

# ПРАКТИКУМ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ ПО СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЮ GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

---

## ОСНОВЫ РАБОТЫ

Корнилова Ольга Александровна,  
к.э.н., декан факультета экономики

Организаторы:



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

При поддержке:

**мой  
бизнес**  
центр оказания услуг



Аккредитовано:



# СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-СИМУЛЯТОРА GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

Команды участников **становятся топ-менеджерами** виртуальной компании с одинаковыми стартовыми показателями, разрабатывают стратегию и принимают управленческие решения **в прямой конкуренции друг с другом на одном виртуальном рынке** по всем направлениям деятельности компании:

- стратегическое планирование,
- планирование закупок,
- управление производством,
- контролирование продаж,
- маркетинговое планирование,
- управление финансами
- управление персоналом,
- НИОКР и т.д.



Команда из 3-5 человек



Виртуальная компания

# СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-СИМУЛЯТОРА GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

Компания занимается реализацией трех видов продукции собственного производства. Рынок сбыта разделен на три географические зоны: традиционной дистрибуции и маркетинга – ЕАЭС и Евросоюз, а также Интернет-рынок



# СХЕМА РАБОТЫ КОМАНДЫ



# КЛЮЧЕВОЙ ИНДИКАТОР УСПЕШНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

**ИНВЕСТИЦИОННАЯ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО  
СТЬ**



**РЫНОЧНА  
Я  
СТОИМОС  
ТЬ**



**ДОП.  
ДОХОД  
АКЦИОНЕР  
ОВ**

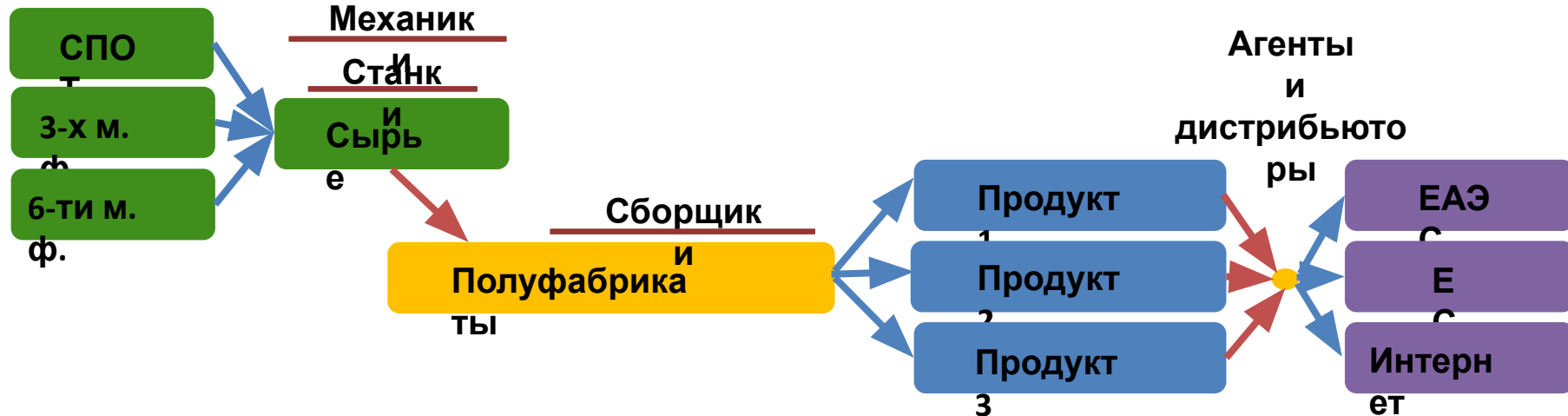
ЧИСТАЯ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ

- **Внеоборотные активы**  
(земля, постройки, оборудование)
- **Оборотные активы**  
(товарные запасы, полуфабрикаты, сырье, дебиторская задолженность, денежные средства)
- **Краткосрочные обязательства и кредиты**  
(Налоги, кредиторская задолженность, срочные кредиты, овердрафт)

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ (GOODWILL)

- Прибыльность (текущая; динамика роста)
- Способность прогнозировать и удовлетворять заказы
- Ликвидность (наличные средства, их эквиваленты и кредитоспособность)
- Потенциал для продаж (агентская сеть)
- Доля рынка
- Инновационные разработки (НИОКР)
- Использование и наличие ресурсов (материальных, финансовых и человеческих)

