

## Задания для заключительного этапа по направлению «Основы бизнеса»

### Кейс 1. Миссия бизнеса

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница	Обеспечение комфортного проживания с высокой эффективностью работы отеля и минимальными затратами на ресурсы.	Предоставление уникальных услуг и впечатлений, которые создают лояльность клиентов и удовлетворяют их потребности.
Салон красоты	Предоставление качественных косметических услуг с использованием современных технологий и оборудования.	Создание индивидуальных решений для клиентов и обеспечение высококлассного обслуживания, ориентированного на потребности клиентов.
Ресторан	Предоставление высококачественной еды при наиболее эффективных процессах приготовления и обслуживания.	Создание уникального гастрономического опыта, удовлетворение вкусовых предпочтений и потребностей клиентов, акцент на атмосферу и обслуживание.
Экономический журнал	Публикация информативных и качественных статей на основе глубокого анализа экономических процессов.	Распространение актуальной и полезной информации, помогающей читателям принимать обоснованные решения в финансовой сфере.
ВУЗ	Обеспечение качественного образовательного процесса с focus на академическую эффективность и развитии учебных программ.	Подготовка высококвалифицированных специалистов, ориентированных на потребности рынка труда и развитие карьерных возможностей.

### Кейс 2. Стратегическое развитие организации

Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

#### **Внутренние факторы:**

##### 1. Ресурсы организации:

- Финансовые ресурсы: Уровень доступных средств, доходы, расходы.

- Человеческие ресурсы: Квалификация, опыт и мотивация сотрудников.
  - Материально-техническая база: Технологическое оснащение, оборудование, инфраструктура.
2. Организационная структура:
    - Степень централизации/децентрализации, иерархия, степень гибкости.
  3. Корпоративная культура:
    - Ценности, нормы, отношения внутри коллектива, мотивация и вовлеченность сотрудников.
  4. Процессы управления:
    - Эффективность систем управления, наличие стратегического планирования, мониторинга и оценки результатов.
  5. Позиция на рынке:
    - Долевое участие, конкурентоспособность, клиентская база.

### **Внешние факторы:**

1. Экономическая среда:
  - Общие экономические условия, уровень инфляции, безработицы, экономический рост.
2. Политическая и правовая среда:
  - Государственное регулирование, налоговая политика, стабильность политической ситуации.
3. Социально-культурные факторы:
  - Изменения в потребительские предпочтения, демографические изменения, уровень жизни населения.
4. Технологическая среда:
  - Технологические тенденции, инновации, уровень ИТ-развития.
5. Конкурентная среда:
  - Анализ основных конкурентов, их стратегии, преимущества и недостатки.
6. Экологические факторы:
  - Промышленные нормы, ответственность перед обществом и природой, устойчивое развитие.

### **Почему важно анализировать эти факторы:**

- Оценка возможностей и угроз: Анализ внутренних и внешних факторов помогает выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы на рынке (SWOT-анализ).
- Принятие обоснованных решений: Грамотный учет этих факторов позволяет принимать стратегические решения, основываясь на реальных данных и прогнозах.
- Гармонизация усилий: Понимание внутренней среды помогает координировать действия внутри организации для достижения общих целей, а анализ внешней среды — выявить возможности для роста и развития.

- Адаптация к изменениям: Внешняя среда может изменяться быстро, и умение адаптироваться к этим изменениям является ключом к долговременному успеху организации.

Таким образом, комплексный анализ внутренних и внешних факторов создает основу для разработки эффективной стратегии развития организации.

### **Кейс 3. Концерн «Энергия»**

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

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

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

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

*Вопросы:*

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?

3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?

4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

1. Цель концерна до экономических преобразований: Основная цель концерна «Энергия» до начала экономических преобразований заключалась в поддержании и увеличении объемов производства, что было связано с его оборонной деятельностью. В тот период основной акцент делался на выполнении государственных заказов в сфере обороны и обеспечения необходимыми товарами народного потребления, без особого внимания к диверсификации производства и развитию новых рынков.

