости контрольной процедуры к хищениям.

8. Виды документов и их классификация по различным основаниям. Правовые основы применения документов:

- Виды документов и их классификация по различным основаниям.
- Правовые основы применения документов.
- Правовые основы защиты документов от подделки.

9. Классификация этапов защиты документов. Защита основы (бумаги) документов:

- Защитные элементы наиболее распространенных документов.

- Способы защиты бланков документов от подделки.
- Способы распознавания имитации защитных элементов документов.

10. Порядок определения подлинности документов, исполненных на бумажной основе:

- Обнаружение подделки документов финансовой отчетности.
- Обнаружение подделки документов, подтверждающих правообладание.

11. Правовые аспекты обращения и изъятия поддельных документов:

- Правовые аспекты обращения и изъятия поддельных документов.
- Действия лиц, обнаруживших поддельные документы.

12. Проанализировать уровень экономической безопасности на предприятии. На рисунке 8.1 перечислены функциональные составляющие экономической безопасности промышленного предприятия, которые представляют собой совокупность основных направлений его экономической безопасности, существенно отличающихся друг от друга по своему содержанию.

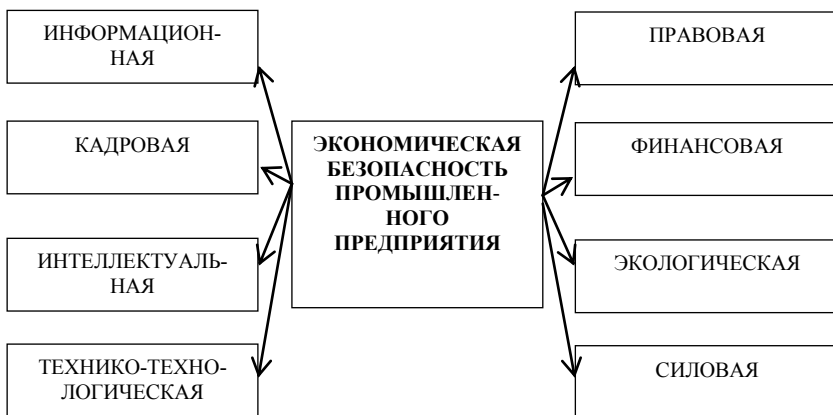


Рисунок 8.1 – Составляющие экономической безопасности промышленного предприятия

На рисунке 8.2 представлены направления анализа экономической безопасности промышленного предприятия.

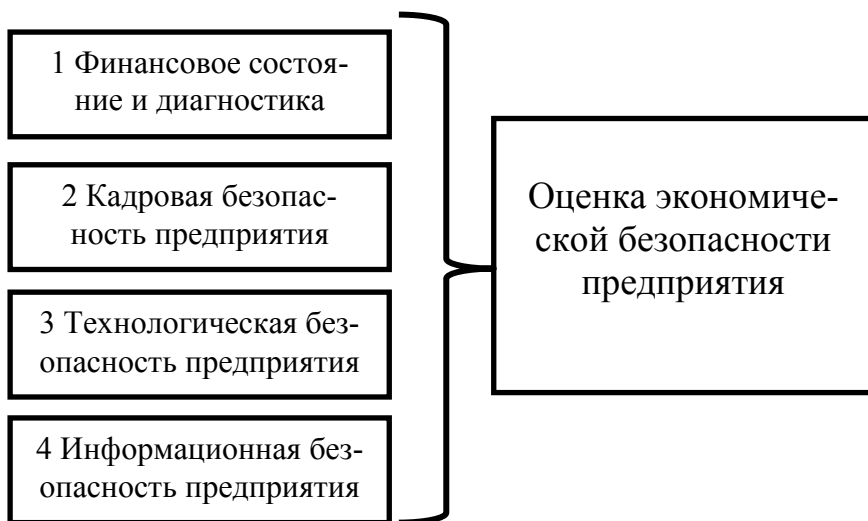


Рисунок 8.2 - Направления анализа экономической безопасности промышленного предприятия

На основании вышесказанного, анализ экономической безопасности предприятия можно представить в качестве пяти этапов:

- 1 Этап - оценка финансовой безопасности предприятия (анализ финансового состояния и диагностика банкротства);
- 2 Этап – оценка кадровой безопасности предприятия;
- 3 Этап – оценка технологической безопасности предприятия;
- 4 Этап – оценка информационной безопасности предприятия;
- 5 Этап – обобщающая оценка экономической безопасности предприятия.