# СХЕМА РАБОТЫ КОМПАНИИ



# СТРУКТУРА ИГРЫ

Игра разделена на кварталы года:  
каждый игровой период = один виртуальный квартал

Предпоследний  
квартал

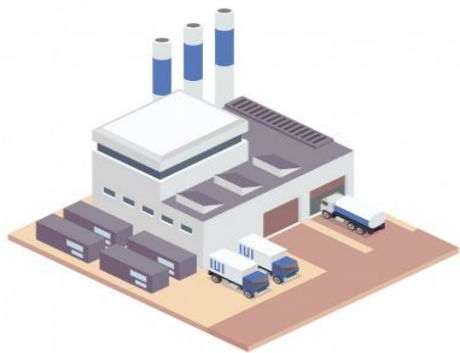
Прошедший  
квартал

Следующий  
квартал

Квартал,  
идуший после  
следующего

Принимая решения, вы находитесь в конце предыдущего и начале следующего квартала года

# ЗАДАЧИ УЧАСТНИКОВ



Виртуальная компания

- ✓ Управление компанией на протяжении 4 виртуальных кварталов;
- ✓ Достаточно одному человеку от команды сохранить решение

## «Осенний Отборочный раунд 2 поток (4)» — период #1 Дедлайн через 0д 10ч 57м 42с

Решение за 3 кв. 2015 **Лига 0** **Группа 0** **Компания 0**

История решений

У вас нет сохраненного решения за этот период

| Реклама  | Имидж                                    | Продукт 1                                | Продукт 2                                | Продукт 3                                | Дистрибьюторы  | Через квартал                          | Вознаграждение                           | Комиссия                            |
|----------|--|--|--|--|----------------|--|--|-------------------------------------|
| ЕАЭС     | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | Агенты в ЕАЭС  | <input type="text" value="0"/><br>шт.  | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>% |
| ЕС       | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | Европейские    | <input type="text" value="0"/><br>шт.  | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>% |
| Интернет | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | <input type="text" value="0"/><br>т.ерз. | Интернет агент | <input type="text" value="0"/><br>т.р. | <input type="text" value="0"/><br>%      |                                     |



# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ

- Кто за что отвечает?;
- Кто хорошо считает? Кто-то прочитает в справочнике про финансы, кто-то про производство, маркетинг и т. д.?
- Выберите человека, который будет вводить решения;
- Обсудите какие управленческие решения измените в вашей виртуальной компании;
- Учитывать систему безопасности. Автоматический выход из системы при бездействии в течение 20 минут;
- Следите за временем. Сохраняйте черновые решения чаще в течение каждого периода

ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ



Команда (3-5 человек)

# ПРАКТИКУМ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ ПО СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЮ GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

---

## РАБОТА С ОТЧЁТОМ

\*пример управленческой отчетности

Организаторы:



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

При поддержке:

**мой  
бизнес**  
центр оказания услуг



Аккредитовано:



**Использование материальных ресурсов**

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| <b>Пространство:</b>         | <b>Кв. м.</b> |
| Земля в собственности        | 9000          |
| Инфраструктурные объекты     | 1800          |
| Располагаемая площадь        | 6150          |
| Размер цеха в след. квартале | 1050          |
| Инфраструктурная площадь     | 262,5         |
| Изготовление деталей         | 300           |
| Сборка                       | 400           |
| Складирование                | 19            |
| Свободная площадь (+/-):     | 69            |

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| <b>Станки:</b>                  | <b>Количество</b> |
| Выведено из эксплуатации        | 0                 |
| Использовалось в прош. квартале | 11                |
| Куплено и установлено           | 1                 |
| Доступно для след. квартала     | 12                |

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Доступных часов работы в прош.кв. | 11748 |
| Часов простоя станков             | 34    |
| Отработано часов в прош. кв.      | 5980  |
| Часы запланированного техосмотра  | 241   |
| Средняя эффективность станка %    | 92,6  |

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| <b>Материалы:</b>                    |       |
| Остатки сырья на начало периода      | 11118 |
| Закуплено сырья в прош. кв.          | 0     |
| Закуплено автоматически              | 0     |
| Потеряно/уничтожено                  | 0     |
| Использовано сырья                   | 7198  |
| Остатки сырья на конец прош. кв.     | 3920  |
| Будет доставлено в след. квартале:   |       |
| Купленного в прошлом квартале        | 0     |
| Купленного 2 квартала назад          | 0     |
| Будет доставлено через один квартал: | 10000 |

