

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный  
университет»  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение

**Контрольное задание по  
дисциплине «Планирование на предприятии»**

Специальность: 38.03.02 «Менеджмент»

Специализация: «Производственный менеджмент»,  
«Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Логистика и  
управление цепями поставок», «Менеджмент  
международного туризма», «Бережливое производство»

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Пуряев А.С

Набережные Челны

2016

### **Вводная**

Контрольная работа по дисциплине Планирование на предприятии состоит в выполнении комплексной аналитической и творческой работы по стратегическому планированию любого выбранного студентами и согласованного с преподавателем предприятия. Работа состоит из трех частей представленных внизу. Все три части оформляются по указанным требованиям и представляются в единой пояснительной записке. Работу нужно выполнять командой из 2-3 человек. Другое количество – по согласованию с преподавателем. Каждую работу нужно будет устно защитить, отвечая на возможные вопросы преподавателя. Срок сдачи контрольной – в начале сессии (до экзамена или зачета).

#### ***1. Стратегическое планирование: анализ внешней среды и оценка информации***

**Цель работы.** Изучить 1-й этап стратегического планирования – анализ внешней среды предприятия – на примере реального предприятия с исходными данными.

#### **Вводная.**

Процесс стратегического планирования и результат планирования можно представить в виде следующей таблицы:

<b>Структура «Стратегического планирования»</b>	<b>Структура «Стратегического плана»</b>
1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия. 2. Формирование приоритетов развития предприятия (видения, миссии, цели). 3. Стратегический анализ деятельности (поиск	1. Видение, миссия, цели и задачи предприятия. 2. Стратегии развития предприятия (общая стратегия, деловая или конкурентная стратегия, функциональные стратегии). 3. Политика действий предприятия (программы,

стратегических альтернатив), включая конкурентный анализ. 4. Формулирование стратегий развития предприятия (общей, конкурентной и функциональных). 5. Разработка стратегического плана.	проекты, конкретные направления действий) 4. Инструментарий действий (правила, процедуры, механизмы взаимодействий между функциональными подразделениями)
---	--

Анализ среды предприятия – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности предприятия в достижении своих целей.

*Внутренняя среда* – среда, состоящая из управленческой структуры производства, производства, финансов, маркетинга, персонала. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, о ее внутренних возможностях.

*Внешняя рабочая среда (микросреда)* – среда непосредственных контактов с предприятием. Элементы (участники) этой среды осуществляют прямое воздействие на предприятие. Это:

1. Поставщики ресурсов, в том числе экономических ресурсов (сырье, материалы, финансы, основные средства) и трудовых ресурсов (наемных работников).
2. Клиенты (потребители продукции) предприятия.
3. Посредники деятельности (распределительная сеть, брокеры, маклеры).
4. Государственные экономические структуры (налоговая инспекция, экологический фонд, министерство по антимонопольной политике).
5. Конкуренты.
6. Контактные аудитории (средства массовой информации, общества потребителей), оказывающие существенное влияние на формирование имиджа предприятия.

*Внешняя общая среда («экология предприятия», макросреда предприятия)* – это среда косвенных контактов предприятия. Элементы этой среды не оказывают прямого воздействия, но оказывают свое влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. Выделяют 4 основных фактора «экологии предприятия»: *экономические, технологические, политические, социальные* (прорыв в технологии, например, создание микропроцессорной технологии, обусловило созданию компактных вычислительных машин – компьютеров, что сместила IBM по выпуску больших ЭВМ).

После определения наиболее значимых факторов среды необходимо осуществить сбор всей информации.

Информация определяется следующими способами:

1. *Сканирование среды* или поиск уже сформированной информации, существующей в ретроспективе (анализируя вторичную и первичную литературу).
2. *Мониторинг среды* или отслеживание текущей, вновь появляющейся информации.
3. *Прогнозирование среды* или составление будущих сценариев существования среды.

Отслеживание информации осуществляется в рамках 3 систем получения информации (СПИ):

1. *Иррегулярные (не периодические) системы получения.* Хорошо действуют в условиях продолжающегося кризиса среды (например, нехватка энергии или политическое потрясение, вызванное отставкой президента). Информация, полученная при таком способе, может быть применена при краткосрочной реакции на кризис предприятия. Недостаточна для прогнозирования будущих событий.
2. *Регулярные (периодические) системы получения.* Характерен периодический ежегодный обзор событий. Преобладает здесь ретроспективный момент с некоторым вниманием на будущее. Применяется при принятии рабочих решений менеджментом.
3. *Системы непрерывного обзора.* В рамках данной системы постоянно отслеживаются значимые элементы

(критические точки) среды предприятия. Информация, полученная в процессе исследования – устойчивый компонент процесса планирования. Ориентирована на будущее. Используются методы прогнозирования. Данные системы довольно дорогостоящие и поэтому их использование в процессе мониторинга ограничено.