Для проведения оценки финансовой безопасности - анализа финансового состояния и диагностика банкротства, выбраны показатели, представленные в таблице 8.2.

Таблица 8. 2

Показатели для оценки финансового состояния и диагностики банкротства предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Расшифровка показателей	Пороговые значения
1	2	3	4
Показатели платежеспособности предприятия			
1 Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	$K_{ал} = \frac{Андс}{ПВ}$	где Андс– стоимость быстро реализуемых активов (краткосрочных финансовых вложений и денежных средств) в разделе «Оборотные активы», руб.; ПВ– итог раздела 5 «Краткосрочные пассивы» за вычетом строк - доходы будущих периодов и – резервы предстоящих расходов и платежей	max
2 Коэффициент быстройликвидности (уточненный коэффициент ликвидности) (Кбл.)	$K_{бл.} = \frac{(Андс + Андз)}{ПВ}$	Андз– дебиторская задолженность (до 12 месяцев) в разделе «Оборотные активы», руб.	max
3 Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	$K_{тл} = \frac{АП}{ПВ}$	где АП – итог раздела «Оборотные активы», руб., ПВ – итог раздела «Краткосрочные обязательства», руб.	Если $K_{тл} < 1$, то можно говорить о высоком финансовом риске. $K_{тл} = 1$ - примерное равенство оборот-

			ных активов и краткосрочных обязательств.
Показатели финансовой устойчивости предприятия			
4 Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$K_{о.сиф} = СОС / ОА$	СОС – объем собственных оборотных средств предприятия, тыс.р.; ОА - оборотные активы предприятия, тыс.р.	Показывает какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств. Рекомендованное значение: больше 0,6 - 0,8.
5 Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$K_{фн} = СК / СА$	СК - размер собственного капитала и резервов предприятия, тыс.р.; СА – размер суммарных активов, тыс.р.	Нормативное ограничение $K_{фн} > 0.5$. Чем выше значение коэффициента, тем лучше <u>финансовое состояние</u> предприятия.
6 Коэффициент финансирования	$K_{ф} = СК / ЗК$	СК - размер собственного капитала и резервов предприятия, тыс.р.; ЗК – размер заемного капитала, тыс.р.	Рекомендованное значение: $K_{ф} > 1$. Если величина $K_{ф}$ меньше единицы (большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств), это говорит об опасности не-

			платежеспособности и затруднении получения кредита.
Показатели рентабельности			
7 Рентабельность продаж	$R_{пп} = (Пв/В) * 100\%$	Где $R_{пп}$ - рентабельность продаж, %; Пв - объем валовой прибыли, тыс.р; В – выручка, тыс.р.	Рентабельность продаж показывает, прибыльная или убыточная деятельность предприятия,
8 Рентабельность активов	$R_a = (Чп/А) * 100\%$	Где R_a - рентабельность активов, %; Чп - чистая прибыль предприятия, тыс.р; А –стоимость активов предприятия, тыс.р.	финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации.
9 Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = (Чп/СК) * 100\%$	Где $R_{ск}$ - рентабельность собственного капитала, %; Чп - чистая прибыль предприятия, тыс.р; СК – размер собственного капитала предприятия, тыс.р.	Показывает, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал, характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия

Показатели, характеризующие угрозу банкротства предприятия			
10 Модель Альтмана	$Z = 1.2 \cdot X_1 + 1.4 \cdot X_2 + 3.3 \cdot X_3 + 0.6 \cdot X_4 + X_5$	Порядок расчета коэффициентов для применения пяти-факторной модели Альтмана представлены в таблице 3	Если $Z > 2,9$ – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона). Если $1,8 < Z < 2,9$ – зона неопределенности («серая» зона). Если $Z < 1,8$ – зона финансового риска («красная» зона).

В таблице 8.3 представлен алгоритм расчета коэффициентов для определения интегрального показателя вероятности банкротства на основании пятифакторной модели Альтмана.

Оценка интегрального коэффициента по пятифакторной модели Альтмана осуществляется в соответствии со следующими критериями интегрального показателя [68]:

Если $Z > 2,9$ – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона).

Если $1,8 < Z < 2,9$ – зона неопределенности («серая» зона).

Если $Z < 1,8$ – зона финансового риска («красная» зона).

Таблица 8.3

Порядок расчета коэффициентов для определения интегрального показателя пятифакторной модели прогнозирования вероятности банкротства предприятия [68]

Коэффициент	Формула расчета	Расчет по РСБУ	Расчет по МСФО
X1	X1 = Оборотный капитал/Активы	(стр.1200-стр.1500)/ стр.1600	(WorkingCapital) / TotalAssets
X2	X2= Нераспределенная прибыль/Активы	стр.2400/ стр.1600	RetainedEarnings / TotalAssets
X3	X3 = Операцион-	стр.2300/ стр.1600	EBIT /

	ная быль/Активы		TotalAssets
X4	X4 = Рыночная стоимость акций/ Обязательства	рыночная стои- мость акций/ (стр.1400+стр.1500)	Market value of Equity/ Book value of Total Liabilities
X5	X5 = Выруч- ка/Активы	стр.2110 /стр.1600	Sales/TotalAsset s

В качестве инструмента, позволяющего оценить уровень финансовой безопасности на предприятии, автором предлагается использование научного подхода, который предлагает Иванилов А.С. [77]. В соответствии с данным подходом, уровень финансовой безопасности предприятия $P_{\text{эк.ф}}$ можно представить в виде формулы (1).

$$P_{\text{ф.б.}} = a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (1)$$

где $x_1, x_2, \dots, x_n$ – основные показатели деятельности предприятия;

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$ – доля значимости каждого показателя экономической безопасности предприятия (с учетом соответствия номинального значения показателя за период его пороговому значению);

i – количество показателей.

Доля значимости каждого показателя экономической безопасности, перечисленных в таблице 2, определяется посредством проведения экспертного проса специалистов предприятия. Для этого экспертами используется функция желательности Харрингтона [78], широко применяемая в экономических исследованиях.

Значение частного отклика, переведённое в безразмерную шкалу желательности, обозначается через d_i ($i=1, 2, \dots, n$) и называется частной желательностью (от desirable *фр.* — желательный). Шкала желательности имеет интервал от нуля до единицы. Значение $d_i=0$ соответствует абсолютно неприемлемому уровню данного свойства, а значение $d_i=1$ – самому лучшему значению свойства. Выбор отметок на шкале желательности 0,63 и 0,37 объясняется удобством вычислений: $0,63 \gg 1 -$

(1/е), $0,37 \gg 1/е$. Значение $d_i=0,37$ обычно соответствует границе допустимых значений.

На основании имеющегося опыта можно рекомендовать следующие стандартные градации (таблица 8.4).

Таблица 8.4

Стандартные отметки по шкале желательности Харрингтона

Желаемая оценка	Отметки по шкале желательности
Очень хорошо	1,00-0,80
Хорошо	0,80-0,63
Удовлетворительно	0,63-0,37
Плохо	0,37-0,20
Очень плохо	0,20-0,00

Показатель оценки уровня экономической безопасности на предприятии изменяется в пределах $0 < P_{\text{эк.б}} < 10$. Чем ближе значение показателя к 10, тем выше уровень экономической безопасности предприятия, а именно: $7,5 < P_{\text{эк.б}} \leq 10$ – высокий уровень экономической безопасности; $5,0 < P_{\text{эк.б}} \leq 7,5$ – средний уровень экономической безопасности; $2,5 < P_{\text{эк.б}} \leq 5,0$ – низкий уровень экономической безопасности; $0 < P_{\text{эк.б}} \leq 2,5$ – критический уровень экономической безопасности (безопасность не обеспечена) [77].

Для оценки состояния кадровой безопасности предприятия, используются следующие группы показателей [79]: показатели состава и движения персонала; показатели затрат от инвестирования в персонал; показатели мотивации; показатели условий труда; личностные показатели.

В таблице 8.5 представлен порядок расчета выбранных показателей [79].

На основании показателей таблицы 8.5 рассчитывается показатель уровня кадровой безопасности предприятия путем

определения интегрального показателя, как меры сходства индикаторов предприятия с индикаторами эталона по формуле:

$$P_{к.б.} = \sum_{i=1}^n Wn * XnП * XnЭ \quad (2)$$

где n — номер индикатора;

n — количество используемых индикаторов;

wn — весовой коэффициент n-го индикатора;

$XnП$ — значение n-го индикатора предприятия;

$XnЭ$ — значение n-го индикатора эталона.

Таблица 8.5

Показатели для оценки кадровой безопасности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Расшифровка показателей	Пороговые значения, %
1	2	3	4
1 Коэффициент текучести кадров	$Kтк = (Ку/Чср) * 100\%$	где $Ку$ — количество уволенных за отчетный период; $Чср$ — среднесписочная численность персонала за отчетный период.	2- 10
2 Образовательный состав персонала	Экспертная оценка	-	100
3 Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	$Иоб = Зоб / Зперс$	Иоб – издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал; Зоб – затраты на обучение; Зперс – общие затраты на персонал организации.	max
4 Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек ор-	$Ку = ФОТ / Общ. изд$	Ку - Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек органи-	55 - 80

ганизации		зации; ФОТ – фонд оплаты труда персонала за период; Общ. изд - издержки на производство продукции	
5 Уровень автоматизации труда	$Уа = \frac{Каp}{(Каp + Кpp)} * 100\%$	где Каp — количество автоматизированных работ; Кpp — количество ручных работ.	Более 70
6 Вероятность сохранения коммерческой тайны	Экспертный опрос	-	100

Значение полученного интегрального показателя кадровой безопасности предприятия проводится в соответствии с интервалами, представленными в таблице 8.6 [79].

Таблица 8.6

Характеристика интегрального коэффициента кадровой безопасности предприятия

Интервал	Характеристика интервала	Необходимые мероприятия
1	2	3
0,00–0,20	Критическое	Введение антикризисного управления и разработка антикризисной кадровой стратегии
0,21–0,40	Кризисное	Меры по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности
0,41–0,60	Удовлетворительное	Меры по предотвращению и противодействию кризису
0,61–0,80	Нормальное	Поддержка на достигнутом уровне, меры по профилактике кризисных явлений

0,81–1,00	Стабильное	Поддержка на достигнутом уровне
-----------	------------	---------------------------------

Для анализа технологической безопасности[80] предприятия выбраны показатели, представленные в таблице 8.7.

Таблица 7 – Показатели для оценки технологической безопасности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Расшифровка показателей	Пороговые значения
1 Уровень прогрессивности технологий	$У_{пт} = К_{птс} / К_{пт}$	К _{птс} - количество используемых прогрессивных современных технологий (на уровне лучших среди предприятий работающих на конкретном рынке); К _{пт} – общее количество прогрессивных технологий на предприятии.	0,487
2 Уровень прогрессивности продукции	$У_{пп} = К_{нвп} / К_{вп}$	К _{нвп} - количества наименований производимых новых прогрессивных видов продукции (на уровне лучших образцов среди предприятий работающих на конкретном рынке); К _{вп} – общее количество производимых видов прогрессивной продукции.	0,26
3 Уровень технологического потенциала	$У_{тп} = К_{ттп} / К_{нр}$	К _{ттп} - доля технических и технологических решений на уровне изобретений; К _{нр} - общее количество новых решений, используемых в производственном про-	0,37

		цессе.	
--	--	--------	--

Расчет интегрального показателя оценки технологической безопасности предприятия производится по формуле (3) [80]:

$$P_{\text{т.б.}} = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) * B_i \quad (3)$$

где $P_{\text{т.б.}}$ – уровень технологической безопасности предприятия;

n – количество показателей;

B_i – вес i -го показателя;

δ_i – относительная оценка i -го показателя.

Расчет δ_i проводится в следующей последовательности (4), (5):

$$\delta_i = P_i / P_{\text{max}} \quad (4)$$

$$\delta_i = P_{\text{min}} / P_i \quad (5)$$

где P_i – значение i -го показателя;

P_{min} – наименьшее значение показателя (коэффициента) из всего количества сравниваемых предприятий (или за весь анализируемый период, если имеются данные характеризующие в динамике только одно предприятие);

P_{max} – наибольшее значение показателя (коэффициента) из всего количества сравниваемых предприятий (или за весь анализируемый период, если имеются данные характеризующие в динамике только одно предприятие).

Если большее значение показателя является предпочтительным, используется формула (4). Если меньшее значение показателя является предпочтительным, используется формула (5).

Далее выводят средние значения интегрального показателя ($P_{\text{т.б.ср}}$) для отрасли, или же для конкретного предприятия за ряд лет. При этом можно задать определенный диапазон средних ($0,7 * P_{\text{т.б.ср}} \leq P_{\text{т.б.ср}} \leq 1,3 * P_{\text{т.б.ср}}$). По степени отклонения фактических значений от среднего можно судить об уровне технологической составляющей экономической безопасности. Если значение $P_{\text{т.б.}}$, рассчитанное для анализируемого пред-

приятия, меньше $P_{т.б.ср}$, то это свидетельствует об уровне технологической безопасности выше среднего. Если $P_{т.б.} > P_{т.б.ср}$, то уровень безопасности ниже среднего. Значения $P_{т.б.}$, попадающие в указанный выше интервал, свидетельствуют о среднем уровне безопасности.

Уровень информационной безопасности оценивается на основании показателей из таблицы 8.8.

Таблица 8.8

Показатели для оценки информационной безопасности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Расшифровка показателей
1	2	3
1 Коэффициент полноты информации	$K_{пл} = Илпр / Ин$	Илпр - объем информации, имеющейся в распоряжении лица принимающего решение (ЛПР); Ин - объем информации, необходимой для принятия обоснованного решения.
2 Коэффициент точности информации	$K_{т} = Ир / Илпр$	Ир - объем релевантной информации
3 Коэффициент противоречивости информации	$K_{пр} = K_{нс} / K_{конс}$	$K_{нс}$ - количество независимых свидетельств в пользу принятия решения; $K_{конс}$ - общее количество независимых свидетельств в суммарном объеме релевантной информации

Уровень информационной безопасности может быть определен на основе значений произведения трех вышеопределенных коэффициентов (6):

$$P_{и.б.} = K_{пл} * K_{т} * K_{пр} \quad (6)$$

При этом, если:

$P_{и.б.} \geq 0,7$ – уровень информационной безопасности высокий;

$0,3 \leq P_{и.б.} < 0,7$ – уровень информационной безопасности средний;

$P_{и.б.} < 0,3$ – уровень информационной безопасности низкий.

Уровень экономической безопасности предприятия в целом $P_{э.б.}$ (с учетом всех ее составляющих) предлагается определять в следующей последовательности.

1. Перевод в относительные оценки показатели уровней каждой из составляющих экономической безопасности по формуле (7):

$$O_i = \frac{1}{N_i} * n_i \quad (7)$$

где O_i – относительная оценка i -й составляющей экономической безопасности предприятия;

N_i – количество уровней i -й составляющей экономической безопасности;

n_i – номер рассчитанного согласно изложенным выше подходам уровня безопасности i -й составляющей считая от самого неблагоприятного включительно.

2. Определение весомости V_i каждой из составляющих экономической безопасности.

3. Расчет интегральной оценки экономической безопасности $P_{э.б.}$ как средневзвешенной составляющих. Чем она будет ближе к единице, тем выше уровень экономической безопасности. Оценка ниже 0,5 свидетельствует об ослаблении экономической безопасности предприятия. Анализ отдельных составляющих позволит уточнить - откуда исходят угрозы. Результаты анализа и оценки составляющих экономической безопасности будут положены в основу разработки комплекса мероприятий направленных на противодействие угрозам и повышение уровня экономической безопасности предприятия, и соответственно расширение его адаптационных возможностей к изменениям условий хозяйственной деятельности, создание условий стабильного функционирования и развития.

2 ЭТАП

В рамках обеспечения режимности предприятия, поддержания информационной конфиденциальности и экономической безопасности, на основании данных, полученных при осуществлении 1 ЭТАПА деловой игры, на втором этапе необходимо предложить мероприятия и направления по совершенствованию системы экономической безопасности предприятия, в рамках чего студентами проводится:

1. Уточнение задач службы экономической безопасности в системе внутреннего контроля на предприятии;

1. Совершенствование структуры службы внутреннего контроля;

2. Уточнение принципов внутреннего контроля;

3. Совершенствование элементов внутреннего контроля;

4. Уточнение и подбор мероприятий по обеспечению конфиденциальности информации;

5. Формирование Списка мероприятий по обеспечению конфиденциальности информации на предприятии-объекте Деловой игры (столбец три, табл.8.1),

6. Совершенствование системы внутреннего контроля;

7. Совершенствование этапов защиты документов;

8. Проработка правовых аспектов обращения и изъятия поддельных документов.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЁТОВ ПО ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Отчёты по деловой игре оформляются в соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению курсовых и дипломных проектов, действующими в Воронежском государственном техническом университете. Каждая команда составляет отдельный отчёт. На титульном листе необходимо указать фамилии и роли студентов, выполнивших соответствующие разделы деловой игры. Также необходимо дать сведения о преподавателе, проверившем данный отчёт. Объём отчета не должен превышать 150 страниц машинописного текста.

Кроме отчёта по деловой игре, команда разрабатывает и представляет во время защиты раздаточный материал и презентацию, содержащую результаты выполнения 1 и 2 Этапов каждым из специалистов команды. При этом, по Этапу 2 студентами должны быть представлены конкретные рекомендации для исследуемого предприятия, направленные на повышение эффективности его деятельности по соответствующему разделу работы. Последовательность выступления определяется студентами самостоятельно по согласованию с преподавателем. Таким образом, помимо печатных материалов (отчёт и раздаточный материал), игровые команды при проведении защиты отчета по деловой игре активно используют интерактивные доски и мультимедийные проекторы, а также иные технические средства кафедры ЭУПМ ВГТУ.

Список используемой литературы

1. Менеджмент организации: учеб.пособие/ З.П. Румянцева, М.А. Соломатин, Р.З. Акбердин и др. М.: ИНФРА-М, 2002. 432 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник/А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. 576 с.
3. Родионова В.Н., Стратегическое управление: учеб.пособие./В.Н. Родионова, Хрусталева С.П.. 2-е изд., дополнено и переработано. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. - 175 с.
6. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. А. Макьярелло М. изд-е «Вильямс», 2010. – 704 с.
7. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Ж-Ж Ламбен. СПб.: Наука, 2014. 586 с.
- 8.Крипак Е.М. Формирование эффективной маркетинговой политики предприятия: методы, модели, технологии/ Е.М. Крипак// Вестник ОГУ №13 (132)/2011 С. 263-268.
9. Минко И.С., Степанова А.А. Маркетинг: Учеб.пособие / Подред. И.С. Минко.: СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013. 155 с.
10. Щетинина И.В. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности продукции промышленного предприятия: монография / И.В. Шетинина, С.В. Амелин. Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 193 с.
- 11.Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий [Текст] / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 314 с.
- 12.Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем [Текст] / Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 1991. – 223 с.
- 13.Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы [Текст]: учебник для вузов / Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 382 с.

14. Афоничкин, А.И. Управленческие решения [Текст]: учебник для вузов / А. И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
15. Фасхиев, Х.А. По какому методу определить коэффициент весомости показателей качества изделий? [Текст] / Х.А. Фасхиев, А. В. Крахмалевва // Машиностроитель. – 2008. – № 8. – С. 4–9.
16. Светульников, С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью [Текст] / С.Г. Светульников. – М.: Банки и биржи, 2000. – 468 с.
17. Раздорожный, А.А. Организация производства и управление предприятием [Текст] / А.А. Раздорожный. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 887 с.
18. Голицова Н.Н., Юдин А.П. Менеджмент: учебное пособие/ ВШТЭСБГУПТД. – СПб., 2017. - 99 с.
19. Борисенко И.Л. Основы менеджмента: учеб.пособие / И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2009. 146 с.
20. Борисенко И.Л. Менеджмент предприятия: учеб.пособие / И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. 198 с.
21. Менеджмент: практикум. Ч. II: Менеджмент предприятия: учеб. Пособие / под ред. А.Г. Балаганской. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2007. 86 с.
22. Друкер П. Классические работы по менеджменту. – М.: Альпина БизнесБукс, 2012. – 220 с.
23. Шендрикова О.О. Механизм повышения эффективности производственной системы промышленных предприятий: монография / О.О. Шендрикова. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. -234 с.

24. Организация производства: Учебник для ВУЗов / О.Г. Туровец, В.Н. Попов, В.Б. Родинов и др.; Под ред. О.Г. Туровца. Изд. 2-е, дополн. – М.: «Экономика и финансы», 2002 – 452 с.

25. Грундиг К.-Г. Проектирование промышленных предприятий: Принципы. Методы. Практика / Клаус-Герольд Грундиг; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 340 с.

26. Стивенсон В.Дж. Управление производством / Пер. с англ. – М.: БИНОМ; Лаборатория базовых знаний, 2002. – 928 с.

27. Итоговая деловая игра «Реструктуризация предприятия»: Учеб.пособие/ под ред. О.Г. Туровца; Воронеж. Гос. Техн. Ун-т. Воронеж, 2001. 80 с.

28. Базаров Т.Ю, Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 560 с.

29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.

30 Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушаков; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

31.Поршнев А.Г. Управление персоналом : учеб. / А.Г. Поршнев. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 456 с.

32. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб./В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 688 с.

33. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия/ М.ПулМ.Уорнер. – Спб.: Питер, 2002. – 1200 с.

34. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М., «Инфра-М», 1999. – 849с.

35.Грехем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами; Учеб. Пособ для Вузов (пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина; - М.: ЮНИТИ-Дана. - 2003.)

36. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. - Инфра-М. – 2009. – 416 с.

37. Курбатова М.Б., Магура М.И. Управление человеческими ресурсами / М.Б. Курбатова М.Б., М.И. Магура М.И. – Дело. – 2010. – 521 с.

38. Ильенковой С.Д. Производственный менеджмент. Учебник для вузов./ Под ред. проф. Ильенковой С.Д. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.-354 с.

39. Поршнев А.Г. Менджмент: Теория и практика в России: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – Москва: ИДФБК – ПРЕСС, 2008. - 580 с.

40. Управление персоналом [Текст]: учебник под общ.ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во «РАГС», 2003. – 488с.

41. Положение «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», утвержденное приказом Федеральной службы по финансовым рынкам от 10 октября 2006 г. №06-117/пз-н.

42. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2017. – 720 с.

43. Инвестиции: учебник для вузов / под ред. Л.И. Юзович, С.А. Дегтярева, Е.Г. Князевой. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2016. – 543 с.

44. Луценко М.С. Инвестиционный анализ: учеб.пособие / М.С. Луценко, О.О. Шендрикова. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. - 318 с.

45. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Приложения к Приказу Министерства экономики России 1 октября 1997, № 18. Используемые методические материалы.

46. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. (Вторая редакция). - М.: 1999.

47. Закон РФ «Об инвестициях осуществляемых в форме капитальных вложений» (№ 39 - ФЗ).

48. Закон РФ «О лизинге» (№ 164 - ФЗ).

49. Домарев В.В. "Безопасность информационных технологий. Методология создания систем защиты" – К.: ООО "ТИД

"ДС", 2002 – 688 с.

50. Манохина Н.В. Экономическая безопасность: Учебное пособие / Н.В. Манохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан; Под ред. Н.В. Манохиной - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.

51. Рекомендации по разработке Плана мероприятий по обеспечению защиты ПДн [Электронный ресурс] – режим доступа:

<http://wiki.openhealth.ru/xwiki/bin/view/Main/ISMETODORGRAZRABOT12>

52. Сахирова Н.П. Методология формирования механизмов обеспечения экономической безопасности промышленности России// Управление экономическими системами. Электронный журнал. 2012.№7. URL:<http://uecs.ru/uecs-43-72012/item/1469-2012-07-28-06-09-00//>

53. Социально-экономические риски: диагностика причин и прогнозные сценарии нейтрализации/ Под ред. В.А. Черешнева, А.И. Татаркина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010.

54. Экономическая безопасность России: Общий курс: / Учебник под ред. В.К. Сенчагова. 2-е изд. М.: Дело, 2005.

55. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации

56. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ "О коммерческой тайне.

57. «Конституция Российской Федерации» от 12.12.93 г.;

58. Указ Президента РФ №188 от 06.03.97 г. «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера»;

59. Федеральный закон №149-ФЗ от 27.07.06 г. «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;

60. Федеральный закон №197-ФЗ от 30.12.01 г. «Трудовой кодекс Российской Федерации»;

61. Федеральный закон №152-ФЗ от 27.07.06 г. «О пер-

сональных данных»;

62. Постановление Правительства РФ №781 от 17.11.07 г. «Об утверждении положения об обеспечении безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных»;

63. Приказ Россвязьохранкультуры №154 от 28.03.08 г. «Об утверждении положения о ведении реестра операторов, осуществляющих обработку персональных данных»;

64. Приказ ФСТЭК России, ФСБ России, Мининформсвязи России № 55/86/20 от 13.02.08 г. «Об утверждении Порядка проведения классификации информационных систем персональных данных»;

65. Приказ ФСТЭК России № 58 от 5 февраля 2010 "Об утверждении Положения о методах и способах защиты информации в информационных системах персональных данных";

66. Указ Президента РФ №351 от 17.03.08 г. «О мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации при использовании информационно-телекоммуникационных сетей международного информационного обмена»;

67. Указ Президента РФ №609 от 30.05.05 г. «Об утверждении положения о персональных данных государственного гражданского служащего российской Федерации и ведении его личного дела»;

68. Постановление Правительства РФ №1233 от 03.11.94 г. «Об утверждении положения о порядке обращения со служебной информацией ограниченного распространения в федеральных органах исполнительной власти»;

69. Распоряжение Правительства Российской Федерации №1055-р от 15.08.07 г. «Об утверждении плана подготовки проектов нормативных актов, необходимых для реализации Федерального закона «О персональных данных»;

70. Федеральный закон №1-ФЗ от 10.01.02 г. «Об электронной цифровой подписи»;

71. Федеральный закон №20-ФЗ от 10.01.03 г. «О Государственной автоматизированной системе Российской Федерации «Выборы»;

72. Федеральный закон №160-ФЗ от 19.12.05 г. «О ратификации Конвенции Совета Европы о защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных»;

73. Постановление Правительства РФ №512 от 06.07.08 г. «Об утверждении требований к материальным носителям биометрических персональных данных и технологиям хранения таких данных вне информационных систем персональных данных»;

74. Распоряжение Президента РФ №366-рп от 10.07.01 г. «О подписании Конвенции о защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных»;

75. Приказ Россвязькомнадзора №08 от 17.07.08 г. «Об утверждении образца формы уведомления об обработке персональных данных»;

76. Приказ ФСБ Российской Федерации №66 от 09.02.05 г. «Об утверждении Положения о разработке, производстве, реализации и эксплуатации шифровальных (криптографических) средств защиты информации (Положение ПКЗ-2005)»;

77. Иванюков А.С. Методология оценки уровня экономической безопасности промышленных предприятий/ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://sovman.ru/article/4305/>

78. Практические аспекты использования функции желательности в эксперименте/ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5270>

79. Цветкова И.И. Оценка кадровой безопасности предприятия с помощью индикаторного подхода/ И.И. Цветкова//Бюллетень науки и практик. - 2017. - №1. - С.163-169.

80. Ильяшенко И.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке С. Н. Ильяшенко // Актуальные проблемы экономики. - 2013. - № 3 (21). - С. 11-19.

81. Финансы: Учебник. 3-е издание, переработанное и дополненное / Под ред. проф. В.Г. Князева, проф. В.А. Слепова. — М.: "Магистр", "ИНФРА-М", 2012.

82. Словарь финансово-экономических терминов / А. В. Шаркова, А. А. Килячков, Е. В. Маркина и др.; под общ. ред. д. э. н., проф. М. А. Эскиндарова. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Разработка стратегии развития предприятия.....	8
2. Разработка маркетинговой политики предприятия.....	22
3. Повышение эффективности системы управления предприятием.....	37
4. Повышение эффективности производственной деятельности.....	48
5. Совершенствование.....	58
6. Совершенствование управления финансами предприятия.....	69
7. Разработка инвестиционной политики.....	78
8. Разработка организационно-технических мероприятий по обеспечению экономической безопасности	
Требования к оформлению отчётов по деловой игре.	

Учебное издание

ИТОГОВАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА
«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ»

Подписано в печать

Формат 60х84/16.

Усл. печ. л. Уч.-изд.л. . Тираж экз.

Зак. №

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»
349026 Воронеж, Московский проспект, 14