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| <b>Интернет-статистика:</b>     |       |
| Количество действующих клиентов | 10    |
| Успешные посещения сайта        | 76244 |
| % незашедших посетителей        | 4,6   |
| Кол-во жалоб                    | 70    |

**Человеческие ресурсы:**

|                              |                 |                 |
|------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Движение персонала:</b>   | <b>Сборщики</b> | <b>Механики</b> |
| На начало прош. квартала     | 26              | 76              |
| рекрутировано                | 8               | 12              |
| Обучено                      | 9               |                 |
| Уволено                      | 0               | 0               |
| Увол. по собств. желанию     | 3               | 1               |
| Доступно на начало след. кв. | 40              | 87              |

|                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <b>Сборщики:</b>                    | <b>Часы</b>   |
| Доступно часов работы в прош.кв     | 14976         |
| Общее время отсутствия/болезни      | 2             |
| Фактически отработано часов         | 14916         |
|                                     | <b>Недели</b> |
| Уведомл. о забастовках в след.кв-ле | 1             |

|                          |             |           |                 |
|--------------------------|-------------|-----------|-----------------|
| <b>Движение агентов:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>ЕС</b> | <b>Интернет</b> |
| Доступные в прош.кв.     | 2           | 3         | 1               |
| Покинули компанию        | 0           | 0         |                 |
| Уволены в прошл.кв.      | 1           | 2         | 0               |
| Нанятые для след.кв.     | 0           | 0         | 0               |
| Доступно в след.кв.      | 1           | 1         | 1               |

|                  |             |           |                 |
|------------------|-------------|-----------|-----------------|
| <b>Траспорт:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>ЕС</b> | <b>Интернет</b> |
| Сред. километраж | 1434        | 500       | 300             |
| Кол-во отгрузок  | 5           | 6         | 6               |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| <b>Углеродный след (CO2e):</b> | <b>Тонны</b> |
| Отопление и освещение цеха     | 9,98         |
| Энергия для производства       | 26,41        |
| Итого первичный CO2e           | 36,39        |

|                              |                  |                  |                  |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Движение товара:</b>      | <b>Продукт 1</b> | <b>Продукт 2</b> | <b>Продукт 3</b> |
| <b>Количество продукции:</b> |                  |                  |                  |
| Запланировано                | 2480             | 1260             | 660              |
| Произведено                  | 2549             | 1300             | 683              |
| Брак                         | 69               | 40               | 23               |
| Потеряно/уничтожено          | 0                | 0                | 0                |

|                   |     |     |     |
|-------------------|-----|-----|-----|
| <b>Отгружено:</b> |     |     |     |
| Агентам в ЕАЭС    | 720 | 350 | 200 |
| Дистрибьюторам ЕС | 920 | 440 | 230 |
| Интернет-агенту   | 840 | 470 | 230 |

|                   |             |           |                 |
|-------------------|-------------|-----------|-----------------|
| <b>Заказы из:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>ЕС</b> | <b>Интернет</b> |
| ЕАЭС              | 656         | 277       | 168             |
| ЕС                | 861         | 390       | 223             |
| Интернет          | 931         | 582       | 322             |

|                   |             |               |                 |
|-------------------|-------------|---------------|-----------------|
| <b>Продано в:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>Европе</b> | <b>Интернет</b> |
| ЕАЭС              | 656         | 277           | 168             |
| Европе            | 861         | 390           | 223             |
| Интернет          | 840         | 470           | 230             |

|                            |             |           |                 |
|----------------------------|-------------|-----------|-----------------|
| <b>Долги по поставкам:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>ЕС</b> | <b>Интернет</b> |
| ЕАЭС                       | 0           | 0         | 0               |
| ЕС                         | 0           | 0         | 0               |

|                |             |           |                 |
|----------------|-------------|-----------|-----------------|
| <b>Склады:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>ЕС</b> | <b>Интернет</b> |
| ЕАЭС           | 64          | 73        | 33              |
| ЕС             | 59          | 50        | 34              |
| Интернет       | 0           | 0         | 0               |