**Оценка информации.** Оценка информации – заключительный этап анализа организационной среды. Итоги оценки - основа для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии. Цель оценки – выяснения отрицательных и положительных влияний среды на будущую деятельность предприятия. *В процессе оценки осуществляется смещение от понимания среды к пониманию возможностей и угроз этой среды для предприятия.* Некоторые распространенные методы оценки:

1. Метод 5x5 (предложен в 1984 году Альбертом Месконом). Метод заключается в задании 5 вопросов о 5 факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
4. Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?
5. Назовите 5 внешних пространств (областей), включающих возможность изменений, которые могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей.

Для того, что бы дать более достоверные ответы на каждый из 5 вопросов необходимо предварительно собрать всю информацию о внутренней среде предприятия и попытаться сделать прогнозы ее будущего состояния.

2. Другой метод представляет собой перечень из четырех вопросов, включающий основные критерии оценки влияния каждого фактора среды на будущее предприятия.

1. *Как* (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение предприятия?
2. *Какова вероятность* усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?
3. *Насколько велико* будет воздействие фактора на предприятие?
4. *Когда* воздействие этого фактора на предприятие может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

3. Метод матрицы «вероятность усиления фактора – воздействие фактора на предприятие» (разработал специалист по анализу внешней среды Дж.Х.Вилсон). Предназначен для лучшего понимания вопроса.

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
высокое	<b>Высокое значение фактора для предприятия</b>		<i>Среднее</i>
среднее			<i>Низкое значение фактора</i>
низкое	<i>фактора</i>		

Рисунок 1 – Матрица Вилсона

Если в соответствии с матрицей значение фактора оказывается высоким или средним, то ему должно уделяться соответствующее внимание.

4. Метод СВOT или СВOT-анализ (SWOT - по начальным буквам английских слов: «силы», «слабости», «возможности», «угрозы»). Метод СВOT – это метод стратегического анализа, включающий в себя и оценку внешней среды. Он уже должен использоваться предприятием для определения конкретных перспектив предприятия. С помощью его определяется сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы

внешней деловой среды. Пример использования данного методы представлен в таблице 1.

Таблица 1

Факторы среды	Сила	Слабости	Возможности	Угрозы
<b>1. Внутренняя среда:</b> А) Предприятие У имеет более грамотных программистов. Б) У предприятия У высокая текучесть кадров	X	X		
<b>2. Внешняя среда</b> А) Правительство вводит более высокие таможенные пошлины на ввоз компьютеров Б) В обществе возрастает применение компьютеров			X	X

### Пример.

**Вариант 1.** АО «Челны-Хлеб» - хлебопекарное предприятия Республики Татарстан. Предприятие полного цикла: от выращенного в поле зерна до вкусного свежего хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий, которые через собственную торговую сеть «Челны-хлеб» поступают в каждый дом.

*Источник данных для лаб.работы:* сеть интернет, отчетные данные по предприятию, работники предприятия.

**Вариант 2.** ОАО «РИАТ» - разработка, изготовление автомобильной техники. В сотрудничестве с ОАО «КАМАЗ», заводами-производителями спецнастроек и изготавливая самостоятельно, предлагают потребителям как серийные

автомобили КАМАЗ, так и спецтехнику КАМАЗ, в том числе: автомобили-контейнеровозы, экскаваторы-планировщики, вакуумно-погрузочные машины, автомобили КАМАЗ с двигателем CUMMINS, автомобили с гидроманипуляторами, вахтовые автобусы, автомобили для нефтяной, строительной, лесной отрасли, коммунальную и дорожную технику.

*Источник данных для лаб.работы:* сеть интернет, отчетные данные по предприятию, работники предприятия.

**Вариант 3.** ООО ПО «Начало» - производителей автомобильных компонентов и запасных частей. Предприятие России, выпускающее около 5,3 миллионов дисковых и барабанных тормозных колодок, более полумиллиона ведомых и нажимных дисков сцепления и около полумиллиона кузовных деталей в год для большинства марок российских автомобилей.

*Источник данных для лаб.работы:* сеть интернет, отчетные данные по предприятию, работники предприятия.