2. Изменения целей в ходе преобразований: В ходе преобразований цели концерна «Энергия» изменились в сторону диверсификации производственной деятельности и освоения новых рынков. Концерн начал фокусироваться на увеличении объемов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и создании высокотехнологичных товаров, что способствовало удвоению выпуска продукции. Также была поставлена задача сохранения темпов жилищного и социального строительства, что указывает на ориентированность на рынок потребительских товаров и социальную ответственность. Концерн ориентировался на интеграцию научных, производственных и экономических интересов, что свидетельствует о более комплексном подходе к управлению и развитию бизнеса.

3. Изменения остальных внутренних переменных под влиянием цели:

Под влиянием цели создания коммерческого банка и повышения финансовой самостоятельности подразделений концерна «Энергия» произошло несколько изменений в остальных внутренних переменных:

- Структура организации: Концерн отказался от традиционной вертикальной структуры управления, перейдя к более гибкой и децентрализованной модели, что обеспечило большую автономию для более чем 100 предприятий.

- Процессы и процедуры: Внедрение системы самокредитования позволило оптимизировать процесс распределения финансовых ресурсов, что ведет к более эффективному использованию невостребованных зарплатных средств.

- Управление персоналом: Переход к концепции «коллектив – это семья» изменил подход к управлению персоналом. Работники могут менять свои места, но при этом гарантируется стабильная занятость, что может влиять на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

- Финансовая устойчивость: Постепенное сокращение зависимости от кредитов Госбанка РФ может привести к улучшению финансовой устойчивости концерна и большей гибкости в финансовом планировании.

4. Социальные ценности, характеризующие руководителей концерна «Энергия»:

Руководители концерна «Энергия» демонстрируют несколько ключевых социальных ценностей:

- **Солидарность и поддержка:** Идея коллектива как семьи показывает, что руководство ценит взаимопомощь и поддержку между работниками.
- **Гибкость и адаптивность:** Готовность менять место работы в зависимости от экономической целесообразности находит отражение в ценностях гибкости и адаптации.
- **Устойчивость и стабильность:** Гарантия постоянной работы, несмотря на изменения мест, говорит о том, что руководство ценит устойчивость как для работников, так и для организации в целом.
- **Ответственность и забота о благосостоянии сотрудников:** Внедрение системы самокредитования является шагом к тому, чтобы работники могли более эффективно управлять своими финансами.

Эти ценности действительно могут быть названы частью организационной культуры концерна, так как они формируют внутренние нормы, правила и поведение сотрудников, поддерживая единую философию и подход к управлению.

#### **Кейс 4. Анализ факторов макро- и микросреды**

Закрытое акционерное общество «Интара» (название компании условное) производит упаковочную тару из картона для различных пищевых продуктов, товаров бытовой химии, электронной и бытовой техники.

Преимуществом такой тары по сравнению с аналогичной из других материалов является ее низкая стоимость, легкость, гигиеничность, удобство обращения, эстетичность.

Финансовое состояние компании за отчетный год значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью. В первую очередь макросреду компании формирует состояние целлюлозно-бумажной промышленности, к которой относится компания ЗАО «Интара». Тенденции российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания со стороны менеджмента ЗАО «Интара», хотя как факторы косвенного воздействия практически не поддаются влиянию. Учитывая, что в России находится свыше одной пятой мировых лесов и принимая во внимание, что уровень лесоразработки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной промышленности существует серьезный потенциал. За последние годы объемы производства картона в стране неуклонно растут, что свидетельствует об увеличении спроса.

Упаковка из картона применяется в разных отраслях экономики. Емкость российского рынка картона за последние пять лет растет на 15—20 % в год, что связано с развитием производств, использующих для своих товаров упаковку из картона. Увеличение потребления связано в первую очередь с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70 % всей упаковки из тарного картона. В целлюлозно-бумажной промышленности работают пять лидирующих компаний, производящих почти 58 % всей выпускаемой бумажной и картонной продукции. Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.