|                              |     |    |    |
|------------------------------|-----|----|----|
| <b>Обслужено по гарантии</b> | 108 | 61 | 34 |
|------------------------------|-----|----|----|

|                         |       |      |       |
|-------------------------|-------|------|-------|
| <b>Новые разработки</b> | Minor | None | Minor |
|-------------------------|-------|------|-------|

|                       |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|
| <b>Полуфабрикаты:</b> |   |   |   |
| Использовано в сборке | 0 | 0 | 0 |
| Заказано в прошл.кв   | 0 | 0 | 0 |
| Остатки на конец кв.  | 0 | 0 | 0 |
| Доступно для сборки   | 0 | 0 | 0 |

**Использование материальных ресурсов**

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| <b>Пространство:</b>         | <b>Кв. м.</b> |
| Земля в собственности        | 9000          |
| Инфраструктурные объекты     | 1800          |
| Располагаемая площадь        | 6150          |
| Размер цеха в след. квартале | 1050          |
| Инфраструктура цеха          | 262,5         |
| Изготовление деталей         | 300           |
| Сборка                       | 400           |
| Складирование                | 19            |
| Свободная площадь (+/-):     | 69            |

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| <b>Станки:</b>                  | <b>Количество</b> |
| Выведено из эксплуатации        | 0                 |
| Использовалось в прош. квартале | 11                |
| Куплено и установлено           | 1                 |
| Доступно для след. квартала     | 12                |

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Доступных часов работы в прош.кв. | 11748 |
| Часов простоя станков             | 34    |
| Отработано часов в прош. кв.      | 5980  |
| Часы запланированного техосмотра  | 241   |
| Средняя эффективность станка %    | 92,6  |

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| <b>Материалы:</b>                    |       |
| Остатки сырья на начало периода      | 11118 |
| Закуплено сырья в прош. кв.          | 0     |
| Закуплено автоматически              | 0     |
| Потеряно/уничтожено                  | 0     |
| Использовано сырья                   | 7198  |
| Остатки сырья на конец прош. кв.     | 3920  |
| Будет доставлено в след. квартале:   |       |
| Купленного в прошлом квартале        | 0     |
| Купленного 2 квартала назад          | 0     |
| Будет доставлено через один квартал: | 10000 |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| <b>Интернет-статистика:</b>   |       |
| Количество действующих портов | 10    |
| Успешные посещения сайта      | 76244 |
| % незашедших посетителей      | 4,6   |
| Кол-во жалоб                  | 70    |

**Человеческие ресурсы:**

|                            |                 |                 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Движение персонала:</b> | <b>Сборщики</b> | <b>Механики</b> |
| На начало прош. квартала   | 26              | 76              |
| рекрутировано              | 8               | 12              |
| Обучено                    | 9               |                 |
| Уволено                    | 0               | 0               |
| Увол. по собств. желанию   | 3               | 1               |
| Доступно на нач.след. кв.  | 40              | 87              |

|                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <b>Сборщики:</b>                    | <b>Часы</b>   |
| Доступно часов работы в прош.кв     | 14976         |
| Общее время отсутствия/болезни      | 2             |
| Фактически отработано часов         | 14916         |
|                                     | <b>Недели</b> |
| Уведомл. о забастовках в след.кв-ле | 1             |

|                          |             |           |                 |
|--------------------------|-------------|-----------|-----------------|
| <b>Движение агентов:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>ЕС</b> | <b>Интернет</b> |
| Доступные в прош.кв.     | 2           | 3         | 1               |
| Покинули компанию        | 0           | 0         |                 |
| Уволены в прошл.кв.      | 1           | 2         | 0               |
| Нанятые для след.кв.     | 0           | 0         | 0               |
| Доступно в след.кв.      | 1           | 1         | 1               |

|                   |             |           |                 |
|-------------------|-------------|-----------|-----------------|
| <b>Транспорт:</b> | <b>ЕАЭС</b> | <b>ЕС</b> | <b>Интернет</b> |
| Сред. километраж  | 1434        | 500       | 300             |
| Кол-во отгрузок   | 5           | 6         | 6               |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| <b>Углеродный след (CO2e):</b> | <b>Тонны</b> |
| Отопление и освещение цеха     | 9,98         |
| Энергия для производства       | 26,41        |
| Итого первичный CO2e           | 36,39        |