**Вариант 4.** Любое предприятие Республики Татарстан, по которому имеется достаточное количество информации и пишется курсовая работа на тему «Стратегический план деятельности предприятия», по которой пишется курсовая работа на тему «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия» или по которой планируется писать ВКР (дипломную работу) в перспективе.

**Задание.** Группам студентов по 2-3 человека в режиме интерактивного общения структурировать и оценить имеющуюся информацию о внешней и внутренней среде указанного в Примере предприятия. А именно, дать оценку, используя все 4-метода оценки информации. Оформить таблично в виде:

**а) Метод 5x5**

Вопросы метода	Ответы на вопросы метода
1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.	...
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас	



<p>наибольшую опасность?</p> <p>3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?</p> <p>4. Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?</p> <p>5. Назовите 5 внешних пространств (областей), включающих возможность изменений, которые могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей.</p>	
---	--

**б) Метод 4-х вопросов:**

Вопросы метода	Ответы на вопросы метода
<p>1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение предприятия?</p> <p>2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?</p> <p>3. Насколько велико будет воздействие фактора на предприятие?</p> <p>4. Когда воздействие этого фактора на предприятие может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?</p>	<p>...</p>

**в) Используя матрицу Вилсона определить по каждому фактору его значение для предприятия: высокое, среднее, низкое.**

Факторы внешней среды	Значение фактора
<p>1. ...</p>	<p>...</p>

**з) Построить матрицу SWOT-анализа.**

Факторы среды	Сила	Слабости	Возможности	Угрозы
1. Внутренняя среда				
...				
...				
2. Внешняя среда				
...				
...				

Представить в печатной форме результаты лабораторной работы по структуре:

1. Тема работы
2. Цель работы
3. Полученные результаты работы
4. Вывод.

## **2. Стратегическое планирование: формирование приоритетов развития предприятия (видение, миссия, цель)**

**Цель работы.** Изучить 2-й этап стратегического планирования на примере реального предприятия с исходными данными.

**Вводная.** После осуществления анализа внешней и внутренней среды необходимо определиться с ориентирами деятельности предприятия. К ним следует отнести:

- *Идеалы* – ориентиры, которые предприятие не рассчитывает достичь в обозримом периоде, но рассчитывает приблизиться к ним (то, что недостижимо, но стремиться к нему надо).
- *Цели* – общие ориентиры предприятия в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части (то, что необходимо достичь).
- *Задачи* – средство достижения цели; конкретные, количественные ориентиры; цели низшего уровня.

Стратегическое планирование предполагает определение идеалов и целей. Задачи устанавливаются в результате детализации стратегического плана на тактические, текущие и оперативно-календарные.

К идеалам относят *видение* предприятия. *Видение* – это философия предпринимательской деятельности; это обоснование существования предприятия; это не цель, а чувство основной цели предприятия; идеальная картина будущего (при самых благоприятных сложившихся обстоятельствах).

Пример. Видение фирмы «ЭПЛ» (первого производителя персональных компьютеров): «Осуществить вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество». Видение компании Дисней: «Делать людей счастливыми».

Значение установления видения предприятия велико и определяется следующими факторами: 1. Видение является хорошим средством мотивации работников предприятия. Оно объединяет индивидуальные идеалы работников в единый эталон ценностей; деятельность людей в одном векторе (направлении). 2. Видение создает чувство перспективы. Обеспечивает системность

и преемственность в установке очередных целей предприятия и создает импульс для постоянного совершенствования.

В некоторых источниках литературы все, что было отнесено к видению здесь, относят к *миссии*. Можно представлять это все и как миссию. Но есть и другое понимание миссии. *Миссия – это комплексная цель, которая должна быть достигнута в определенном плановом периоде (обычно 5 лет), объединяющая в себе как внешние, так и внутренние ориентиры деятельности предприятия (более конкретный ориентир, чем видение и более общий, чем цели предприятия)*. Значение миссии предприятия:

1. Миссия – это отправная точка, базис деятельности предприятия.
2. Миссия помогает сосредоточить усилия, как внутренних работников, так и внешних участников (акционеров, банков) в одном направлении.