Успешная работа ЗАО «Интара» с основными участниками рынка картона значительно снижает угрозы со стороны поставщиков сырья. Основные поставщики ЗАО «Интара» — это широко известные Котласский, Архангельский, Сыктывкарский, Пермский, Сегежский целлюлозно-бумажные комбинаты.

Вместе с тем производство тары требует наличия качественного сырья, гарантирующего высокий уровень упаковки. Все поставщики сырья ЗАО «Интара» — это производители, которые уже много лет входят в группу лидеров по позиции на российском рынке. Продукция всех поставщиков высокого качества, отвечает всем требованиям государственных стандартов и удовлетворяет конечных потребителей и заказчиков ЗАО «Интара».

Конкурентами ЗАО «Интара» на рынке Москвы и Московской области являются ряд компаний. 28 % рынка картона занимает ОАО «Архбум», которое работает с 2000 г. в г. Подольске Московской области. Группа компаний «ГОТЭК», занимающая 26 % рынка, — крупнейший в России производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Свою миссию компания «ГОТЭК» видит в том, чтобы создавать рациональные упаковочные решения для каждого клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке.

Группа «ГОТЭК» является новатором в бизнесе, и это на протяжении не одного десятилетия остается основой ее успеха. Для решения стратегических задач у нее есть все необходимое: современные технологии и оборудование от ведущих мировых производителей, многолетний опыт работы в упаковочном сегменте российской экономики, высокий уровень сервиса и квалифицированный вовлеченный персонал. Компания — коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела.

В клиентскую базу группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компаний различного профиля деятельности.

В своей работе с заказчиками «ГОТЭК» использует персонифицированный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке.

В компаниях группы внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ИСО 9001:2000.

В течение 10 последних лет «ГОТЭК» применяет стратегию оптимизации своей операционной модели, внедряет новейшие технологии и оборудование, развивает и расширяет портфель высококачественных упаковочных решений. В результате такой политики рост производства многократно превысил средний показатель в отрасли. На фоне столь впечатляющей динамики компания демонстрирует высокую эффективность всей своей работы.

Демонстрируя приверженность общепринятым в мировой практике нормам ведения бизнеса, «ГОТЭК» всецело придерживается высоких международных стандартов корпоративного управления и декларирует свою полную открытость.

Компания следует политике высокой социальной ответственности перед собственными сотрудниками и членами их семей, перед населением ряда регионов, в которых она работает, перед всем гражданским обществом в целом.

Компания «ЮНиОН-УПАК» работает на рынке гофрокартона и гофроупаковки с 2003 г. и занимает 14 % рынка гофротары. Руководство компании обладает большим опытом управленческой работы и ставит основной задачей предоставление только качественных услуг на рынке гофрокартона.

Компания «ЮНиОН-УПАК» стремится повышать качества доставки товара потребителям и концентрировать свои усилия на выпуске продукции в установленные сроки.

Компания «ЮНиОН-УПАК» осуществляет производство коробок из высококачественного гофрокартона. Продукция изготавливается из Архангельского сырья, славящегося своим

высоким качеством. Благодаря этому, гофрокартон и непосредственно коробки производства «ЮНИОН-УПАК» имеют высокую надежность. Это дает возможность использовать их в качестве тары для любого товара.

Предприятие осуществляет поставку своей продукции на рынки Москвы и Московской области, а также ближайших областей. Наибольший вес в сфере сбыта продукции занимают рынки Москвы — 50 %, Московской области — 37 %, рынки ближайших областей — 13 %.

Почти половину продукции предприятия — 47 % — использует кондитерская отрасль, 29 % — мясомолочная, 18 % — алкогольная и 6 % — химическая.

Важнейшим потребителем продукции ЗАО «Интара» являются кондитерские предприятия, которые нуждаются в легкой, красочной, прочной упаковке своей сладкой продукции. Следует отметить, что существует скрытый спрос на качественную, красивую и современную упаковку.

В своем составе ЗАО «Интара» имеет два основных производственных цеха: цех гофротары и цех бугорчатых прокладок. Цех гофротары специализируется на производстве гофрированного картона и картонных коробов для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и др. Гофрокороба и лотки выпускаются различных типоразмеров и конфигураций с нанесением печати до четырех цветов. По желанию потребителей коробка могут быть дополнены вспомогательными упаковочными средствами. Объем выпускаемой цехом продукции составляет 93,1 % от общего объема производства.

Цех бугорчатых прокладок специализируется на производстве профильных ячеек для упаковки яиц. Объем выпускаемой продукции составляет 6,9 % от общего объема производства.

#### Вопросы и задания

1. Проанализируйте потенциальные возможности для компаний производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.
2. Проанализируйте факторы макросреды компании.
3. Рассмотрите факторы микросреды компании.
4. Как бы вы охарактеризовали внутренний потенциал компании?
2. Формирование стратегии развития организации.

**Задача.** На покупку основных средств можно взять кредит 16 млн. руб. на 6 лет под 12 простых процентов. Либо предприятие может взять в аренду основные средства остаточной стоимостью 15 млн. руб. под ставку рефинансирования 8,25% + ежемесячные затраты – 725 тыс. руб. Определите какой способ получения оборудования для предприятия является более выгодным, учитывая, что срок полезного использования оборудования – 6 лет.

*Решение.*

*Проценты за кредит:  $16 \cdot 6 \cdot 12 / 100 = 11,25$  млн. руб. за 6 лет; 960 тыс. в год.*

*Арендная плата:  $15 \cdot 8,25 / 100 / 12 = 0,103$ ; с затратами:  $103 + 725 = 828$  тыс. в год.*

**Задача.** С целью сбережения резервного фонда в сумме 1,5 млн. руб. обратились в банк. Вам обещают 2,9% за 100 дней.

Определите процент годовых при простой схеме начисления процентов.

*Решение.*

$1500 \text{ тыс.} * 2,9 / 100 = 43,5 \text{ тыс. за } 100 \text{ дней.}$

$43,5 = 1500 * r * 100 / 365$

$100r / 365 = 1500 / 43,5$

$100r = 0,029 * 365$

$R = 10,585 (\%).$

**Задача.** Существуют данные о деятельности предприятия, млн. руб:

Показатель	Базисный период	Отчетный период
Выручка от реализации продукции	3240	3960
Среднегодовой остаток оборотных средств	540	594

Определить:

1. Продолжительность оборота в днях базисного и отчетного периода:

$n \text{ об. баз.} = 3240 / 540 = 6; n \text{ об. отч.} = 3960 / 594 = 6,67.$

2. Сумму средств, высвобожденных (вовлеченных) из оборота в результате изменения оборачиваемости.

$\text{Всего: } \Delta = 594 - 540 = 54 \text{ млн.руб.};$

$\text{Выр. отч. к об. баз. } 3960 / 6 = 660 \text{ млн.руб.}; 660 - 594 = 66 \text{ млн.руб.} - \text{ за счет увеличения оборачиваемости.}$

$54 - 66 = -8 \text{ млн.руб.} - \text{ за счет увеличения выручки.}$

**Задача.** Имеются следующие данные о движении основных производственных фондов отрасли промышленности за отчетный год, млн. руб.:

полная стоимость фондов на начало года — 7500;

введено в действие новых фондов за год — 2100;

выбыло в течение года фондов по полной стоимости — 600;

чистая продукция — 7838.

Определить:

1. Полную стоимость основных производственных фондов на конец года:

$7500 + 2100 - 600 = 9000 \text{ млн. руб.}$

2. Коэффициенты обновления и выбытия основных фондов за год:

$K_{\text{обн.}} = 2100 / 9000 = 23,3\%$

$K_{\text{выб.}} = 600 / 7500 = 8\%.$

3. Показатели использования основных производственных фондов за год:

$\text{Ср. год. ст-ть} = (7500 + 9000) / 2 = 8250 \text{ тыс.руб.}$

$\Phi_o = 7838 / 8250 = 0,95 \text{ руб.}$

$\Phi_e = 8250 / 7838 = 1,05 \text{ руб.}$

---