|                              |                  |                  |                  |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Движение товара:</b>      | <b>Продукт 1</b> | <b>Продукт 2</b> | <b>Продукт 3</b> |
| <b>Количество продукции:</b> |                  |                  |                  |
| Запланировано                | 2480             | 1260             | 660              |
| Произведено                  | 2549             | 1300             | 683              |
| Брак                         | 69               | 40               | 23               |
| Потеряно/уничтожено          | 0                | 0                | 0                |
| <b>Отгружено:</b>            |                  |                  |                  |
| Агентам в ЕАЭС               | 720              | 350              | 200              |
| Дистрибьюторам ЕС            | 920              | 440              | 230              |
| Интернет-агенту              | 840              | 470              | 230              |
| <b>Заказы из:</b>            |                  |                  |                  |
| ЕАЭС                         | 655              | 277              | 168              |
| ЕС                           | 861              | 390              | 223              |
| Интернет                     | 931              | 582              | 322              |
| <b>Продано в:</b>            |                  |                  |                  |
| ЕАЭС                         | 656              | 277              | 168              |
| Европе                       | 861              | 390              | 223              |
| Интернет                     | 840              | 470              | 230              |
| <b>Долги по поставкам:</b>   |                  |                  |                  |
| ЕАЭС                         | 0                | 0                | 0                |
| ЕС                           | 0                | 0                | 0                |
| <b>Склады:</b>               |                  |                  |                  |
| ЕАЭС                         | 64               | 73               | 33               |
| ЕС                           | 59               | 50               | 34               |
| Интернет                     | 0                | 0                | 0                |
| <b>Обслужено по гарантии</b> | 108              | 61               | 34               |
| <b>Новые разработки</b>      | Minor            | None             | Minor            |
| <b>Полуфабрикаты:</b>        |                  |                  |                  |
| Использовано в сборке        | 0                | 0                | 0                |
| Заказано в прошл. кв.        | 0                | 0                | 0                |
| Остатки на конец кв.         | 0                | 0                | 0                |
| Доступно для сборки          | 0                | 0                | 0                |



**ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ (ерз.)**

**НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ**

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| Реклама                        | 270000         |
| Интернет-агент                 | 79408          |
| Интернет-провайдер             | 34153          |
| Агенты и дистрибьюторы         | 271312         |
| Офис продаж                    | 24576          |
| Гарантийное обслуживание       | 24130          |
| Исследования и разработки      | 165000         |
| Развитие веб-сайта             | 18000          |
| Отдел персонала                | 104500         |
| Техобслуживание оборудов.      | 23375          |
| Складирование и закупка        | 8310           |
| Расходы на маркет.исслед.      | 12500          |
| Кредитный контроль             | 4115           |
| Страховая премия               | 12704          |
| Управленческий бюджет          | 115000         |
| Прочие издержки                | 19455          |
| <b>Итого накладные расходы</b> | <b>1186538</b> |

**Налогообл. прибыль/убыток (накопл.):**

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| Прибыль до налогообложения      | 95394         |
| Налогообл. приб. в прош. кв.    | 358641        |
| <b>Налогооблагаемая прибыль</b> | <b>454035</b> |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| Иски к страховой компании | 0    |
| Безусловная франшиза      | 7259 |

**ОТЧЁТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ**

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Выручка от реализации           | <b>2296860</b> |
| Складские ост. на начало кв.    | 377216         |
| Закупленные полуфабрикаты       | 0              |
| Закупленное сырье               | 358890         |
| Затраты на эксплуатацию станков | 115740         |
| Зарплаты механиков              | 315469         |
| Зарплаты сборщиков              | 204751         |
| Контроль качества               | 4532           |
| Аренда транспорта               | 72700          |
| Складские ост. на конец кв.     | 502294         |
| Затраты на пр-во и реал. пр.    | 947004         |
| Валовая прибыль/убыток          | 1349856        |
| Накладные расходы               | 1186538        |
| Страховые поступления           | 0              |
| Амортизация                     | 66317          |
| Операц. прибыль/убыток          | 97001          |
| Полученный процент              | 0              |
| Уплаченный процент              | 1607           |
| Прибыль/убыток до налогообл.    | <b>95394</b>   |
| Налоги начисленные              | 136210         |
| Прибыль за отчётный период      | -40816         |
| Прибыль на акцию (ерз.центов)   | -1,05          |
| Дивиденды                       | 120000         |
| Перенесено в нераспр.приб.      | -160816        |
| Нераспр. приб. в предпосл.кв.   | 777405         |
| Нераспределенная прибыль        | 616589         |