Формирование миссии осуществляется с формулировки предложения миссии или лозунга, а также раскрытия его содержания. *Содержание миссии* должно включать в себя следующие пункты:

1. Описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых предприятием.
2. Характеристика рынка: предприятие определяет своих основных потребителей.
3. Общие цели предприятия, касающиеся показателей выживания, роста, доходности.
4. Технология: характеристика оборудования, оснастки, техпроцесса в целом.
5. Внутренний образ предприятия: указывает на свои силы и их источники, а также слабости; уровень конкурентоспособности продукции; фактор выживания.
6. Внешний образ предприятия (имидж): указывает на экономическую, социальную и экологическую ответственность перед субъектами внешней среды (потребителем, поставщиком, государственными органами и обществом в целом)

Содержательные пункты обычно отражаются в *положении о миссии*.

При формулировке миссии предпочтительней является сочетание короткого лозунга с тщательно проработанным текстом содержания миссии (по пунктам).

Пример формулировки миссии. Банк «Менатеп»: «Менатеп» должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и в Европе». Компания «Пепси-кола»: «Превзойти Коку!».

**Задание.** Группам студентов по 2-3 человека в режиме интерактивного общения:

а) сформулировать *видение предприятия* указанному в Примере предприятию, дать четкое обоснование. Оформить таблично в виде:

***Видение***

Видение (идеал) предприятия	Обоснование
...	...

б) сформулировать *лозунг миссии* и раскрыть *содержание миссии* в виде Положения о миссии для предприятия из Примера. Оформить таблично в виде:

***Миссия и Положение о миссии***

Пункты Положения о миссии	Описание пункта
<b>Миссия: ...</b>	
Описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых предприятием.	...
Характеристика рынка: предприятие определяет своих основных потребителей.	...
Общие цели предприятия, касающиеся показателей выживания, роста, доходности.	...

Технология: характеристика оборудования, оснастки, техпроцесса в целом.	...
Внутренний образ предприятия	...
Внешний образ предприятия	...

Представить в печатной форме результаты лабораторной работы по структуре:

1. Тема работы
2. Цель работы
3. Полученные результаты работы
4. Вывод.

### **3. Стратегическое планирование: анализ стратегических альтернатив, формирование общей и конкурентной стратегии**

**Цель работы.** Изучить 3-й этап стратегического планирования – анализ стратегических альтернатив – на примере реального предприятия с исходными данными.

#### **Вводная.**

*Стратегический анализ* – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план предприятия.

К инструментам стратегического анализа:

- *Формальные модели и количественные методы.*
- *Самостоятельный творческий анализ*, основанный на специфике данного предприятия, аналитических и интуитивных способностях менеджеров.

Стратегический анализ осуществляется в 3 этапа:

1. *анализ разрыва* между своими ориентирами (ориентирами предприятий) и реальными возможностями, предлагаемыми средой.
2. *анализ возможных стратегических альтернатив* (для разработки общей стратегии предприятия).
3. *конкурентный анализ* (для разработки деловой или конкурентной стратегии предприятия)

После осуществления этих двух этапов предприятие приступает к заключительному этапу стратегического планирования – *формулирование стратегии* (выбор оптимального или рационального варианта общей стратегии; формулирование деловой стратегии; и разработка функциональных стратегий) и *разработки политики действий* (декларация программ, проектов деятельности предприятия в соответствии с принятой общей и конкурентной стратегиями). Также к данному этапу относят и разработку инструментария действий (правил, процедуры, механизма действий всех функциональных подразделений предприятия), если такового нет (например, в случае, когда предприятие впервые занимается стратегическим планированием).

Задача лабораторной работы – сформулировать общую стратегию, деловую (конкурентную) стратегию.

*Общая стратегия* формируется высшим руководством предприятия (или коллегиально на основе принципа участия). При этом должны быть развернуты основные элементы общей стратегии и установлены конкретные обязанности и роли между функциональными подразделениями предприятия в процесс реализации ее. Выделяют следующие типы общих стратегий: *стратегия стабильности; стратегия роста; стратегия сокращения*. Их сущность раскрыта в таблице 2.

Таблица 2

Тип общей стратегии	Сущность и характеристики
Стратегия стабильности	Сосредоточение на существующих направлениях предпринимательской деятельности и поддержка их. Применяется крупными предприятиями, доминирующими на рынке. Характерна для предприятий-монополистов (в целях избежать государственного контроля и наказания).
Стратегия роста	Расширение (увеличение) предприятия, чрез проникновение и захват новых ниш рынка. Существует в двух формах: <i>вертикальная интеграция и горизонтальная интеграция</i> . Стратегия роста осуществляется следующими способами: <i>поглощение конкурирующих предприятий</i> (путем приобретения контрольного пакета акций); <i>слияние</i> – объединение на равноправных началах в рамках единого хозяйствующего субъекта; <i>создание совместного предприятия</i> – объединение предприятий разных стран для реализации совместного проекта.
Стратегия сокращения	Используется в случаях, когда появляется угроза выживания. Ее разновидности: 1. <i>Стратегия разворота</i> – применяется, если предприятие действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения, поиск путей эффективного