**БАЛАНС КОМПАНИИ**

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| <b>Внеоборотные активы:</b>       |                |
| Стоимость земли                   | 450000         |
| Стоимость построек                | 525000         |
| Стоимость оборудования            | 2586379        |
| <b>Всего внеоборотных активов</b> | <b>3561379</b> |
| <b>Оборотные активы:</b>          |                |
| Ст-ть товарных запасов            | 54620          |
| Ст-ть запасов полуфабр.           | 0              |
| Стоимость запасов сырья           | 447674         |
| Дебиторская задолженность         | 1396214        |
| Денежные ср-ва и их экв-ты        | 0              |
| Итого оборотные активы            | 1898508        |
| <b>Итого активы</b>               | <b>5459887</b> |
| <b>Обязательства:</b>             |                |
| Задолженность по налогам          | 136210         |
| Кредиторская задолженность        | 600960         |
| Банковский овердрафт              | 235368         |
| Краткосрочные обязательства       | 972538         |
| Срочные кредиты                   | 0              |
| <b>Чистые активы</b>              | <b>4487349</b> |
| <b>Собственный капитал:</b>       |                |
| Акционерный капитал               | 3900000        |
| Счёт премий на акции              | 0              |
| Нераспределённая прибыль          | 587349         |
| <b>Итого капитал</b>              | <b>4487349</b> |

**ОТЧЁТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

|                                      |                |
|--------------------------------------|----------------|
| <b>Операционная деятельность:</b>    |                |
| Поступления от продаж                | 2291865        |
| Страховые поступления                | 0              |
| Платежи по операц. деят-ти           | 2348568        |
| Уплаченные налоги                    | 0              |
| <b>Ден. поток по операц. деят-ти</b> | <b>-56703</b>  |
| <b>Инвестиционная деятельность:</b>  |                |
| Полученный процент                   | 0              |
| Активов продано                      | 0              |
| Активов куплено                      | 375000         |
| <b>Ден. поток по инвест. деят-ти</b> | <b>-375000</b> |
| <b>Финансовая деятельность:</b>      |                |
| Акции выпущено                       | 0              |
| Акции выкуплено                      | 129240         |
| Дивиденды                            | 120000         |
| Доп. срочные кредиты                 | 0              |
| Уплаченный процент                   | 1607           |
| <b>Ден. поток по фин. деят-ти</b>    | <b>-250847</b> |
| Чистый денежный поток                | -682550        |
| Нап. ср-ва в позапрош. кв.           | 447182         |
| Наличные средства                    | <b>-235368</b> |
| (включая срочный депозит - )         | 0              |
| Лимит овердрафта на след.кв.         | 1258000        |
| Кредитоспособность                   | 938000         |

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

|                                  | ЕАЭС | ЕС   | Остальной мир |
|----------------------------------|------|------|---------------|
| Валовой внутренний продукт (ВВП) | 3930 | 4755 | 5390          |
| Уровень безработицы (в %)        | 6,1  | 9,3  |               |
| Внешнеторговый баланс            | 1560 | -933 |               |

**Информация о следующем квартале:**

|  |     |     |                           |      |
|--|-----|-----|---------------------------|------|
| Годовая проц. ставка ЦБ на сл. кв. (в %) | 1,5 | 1,0 | Курс ерз. к евро (ерз./€) | 1,15 |
|--|-----|-----|---------------------------|------|

Цена строительства (ерз./кв.м.) 500

| Цена полуфабрикатов (ерз./шт.)   | Продукт 1 | Продукт 2 | Продукт 3 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| от (без премиальных материалов)  | 103       | 161       | 249       |
| до (100% премиальных материалов) | 124       | 204       | 314       |

|  |       |        |        |
|--|-------|--------|--------|
| Цена обычного сырья (евро за 1000 шт.) | СПОТ  | 3 мес. | 6 мес. |
|  | 37564 | 33545  | 31073  |

**БИЗНЕС-АНАЛИТИКА:**

Экономическая ситуация в мире стоит на грани кризиса из-за нарастающей угрозы распространения неизвестного вируса, а также сильного падения цен на нефть. Рынки стран Восточной Азии уже столкнулись с колоссальным падением продаж из-за бушующей в регионе эпидемии. Эксперты прогнозируют значительное снижение спроса на традиционных рынках. Потребители все реже посещают магазины и предпочитают совершать покупки в интернете.











# ПОЭТАПНЫЙ ПЛАН АНАЛИЗА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

- Определите финансовое положение Вашего предприятия. Есть ли у Вас в распоряжении свободные денежные средства для дальнейшего расширения (покупка оборудования, наем дополнительного персонала)?
- Оцените загрузку производственных мощностей и время работы квалифицированного персонала (сборщиков). Эффективно ли используется оборудование, работают сборщики?
- Проанализируйте удовлетворение спроса на продукцию. Какие выводы можно сделать?
- Необходимы ли Вам дополнительные работники (сборщики, механики), оборудование (станки) для производства продукции?
- Определите качество производимой продукции. Требуется ли повысить качество продукции? При помощи каких инструментов это возможно сделать?



Пример работы с цифровой платформой ГМС и управленческой отчетностью

# ПОЭТАПНЫЙ ПЛАН АНАЛИЗА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

- Определите остатки сырья на предприятии для производства полуфабрикатов;
- Проанализируйте стоимость сырья на СПОТ рынке и используя фьючерсные контракты. Каким способом выгоднее закупать сырье?;
- Проанализируйте доходность предприятия и величину нераспределенной прибыли. Какие выводы можно сделать?;
- Оцените эффективность маркетинговых вложений. Определите, какой из видов продукции, и на каком рынке является приоритетным. Постройте структуру продаж продукции;
- Проанализируйте эффективность работы интернет-сайта, его пропускную способность.  
Какой % посетителей не смог зайти на сайт и получить нужную информацию, в связи низким качеством и эффективностью его работы.

# СРОЧНОСТЬ ИСПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ

| ДОЛГОСРОЧНЫЕ<br>(через 1-2 квартала) | СРЕДНЕСРОЧНЫЕ<br>(через квартал) | КРАТКОСРОЧНЫЕ<br>(в след. квартале) |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
|                                      | СБОРЩИКИ                         | ЦЕНА                                |
|                                      | АГЕНТЫ И ДИСТРИБ.                | ПРОИЗВОДСТВО                        |
|                                      | ТЕХ. ОБСЛУЖИВАНИЕ                | СБОРКА                              |
|                                      | УПР. БЮДЖЕТ                      | ПРЯМАЯ<br>РЕКЛАМА                   |
|                                      | СТАНКИ                           | ПРЕМИАЛЬНЫЕ<br>МАТЕРИАЛЫ            |
| СЫРЬЕ                                |                                  |                                     |
| РАЗВИТИЕ САЙТА                       |                                  |                                     |
| НИОКР                                |                                  |                                     |
| ИМИДЖ                                |                                  |                                     |

# ПРАКТИКУМ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ ПО СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЮ GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE

---

## АНАЛИЗ ТИПОВЫХ ОШИБОК И РЕКОМЕНДАЦИИ

Организаторы:



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

При поддержке:

**мой  
бизнес**  
центр оказания услуг



Аккредитовано:



# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ МАРКЕТИНГ

- Формирование рекламного бюджета в размере менее 5% от выручки;

Выручка компании = **2 437 570** евразов  
(ерз.)

Бюджет на рекламу = **360 000** евразов  
(ерз.)

Бюджет на рекламу = **14,8%** от выручки

5% от выручки = 121 879 евразов (ерз.)

|                      | Имидж | Продукт 1 | Продукт 2 | Продукт 3 |
|----------------------|-------|-----------|-----------|-----------|
| Реклама (тыс. ерз.): |       |           |           |           |
| ЕАЭС                 | 30    | 30        | 30        | 30        |
| ЕС                   | 30    | 30        | 30        | 30        |
| Интернет             | 30    | 30        | 30        | 30        |

# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ МАРКЕТИНГ

- Формирование рекламного бюджета в размере менее 5% от выручки;
- Принятие решения о прекращении продаж на конкретном рынке;
- Сокращение бюджета на НИОКР в первые три квартала игры;

**Качество продукции:**

Внедрить новые разработки (1;0)