	<p>использования ресурсов.</p> <p>2. <i>Стратегия отделения</i> – применяется, когда предприятие имеет несколько видов деятельности и один из них работает плохо. Осуществляется отказ от него (продажа единицы бизнеса, стратегической зоны хозяйствования или превращение его в отдельно работающее юрлицо).</p> <p>3. <i>Стратегия ликвидации</i> - применяется в случае достижения предприятием критической точки – несостоятельности. Происходит ликвидация предприятия. Нежелательная: создает убытки для собственников и работников предприятия.</p>
--	---

*Конкурентная (деловая) стратегия* – есть общая идея достижения конкурентных преимуществ в будущем каждого стратегического подразделения (стратегической зоны хозяйствования, единицы бизнеса, деловой единицы). Если предприятие по своей структуре является одной деловой единицей, то конкурентная стратегия является частью общей стратегии. Виды конкурентных стратегий охарактеризованы ниже.

Майкл Портер выделяет три основные конкурентные стратегии: *преимущество в издержках; дифференциация; фокусирование*. Их характеристики отражены в таблице 3.

Общие стратегии	Сущность	Требования	
		к ресурсам	к менеджменту
<b>Преимущество в издержках</b>	Основан на принципе «эффект на масштабе». Создает свободу выбора в ценовой политике, при установлении уровня доходности. В системе с «фокусированием» дает еще большее снижение	Наличие доступа к капиталу. Инвестиции в крупных размерах. Инжиниринговые навыки (навыки изобретательства). Поточная система производства.	Систематический контроль над издержками (детальные отчеты, принцип непрерывности). Стимулы для достижения высокого качества. Надежность в системе управления и

	издержек.	Детальная система планирования.	распределения полномочий.
<b>Дифференциация</b>	Создание предприятием продукции и услуги с уникальными свойствами (закрепление этих свойств за собой торговой маркой). В системе с «фокусированием» дает еще большую дифференциацию. Существует <i>мнимая дифференциация</i> – простая декларация о тех или иных свойствах своей продукции. По факту они отсутствуют.	Сильные навыки маркетингового исследования. Высокие творческие и инжиниринговые способности. Вложения в фундаментальные и прикладные исследования. Лидерство в технологии и качестве продукции. Сложившиеся традиции работы в данной области. Крепкие связи с каналами распределения.	Непрерывная координация НИОКР. Качество первично. Количество вторично. Способность привлечь высококвалифицированных, творческих работников.
<b>Фокусирование</b>	Сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на группе покупателей (обеспеченные люди, пенсионеры и люди пожилого возраста, дети, женщины и т.д.), на определенной группе товаров, на определенном географическом секторе рынка.	Все навыки и ресурсы вышеотмеченных стратегий.	Все требования и способности вышеотмеченных стратегий.

**Задание.** Группам студентов по 2-3 человека в режиме интерактивного общения:

а) Провести *анализ стратегических альтернатив*, используя 2-3 метода из лекций. Построить модель «продукт-рынок» (А.Дж.Стейнер), матрицу БКГ, матрицу Мак-Кинзи, если таковые методы использовались для определения общей стратегии.

б) сформулировать *общую стратегию* указанному в Примере предприятию. Дать обоснование на основе результатов количественного и качественного анализов.

Оформить таблично в виде:

Общая стратегия	Методы анализа	Обоснование
...	...	...

б) сформулировать *конкурентную (ые) стратегии* для предприятия из Примера, дать четкое обоснование. Оформить таблично в виде:

Конкурентная стратегия	Важные предпосылки	Обоснование
...	...	...

Представить в печатной форме результаты лабораторной работы по структуре:

1. Тема работы
2. Цель работы
3. Полученные результаты работы
4. Вывод.

***Приложение***

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Набережночелнинский институт (филиал) федерального  
государственного автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
Экономическое отделение

Контрольная работа по дисциплине  
«ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

Стратегическое планирование деятельности ООО «Рога и  
Копыта»

Выполнил: ст.гр. 4151211  
И.А.ИЛЬФ  
И.М.ВОРОБЬЯНИНОВ  
О.И.БЕНДЕР  
Принял: д.э.н., профессор  
А.С.ПУРЯЕВ

Набережные Челны  
2016