Вложения в НИОКР (тыс.ерз.)

|    |    |    |
|----|----|----|
| 0  | 0  | 0  |
| 30 | 30 | 30 |

# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ МАРКЕТИНГ

- Формирование рекламного бюджета в размере менее 5% от выручки;
- Принятие решения о прекращении продаж на конкретном рынке;
- Сокращение бюджета на НИОКР в первые три квартала игры;
- Существенное снижение комиссионных агентам и дистрибьюторам

| <b>Агенты и дистрибьюторы:</b> | Через<br>квартал | Вознагр.<br>(тыс. ерз.) | Комис.<br>% |
|--------------------------------|------------------|-------------------------|-------------|
| Агенты в ЕАЭС                  | 2                | 13                      | 13          |
| Европейские дистрибьюторы      | 3                | 13                      | 13          |
| Интернет-агент                 |                  | 11                      | 11          |



# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПРОИЗВОДСТВО

- Отказ от производства определенного продукта;

# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПРОИЗВОДСТВО

- Отказ от производства определенного продукта;
- Значительное снижение времени на сборку продукции;

## Качество продукции:

|                                 |     |     |     |
|---------------------------------|-----|-----|-----|
| Внедрить новые разработки (1;0) | 0   | 0   | 0   |
| Вложения в НИОКР (тыс.ерз.)     | 30  | 30  | 30  |
| Время сборки (минуты)           | 115 | 165 | 325 |

| Движение товара:             | Продукт 1 | Продукт 2 | Продукт 3 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Количество продукции:</b> |           |           |           |
| Запланировано                | 2625      | 1474      | 720       |
| Произведено                  | 2719      | 1530      | 747       |
| Брак                         | 94        | 55        | 27        |
| Потеряно/уничтожено          | 0         | 1 !       | 0         |

# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПРОИЗВОДСТВО

- Отказ от производства определенного продукта;
- Значительное снижение времени на сборку продукции;
- Продажа станков;
- Не расширять пространство цеха;

## Использование материальных ресурсов

| Пространство:                | Кв. м. |                             |
|------------------------------|--------|-----------------------------|
| Земля в собственности        | 9000   |                             |
| Инфраструктурные объекты     | 1800   |                             |
| Располагаемая площадь        | 6300   |                             |
| Размер цеха в след. квартале | 900    |                             |
| Инфраструктура цеха          | 225    | 25 кв.м. на один станок     |
| Изготовление деталей         | 275    | 10 кв.м. на одного сборщика |
| Сборка                       | 260    |                             |
| Складирование                | 55     |                             |
| Свободная площадь (+/-):     | 85     |                             |

# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПЕРСОНАЛ

- Снижение З/П сборщикам;
- Существенное сокращение управленческого бюджета;
- Загрузка персонала на предельном уровне - 7 дней в неделю;

| Станки:                           | Количество | Сборщики:   | Часы  |
|-----------------------------------|------------|---|-------|
| Выведено из эксплуатации          | 0          | Доступно часов работы в прош.кв   | 14976 |
| Использовалось в прош. квартале   | 11         | Общее время отсутствия/болезни  | 172   |
| Куплено и установлено             | 0          | Фактически отработано часов   | 13464 |
| Доступно для след. квартала       | 11         |   |       |
| Доступных часов работы в прош.кв. | 11748      | 14 976 часов = 7 дней в неделю для 26 сборщиков   |       |
| Часов простоя станков             | 37         |   |       |
| Отработано часов в прош. кв.      | 6576       | $\frac{13\,464 \text{ часов}}{14\,976 \text{ часов}} = 90\% = 6,3 \text{ дня в неделю}$ |       |

11 748 часов = 7 дней в неделю для 11 станков в 2 смены

$$\frac{6\,576 \text{ часов}}{11\,748 \text{ часов}} = 56\% = 4 \text{ дня в неделю}$$

# ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПЕРСОНАЛ

- Снижение З/П сборщикам;
- Существенное сокращение управленческого бюджета;
- Загрузка персонала на предельном уровне - 7 дней в неделю;
- Изменение количества рабочих смен более одного раза за игру.

Кол-во рабочих смен

2

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Организаторы:



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

При поддержке:

**мой  
бизнес**  
центр оказания услуг



Аккредитовано:

