

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**  
**Государственное образовательное учреждение высшего**  
**профессионального образования**  
**«Амурский государственный университет»**  
**(ГОУВПО «АмГУ»)**

**Экономический факультет**

**А.В. Васильева**

# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Практикум**

**для студентов специальности**

**06.11 «Менеджмент организации»**

**очной и заочной форм обучения**

**Благовещенск 2004**

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета*

Васильева А.В.

Экономическая стратегия предприятия: Практикум для студентов специальности 06.11 «Менеджмент организации» очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2004

Практикум предназначен для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения с целью формирования практических навыков по дисциплине «Экономическая стратегия предприятия».

В практикуме излагаются методические указания разработки составляющих экономической стратегии предприятия, практические задания, список рекомендуемой литературы.

Рецензенты: В.З. Григорьева, зав. кафедрой экономики и менеджмента организации АмГУ, к.т.н., доцент;  
Г.А. Заломская, гл. специалист Департамента федеральной государственной службы занятости населения по Амурской области, к.э.н.

© Амурский государственный университет, 2004

## ВВЕДЕНИЕ

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы.

В настоящее время в сфере бизнеса стратегия это:

- система организационно-экономических мер по достижению долгосрочных целей предприятия;
  - генеральное направление деятельности предприятия, обеспечивающее согласование целей, возможностей организации и интересов работников;
  - программа (стратегический план) действий, определяющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
  - обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов фирмы.
- По существу стратегия есть набор правил и приемов для принятия решений, которыми фирма руководствуется в своей деятельности.

Сущность экономической стратегии на уровне предприятия состоит в ответе на четыре важнейших вопроса:

- в каком финансово-экономическом состоянии находится предприятие в настоящее время?
- какое его состояние в перспективе желательно и реально возможно?
- какие возможны альтернативные направления развития системы с учетом сильных и слабых сторон, шансов и рисков?
- какими действиями (методами и средствами, управленческими решениями) можно реализовать избранную стратегию?

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому и определение его

стратегии также оригинально, так как зависит от позиции предприятия на рынке, его потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, особенностей выпускаемой продукции или оказываемых услуг, состояния экономики, социальной среды и многих других факторов. В то же время есть определенные основополагающие нормы и обобщенные модели выработки экономической стратегии бизнеса.

Практикум является систематическим изложением курса «Экономическая стратегия предприятия», который представлен в рабочей программе для специальности 061100 «Менеджмент организации».

Цель практикума - закрепление и углубление знаний, полученных при изучении курса, приобретение практических навыков разработки основных составляющих экономической стратегии предприятия.

Задача практикума – научить студентов:

- овладеть навыками диагностики текущей экономической стратегии предприятия;
- показать особенности разработки экономической стратегии предприятия;
- уметь анализировать информацию о внешней и внутренней среде предприятия и формулировать стратегию предприятия, исходя из данного анализа.

Основные подходы к разработке экономической стратегии предприятий, изложенные в предлагаемом практикуме, будут полезны студентам экономических специальностей, аспирантам, а также менеджерам и специалистам предприятий, занимающихся разработкой экономической стратегии предприятия.

Экономическая стратегия должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

## Распределение бюджета времени для выполнения заданий

Наименование темы	Количество часов	
	Д/о	З/о
	Лабораторные работы	Практические занятия
1. Определение иерархии формирования стратегий фирмы	1	0,5
2. Определение состава производственной системы фирмы	1	0,5
3. Разработка товарной стратегии фирмы	4	1
4. Разработка стратегии ценообразования	2	1
5. Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов	2	0,5
6. Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг	2	0,5
7. Разработка стратегии снижения транзакционных издержек	2	0,5
8. Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы	2	0,5
9. Разработка стратегии снижения производственных издержек	2	0,5
10. Разработка стратегии инвестиционной деятельности фирмы	2	0,5
11. Разработка стратегии инновационной деятельности фирмы	2	0,5
12. Разработка стратегии управления персоналом фирмы	2	0,5
13. Разработка стратегии предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы	4	1
Итого	28	8

## Задание 1 – Определение иерархии формирования стратегий

### фирмы

На диверсифицированных предприятиях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом (корпоративная стратегия). На втором — стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (стратегия бизнеса); на третьем — стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (функциональная стратегия), к ним относятся товарная стратегия, стратегия ценообразования, финансовая стратегия и т.д. На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах (оперативная стратегия).

На предприятиях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет только три уровня (стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия) до тех пор, пока диверсификация за счет другого бизнеса не станет активным фактором.

При рассмотрении: 1) рыночных целей компании; 2) типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии бизнеса можно разделить на несколько групп:

1. стратегии лидерства на основе низких издержек;
2. стратегии дифференциации, или индивидуализации;
3. стратегии наилучшей стоимости;
4. стратегии концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек;
5. стратегии концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Определить иерархию стратегий Вашей фирмы. Результаты свести в таблицу 1. Сделать выводы.

Таблица 1 – Иерархия стратегий фирмы \_\_\_\_\_

Уровень	Цель	Бизнес А	Бизнес В	Бизнес С
Первый - стратегический уровень	Корпоративная стратегия			
Второй	Стратегия бизнеса			
Третий	Функциональная стратегия	отдела НИР	отдела НИР	отдела НИР
		отдела производства	отдела производства	отдела производства
		отдела маркетинга	отдела маркетинга	отдела маркетинга
		финансового отдела	финансового отдела	финансового отдела
		отдела кадров	отдела кадров	отдела кадров
		и т.д	и т.д	и т.д
Четвертый - оперативный уровень	Оперативная стратегия	-	-	-
		-	-	-
		-	-	-

Два приведенных ниже примера показывают, каким образом оперативная стратегия поддерживает стратегии более высоких уровней.

*Пример 1.*

Компания, осуществляющая стратегию низких цен и больших объемов производства и нуждающаяся в снижении производственных затрат, предпринимает усилия для повышения производительности работника на 10%. Чтобы внести вклад в повышение производительности:

1) руководитель, занимающийся приемом на работу, разработал стратегию собеседования и проверки претендентов, позволяющую отобрать самых квалифицированных и имеющих наивысшую мотивацию кандидатов;

2) руководитель информационных систем нашел способ использовать офисную информационную систему для увеличения производительности работников офиса;

3) руководитель, занимающийся вопросами заработной платы, разработал усовершенствованную систему поощрения, вознаграждающую производственных работников за повышенную производительность труда;

4) руководитель отдела закупок разработал программу быстрого и дешевого приобретения нового, более производительного инструмента и оборудования.

*Пример 2.*

Дистрибьютор оборудования делает акцент на быстрой доставке и точном выполнении заказов, как на главном подходе к обслуживанию заказчиков. Для реализации этой стратегии руководитель склада:

1) разработал стратегию управления запасами, позволяющую полностью исполнять 99% всех заказов без задержки каких-либо позиций;

2) установил стратегию работы с персоналом, которая позволяет осуществлять отгрузку всех заказов в течение 24 часов.

Сформулируйте миссию Вашей фирмы.

Миссия \_\_\_\_\_ (наименование фирмы) заключается в обеспечении экономического роста и решения \_\_\_\_\_ (формулировка конкретных социальных и / или экономических проблем) посредством производства и реализации \_\_\_\_\_ (наименование основных продуктов) удовлетворяющих требованиям \_\_\_\_\_ (стандарты, качество, конкурентоспособность). Это должно позволить акционерам и / или партнерам \_\_\_\_\_ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

Впишите в произвольной форме ключевые моменты миссии Вашей фирмы.

**Задание 2 – Определение состава производственной системы фирмы**

Без характеристики собственного потенциала фирмы нельзя ни выдвинуть перспективных целей производственной системы (ПС), ни выработать оптимальную (предпочтительную) стратегию их достижения.

В состав ПС любого уровня иерархии (предприятие, цех, участок, рабочее место) традиционно включают следующие ресурсы (таблица 2):

Таблица 2 – Состав производственной системы фирмы \_\_\_\_\_

Ресурсы	Характеристика ресурса	Пример оценки ресурса
1. Технические ресурсы	(особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т.д.)	в распоряжении фирмы имеются шесть компьютеров, позволяющих накапливать и обрабатывать в чрезвычайно короткие сроки большие объемы информации
2. Технологические ресурсы	(динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.)	разработаны новые методики, позволяющие обеспечить высокий уровень качества продукции
3. Кадровые ресурсы	(квалифицированный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей ПС)	квалификация кадров чрезвычайно высока, поскольку ведущие сотрудники прошли стажировку в лучших зарубежных аналитических центрах
4. Пространственные ресурсы	(характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.)	помещение для размещения аналитического центра находится в аварийном состоянии и требует коренной реконструкции
5. Ресурсы организационной структуры системы управления	(характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т.п.)	на фирме идет подготовка к созданию лаборатории экономического анализа. Изданы соответствующие директивные документы
6. Информационные ресурсы	(характер располагаемой информации о ПС и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.)	систематизированная информация об уровне инфляции в стране отсутствует; по конкурентам имеются только отрывочные данные
7. Финансовые ресурсы	(состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и прочее)	неплатежеспособность фирмы не позволяет получить кредиты для приобретения нового оборудования

Определить состав производственной системы, оценить ее ресурсы с точки зрения их перспективного использования. Сделать выводы.

**Задание 3 – Разработка товарной стратегии фирмы**

Товарная стратегия фирмы вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы управления СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы.

Построить матрицу «Рост / Доля рынка» Бостонской консультационной группы, используя рисунок 1. Сделать выводы.

Темп роста продаж	Высокий	Звезды	Трудные дети, ???
	Низкий	Дойные коровы	Собаки
		Высокая	Низкая
	Относительная доля в сбыте		

Рисунок 1 - Матрица «Темп роста – относительная доля»

Провести анализ товарного ассортимента фирмы с помощью таблицы 3. Сделать выводы.

Таблица 3 – Основные решения по товарному ассортименту

Характеристика ассортимента	Определение	Изменяемые параметры	Выполняемые действия	Пример
1	2	3	4	5
Широта	Количество (спектр) выпускаемых или продаваемых ассортиментных групп – видов изделия	Количество ассортиментных групп	Расширение Сокращение	Сервизы, тарелки, чашки, кувшины
Глубина	Количество вариантов, разнообразие товаров по цене и/или качеству, назначению в каждой ассортиментной группе или в некоторых из них	Ценовой диапазон	Углубление Снижение	Сервизы чайные, столовые, кофейные, для сервировки банкетного стола
		Качество		
		Назначение изделий		
		География поставки		
Насыщенность	Количество товаров внутри ассортиментных групп, различающихся, преимущественно по внешним признакам	Количество моделей и модификации, цветовая гамма	Повышение Снижение	Сервизы чайные 20 форм изделий, 160 рисунков, в комплектации от 7 до 36 предметов
Гармоничность	Степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их использования, каналов распространения, организации производства или иных признаков	Степень связанности (сочетаемости друг с другом) ассортиментных позиций. Количество изделий, комплектующихся друг с другом, их доля в реализации Количество ассортиментных групп, которые могут быть проданы одному клиенту	Повышение Разобширение	Сочетаемость (подобие) по форме, рисунку, стилю сервизов чайных, кофейных, столовых и декоративных изделий для украшения стола
Обновляемость	Количество (доля) изделий, которые сменяются в ассортименте за определенное время (год, сезон, месяц)	Доля новых изделий в ассортименте, радикальность изменений, вносимых в новые изделия		Ежегодно обновляется не менее 20 рисунков и вводятся 3 новые формы чайных сервизов.

Провести анализ конкурентоспособности товарного ассортимента фирмы (таблица 4). Сделать выводы.

Таблица 4 – Анализ конкурентоспособности ассортимента

Характеристика ассортимента	Идеальное состояние	Фактическое состояние (по 5-балльной шкале или описательно)	Действия, которые необходимо выполнить для повышения конкурентоспособности
1	2	3	4
Широта	Представлены все виды товаров (товарные группы) данного рынка	Да, представлены	Контролировать появление новых товарных групп и включать в ассортимент
Глубина	Пример: Товары для всех видов строительства и ремонта домов, и квартир (кроме крупных бетонных блоков)	Отсутствует группа отделочных материалов для евроремонта и возведения престижного загородного жилья (каменных коттеджей)	Ввести в ассортимент... Осуществить поиск поставщиков, желательно - производителей, чтобы обеспечить конкурентоспособный уровень цен
Насыщенность	Уровень, близкий к специализированным магазинам	Недостаточное насыщение в группе электротехнических изделий, декоративных отделочных материалов	Дополнить ассортимент. Осуществить поиск поставщиков, обеспечивающих более высокий уровень насыщения в указанных товарных группах для основного ценового диапазона
Гармоничность	Комплектность материалов и инструментов, обеспечивающих различные виды работ	Почти для всех видов работ представлен только ограниченный выбор основных инструментов	Включить в ассортимент комплекты инструментов, обеспечивающих нанесение всех видов лакокрасочных покрытий, выполнение электромонтажных и отделочных работ
Обновляемость	Включение в ассортимент большинства новых товаров, предлагаемых поставщиками	Темп обновления зависит от инициативы специалистов фирмы, закрепленных за товарными группами	Разработать систему обновления ассортимента. Наиболее высокие темпы — для основных товарных групп (принцип 80/20)

Используя рисунок 1 и информацию, представленную в таблицах 3-4, разработать товарную стратегию фирмы (таблица 5). Сделать выводы.

Таблица 5 – Разработка товарной стратегии фирмы

Наименование позиции	Фактическое состояние	Конкретные действия и мероприятия
<i>Товар А</i>		
Конкурентные преимущества товара		
Номенклатура		
Ассортимент		
Объем		
Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации конкретного продукта		
Рынок (маркетинг)		
Сегментация рынка сбыта		
Продвижение продукта		
Ценообразование, ценовой диапазон		
Сбыт и техники продаж		
Представленность по жилым зонам		
Соответствие моде		
Качество обслуживания		
<i>Товар Б</i>		
...		
<i>Товар В</i>		

#### **Задание 4 – Разработка стратегии ценообразования**

Основные этапы, связанные с выработкой ценовой стратегии фирмы в каждой ее стратегической зоне хозяйствования представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Этапы разработки ценовой стратегии фирмы

Название этапа	Характеристика этапа
1	2
1. Общее исследование предполагаемого рынка сбыта или СЗХ	прогнозирование конъюнктуры рынка: оценка и выбор предпочтительных рынков, на которых целесообразно работать фирме
2. Определение модели рынка с точки зрения его конкурентности	совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия: что определяет, насколько трудоемким будет процесс установления цены

Продолжение таблицы 6

1	2
3. Определение этапа жизненного цикла товара	разработка, внедрение на рынок, рост, зрелость, спад: определяет необходимость в течение всего периода жизни изделия проводить не одну, а несколько модификаций ценовой политики
4. Определение общих целей фирмы в данном сегменте рынка или в данной СЗХ	максимизация прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах; захват определенной доли рынка; обеспечение безубыточности
5. Выбор ценовой политики фирмы	<p>а) активная:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на новый рынок;</li> <li>- введение нового товара («снятие сливок»);</li> <li>- защита позиций (ценовые методы конкурентной борьбы);</li> <li>- последовательный проход по сегментам рынка;</li> <li>- быстрое возмещение затрат («доступные цены»);</li> <li>- стимулирование комплексных продаж;</li> <li>- ценовая дискриминация</li> </ul> <p>б) пассивная:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворительное возмещение затрат;</li> <li>- следование за лидером</li> </ul>
6. Исследование факторов, влияющих на уровень продажной цены	<p>- потребители: закон спроса, ценовая эластичность спроса, сегментация рынков сбыта;</p> <p>- правительство может влиять на установление цен прямыми (фиксирование цен, установление границ и диапазона изменения цен, введение свободных цен, антидемпинговое законодательство, антимонопольный закон, таможенные пошлины) и косвенными методами (субсидии, кредитование, налоговая, амортизационная политика);</p> <p>- участники каналов распределения: поправки на условия поставки товара, поправки к ценам в зависимости от количества и качества, транзакционные издержки;</p> <p>- конкуренты: политика конкурентов, групповые показатели конкурентоспособности (технические, эргономические, экономические и т.д.), цены на товары конкурентов, доли сегментов рынка, контролируемых конкурентами;</p> <p>- издержки производства и потребления: оптимизация конструкции и технологии, цена производства, цена потребления, учет скользящей цены, обусловленной инфляцией</p>
7. Выбор базового уровня цены и определение рациональной динамики его изменения	определение диапазона варьирования цены, в котором изготовителю было бы выгодно продавать, а потребителю покупать данное изделие

Заполнить таблицы 6 – 7. Сделать выводы.

Таблица 7 – Основные виды ценовых стратегий

Вид стратегии	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4
1. Стратегия высоких цен				
2. Стратегия средних цен				
3. Стратегия низких цен				
4. Стратегия целевых цен				
5. Стратегия льготных цен				
6. Стратегия связанного ценообразования				
7. Стратегия «следования за лидером»				
8. Стратегия неизменных цен				
9. Стратегия неокругленных, или психологических цен				
10. Ценовые линии				
11. Стратегия содействия продажам				
12. Стратегия дифференцированных цен				
13. Стратегия ограничительных (дискриминационных) цен				
14. Стратегия «падающего» лидера				
15. Стратегия цен массовых закупок				
16. Стратегия нестабильных, меняющихся цен				

**Задание 5 – Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов**

Все производственные системы неизбежно вовлекаются во взаимодействие с рынками факторов производства ввиду необходимости использования ресурсов. Предприятия имеют дело не с одним рынком ресурсов, а с несколькими.

Как и рынки продуктов, рынки ресурсов могут быть разных типов и разной степени конкурентной напряженности. Цены на ресурсы в большей степени определяются соотношением спроса и предложения. Однако на этих рынках фирмы выступают в роли потребителей, и отсюда их поведение

определяется всеми теми закономерностями, которые присущи потребителям.

Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов представляет собой набор положений, позволяющих выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов.

Таблица 8 – Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов

Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. География размещения поставщиков		
2. Продуктовые группы поставщиков		
3. Общность технологии поставщиков		
4. Стадия жизненного цикла продукта		
5. Объем поставок		
6. Соотношение цен на применяемые ресурсы		
7. Наличие заменителей и условия замены ресурсов один на другой		
8. Взаимоотношения с поставщиками		
9. Условия поставок		

**Задание 6 – Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг**

Под стратегией поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг понимают правила и приемы «наилучшего» размещения денег в ценные бумаги и / или под проценты, а также получение кредитов (таблица 9).

При определении потребности в денежных ресурсах предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы:

- для какой цели требуются денежные средства и на какой период?
- когда и сколько необходимо средств?
- можно ли найти необходимые средства в рамках компании или придется обращаться к другим источникам?

- куда разместить деньги (в ценные бумаги, в том числе в производные ценные бумаги: опционы и фьючерсы; оформить кредит)?
- каковы будут затраты при уплате процентов?

Таблица 9 – Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг

Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. Цель привлечения денежных средств		
2. Период привлечения денежных средств		
3. Дата привлечения денежных средств		
4. Объем привлекаемых денежных средств		
5. Источники средств: собственные или внешние		
6. Форма привлечения средств		
7. Затраты на привлечение средств		

**Задание 7 – Разработка стратегии снижения транзакционных издержек**

Стратегия снижения транзакционных издержек заключается в том, чтобы вырабатывать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных транзакций: соглашений, контрактов, договоров, который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок сотрудников, сбора и обработки ненадежной информации. Эта стратегия должна вырабатывать приемы выбора предпочтительных заказчиков (клиентов) фирмы.

Используя данные конкретной фирмы, заполните таблицу 10. Сделайте выводы.

Таблица 10 - Разработка стратегии снижения транзакционных издержек  
фирмы

Наименование издержек	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. Издержки, связанные с выявлением того, с кем желательно заключение сделки		
2. Издержки на проведение переговоров, ведущих к заключению сделки		
3. Издержки на проведение расследования, чтобы убедиться в том, что условия контракта соблюдаются		
4. Командировочные расходы		
5. Представительские расходы		
6. Издержки сбора и обработки информации		
7. Издержки на завершение сделки - исполнение платежных обязательств, оформление заключительной документации		
8. Другие издержки		

**Задание 8 – Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы**

Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы должна вырабатывать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг. Она определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства.

В зависимости от целей предприятия могут планировать применение на внешнем рынке различных альтернативных стратегий. Если предприятие уже контролирует часть рынка по определенной группе товаров, оно может с учетом конкретных обстоятельств принять одну из следующих стратегий: созидательную, оборонительную, «снятия сливок» или ухода с рынка.

Стратегии внешнеэкономической деятельности могут изменяться в течение жизненного цикла товара (таблица 11).

Таблица 11 - Стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия по стадиям жизненного цикла товара

Элементы	Стадии жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Упадок
1. Размещение производства	в стране нововведения	в развитых странах	во многих странах	в основном, в развивающихся странах
2. Размещение рынка	в основном в стране нововведения	в основном в промышленно развитых странах	рост в развивающихся странах	в основном в развивающихся странах
	попытки выхода на международные рынки	смещение на экспортные рынки	спад в промышленно развитых странах	экспорт развивающихся стран
		рост спроса	стабилизация спроса	общий спад спроса
3. Конкурентные факторы	почти монопольное положение	рост числа конкурентов	число конкурентов уменьшается	цена — решающее условие
	сбыт основан не на цене, а на уникальности	снижение цен конкурентами	повышение роли цены	число производителей уменьшается
	развитие качеств товара	большая стандартизованность товара		
4. Технология производства	мелкосерийное	увеличение затрат капитала	крупносерийное производство с высокими затратами капитала	неквалифицированная рабочая сила при крупносерийном механизированном производстве
	меры по улучшению качества товара	более стандартизованные методы	высокая стандартизация	
	высокая трудоемкость и капиталоемкость		требуется менее квалифицированная рабочая сила	

При подходе по признакам новизны рынка и продукта возможны стратегии: балансирования, поддержания, «развития» рынка, роста, риска, проникновения или диверсифицированного развития.

Среди способов достижения стратегических целей внешнеэкономической деятельности фирмы могут быть следующие:

- поставка товаров, услуг на рынок страны с развертыванием торгово-сбытовой сети фирм в стране;

- осуществление прямых капиталовложений в экономику зарубежных стран для строительства новых предприятий и последующего выпуска товаров;

- приобретение уже существующих предприятий, которые испытывают финансовые затруднения с целью развертывания выпуска товаров;

- перемещение внешнеэкономической деятельности из затухающих или менее экономически эффективных отраслей мировой экономики в развивающиеся или более экономически эффективные отрасли мировой экономики;

- создание международного концерна, включающего какое-то количество предприятий, расположенных в различных странах;

- перемещение капитала из стран, в которых налоги высокие, в страны с относительно низкими налоговыми ставками;

- использование особого вида аренды – лизинга в финансировании различных внешнеэкономических операций как по импорту оборудования, так и по экспорту готовой продукции.

### **Задание 9 – Разработка стратегии снижения производственных издержек**

Возможны три пути получения стоимостных преимуществ:

- 1) управление факторами, которые могут быть причиной роста (снижения) издержек (таблица 12);
- 2) стратегический анализ издержек (таблица 13);
- 3) регулирование процесса формирования цепочки нарастания издержек (таблица 14).

Таблица 12 – Основные факторы стратегии снижения производственных издержек

Факторы	Управление фактором
1	2
1. Масштаб производства	эффективный или неэффективный: эффективный масштаб производства может быть достигнут путем упрощения ассортимента продукции и увеличения длительности производства небольшого числа продуктов
2. Эффекты кривых обучения и жизненного опыта	увеличение эффектов
3. Эффективность использования мощностей	перераспределение пиковых нагрузок в течение года;
	поиск вне пиковых потребителей продукта;
	поиск фирм, которые могут использовать избыток мощности;
	нахождение потребителей со стабильным спросом;
	оставление конкурентам сегментов, где спрос имеет тенденцию к наиболее сильным колебаниям;
распределение мощности между разными структурными единицами компании, имеющими разные модели спроса	
4. Совершенствование связей разных видов деятельности в цепочке	когда издержки от одного вида деятельности зависят от способа проведения других, необходимо совершенствовать различные виды деятельности предприятия. Например, отношения с поставщиками можно сконцентрировать на улучшении качества поставляемой ими продукции (сырья, материалов), уменьшении времени поставок, изменений партий и упаковок поставок, что может принести экономию в производстве, складировании, предпроизводственной обработке
5. Разделение деятельности и альтернатив	когда какая-либо деятельность может быть выполнена не только одной единицей фирмы, появляется очевидная возможность экономии на затратах
6. Вертикальная интеграция	частичная или полная интеграция в сферу деятельности поставщиков или после фирменных каналов распределения продукции может позволить фирме уменьшить издержки
7. Соображения о преимуществах и невыгодах первенства	первые выдающиеся марки продукта на рынке могут иметь более низкие издержки на приобретение и поддержание имени. Однако более поздние марки в условиях быстро развивающейся технологической среды могут получить преимущества благодаря покупке последнего современного оборудования.

Продолжение таблицы 12

1	2
8. Стратегический выбор и оперативное принятие решений	увеличение (уменьшение) ассортимента ряда продукции;
	увеличение (сокращение) характеристик исполнения и качества продукта;
	расширение (сокращение) предлагаемого сервиса;
	повышение (сокращение) заработной платы и поощрений своему персоналу по сравнению с конкурентами;
	изменение разнообразия стадий после производственной цепочки, предназначенных для распределения продукции;
	обращение большего или меньшего внимания достижению более высокого уровня производительности и эффективности по сравнению с конкурентами;
	увеличение или уменьшение разнообразия приобретаемых материалов
9. Размещение производства	передислокации предприятий, офисов, складов, магазинов (в том числе за границу)

Таблица 13 - Стратегический анализ издержек

Вид издержек	Состав издержек	
1	2	
1. Издержки, связанные с поставщиками	сырье и материалы, комплектующие и запчасти (включая импорт)	
	энергия	
	прием и техническая экспертиза	
	складирование	
	внешние транспортные услуги	
	внешнеэкономические издержки у поставщиков	
	транзакционные издержки, связанные с поставщиками ресурсов	
2. Внутрифирменные издержки	2.1. производство продукции и связанные с ним издержки	- информация и обработка данных
		- обеспечение производственного процесса и работы оборудования
		- сборка и упаковка
		- затраты на рабочую силу
		- эксплуатационные расходы
		- контроль качества
		- вспомогательные материалы
	- управление производством и т.д.	
	2.2. маркетинг и сбыт	- деятельность организации продаж
		- реклама
		- маркетинговые исследования
		- представительство
		- публикации
		- дилерские и дистрибьютерские расходы
- транзакционные издержки, связанные с покупателями товаров		

Продолжение таблицы 13

1	2	
	2.3. обслуживание потребителей (включая внешние связи)	- торговый и офисный сервис
		- обработка информации
		- послепродажный сервис
		- руководство сервисом и обучение
		- запчасти
	2.4. общие административные издержки	- транспорт обслуживающих служб и другие расходы по доведению сервиса до потребителя
		- финансовое и бухгалтерское обслуживание
		- юридическое обслуживание
		- общефирменное управление
		- проценты по кредитам
3. Операции, связанные с продвижением товара до конечного потребителя	Все издержки и надбавки над стоимостью производства со стороны дистрибьютеров, оптовых и розничных продавцов, чья деятельность продвигает товар до конечного потребителя	

Таблица 14 - Регулирование процесса формирования цепочки нарастания издержек

Основные пути достижения преимуществ через сдерживание роста издержек	Конкретные действия и мероприятия
Отказ от использования экстрара - товаров, предложение относительно простых, без излишеств товаров и услуг	
Автоматизация основных операций, имеющих большие издержки	
Замена процесса производства другим	
Нахождение путей использования более дешевых материалов	
Использование новых способов рекламы и других средств маркетинга по сравнению с принятыми в отрасли	
Продажа товаров своими собственными силами вместо использования не прямых путей реализации через дилеров и дистрибьюторов	
Передислокация производства и других служб ближе к поставщикам или потребителям	
Усиление вертикальной интеграции	
Отказ от попыток удовлетворения всех типов потребителей и фокусировка на ограниченном ассортименте продукции для удовлетворения особых потребностей определенного сегмента покупателей	

## Задание 10 – Разработка стратегии инвестиционной

### деятельности фирмы

Под инвестиционной стратегией фирмы понимают выбор направлений поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса фирмы.

Выбрать наиболее эффективный инвестиционный проект. Результаты представить в виде таблицы 15. Сделать выводы.

Таблица 15 - Классификационные признаки инвестиций

Признак	Вид инвестиций	Основное содержание	Проект 1	Проект 2
1. Объект вложения капитала	Реальные	Вложение в воспроизводство основных средств, освоение земельных участков, строительство зданий и т.д.		
	Портфельные	Инвестиции в различные финансовые инструменты — ценные бумаги, депозиты банков для сохранения и приращения капитала		
2. Период инвестирования	Долгосрочные	Капитальные вложения на срок более 1 года		
	Краткосрочные	Вложение капитала на период до 1 года		
3. Уровень дохода	Высокий			
	Средний			
	Низкий			
4. Степень риска	Безрисковые	Нет риска потери капитала и ожидаемого дохода		
	Мало- средне-рисковые	Риск ниже или на уровне среднерыночного		
	Высокорисковые и спекулятивные	Вложения с большим риском и высоким ожидаемым инвестиционным доходом		

## Задание 11 – Разработка стратегии инновационной деятельности

### фирмы

Сформулировать инновационную стратегию конкретного предприятия исходя из критериев выбора инновационных проектов и программ:

Таблица 16 - Критерии выбора инновационных проектов и программ

Система критериев и показателей	Состав критерия
1. Стратегические критерии	соответствие корпоративной миссии и целям предприятия
	допустимая степень риска
	приемлемые сроки реализации проекта
2. Научно-технические критерии	наличие научно-технического задела
	патентная чистота
	вероятность технического успеха
	перспективы научно-технического развития
3. Рыночные критерии	прогнозируемый объем продаж по сегментам рынка
	возможная цена товара
	каналы распределения
	поведение конкурентов
4. Ресурсно-производственные критерии	производственные мощности
	издержки производства
	технологические возможности
	потребность в финансовых средствах и источниках их получения
	безопасность производства
5. Финансово-экономические показатели	денежные потоки затрат, доходов
	стоимость всего проекта
	чистая текущая стоимость
	срок окупаемости вложенных средств
	норма прибыли
	внутренняя норма окупаемости
	бюджетная эффективность (отчисления в бюджеты города, района, страны)
	другие показатели
6. Нормативные критерии	правовые нормы
	требования гостей, стандартов
	экологические требования (выбросы, отходы, утилизация)
	соблюдение прав интеллектуальной собственности

## Задание 12 – Разработка стратегии управления персоналом

### фирмы

Стратегия управления персоналом – это подсистема экономической стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Таблица 17 – Стратегия управления персоналом фирмы на период t-летней экономической стратегии предприятия

Вид решения	Цели		Конкретные подпрограммы действий
	Стратегические	Тактические	
1	2	3	4
1. Отбор, расстановка и продвижение кадров	Повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем	Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации	План повышения квалификации персонала (по всем категориям). Универсальные программы обучения. Анализ профессиональных навыков, которые потребуются в будущем. Корпоративные программы по тренингу менеджеров организации.
2. Оценка персонала			Проведение семинаров по вопросам карьеры при совместном участии начальников и подчиненных. Семинары по взаимоотношениям внутри персонала.
3. Система вознаграждений (компенсаций)	Реализация принципа дифференцированного вознаграждения	Углубление дифференциации и вознаграждения среди всех категорий персонала	Семинары для специалистов верхнего уровня, связанные с оценкой деятельности и вознаграждением. Система поощрения за качество оказываемых услуг. Вознаграждение за правильное обслуживание. Система поощрения за обеспечение роста прибыли. Программы по бонусам и премированию акциями организации.

1	2	3	4
4. Развитие менеджмента персонала	Увеличить долю рынка, улучшить обслуживание, повысить качество и производительность	Подготовить менеджеров к текущим изменениям бизнеса	Программы развития для менеджеров высшего звена. Семинары, посвященные развитию потенциала персонала на корпоративном уровне. Тренинги по навыкам управления в малых группах. Проекты по кадровому росту организации. Создание системы бездефектного функционирования.

**Задание 13 – Разработка стратегии предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы**

В Федеральном законе РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» дано следующее определение понятия несостоятельности (банкротства) фирмы: это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Согласно п. 2 ст. 3 Закона «юридическое лицо считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения».

С целью разработки стратегии несостоятельности (банкротства) фирмы необходимо провести анализ финансовых коэффициентов предприятия.

Финансовые коэффициенты можно разделить на несколько групп. В первую группу войдут, коэффициенты, характеризующие имущественное

положение предприятия. Эти коэффициенты и формулы их расчета представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Оценка имущественного положения предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год
1	2	3	4
1. Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации	итог баланса-нетто		
2. Доля основных средств в активах	$\frac{\text{стоимость основных средств}}{\text{итог баланса-нетто}}$		
3. Доля активной части основных средств	$\frac{\text{стоимости активной части основных средств}}{\text{стоимость основных средств}}$		
4. Коэффициент износа основных средств	$\frac{\text{износ основных средств}}{\text{первоначальная стоимость основных средств}}$		
5. Коэффициент износа активной части основных средств	$\frac{\text{износ активной части основных средств}}{\text{первоначальная стоимость активной части основных средств}}$		
6. Коэффициент обновления	$\frac{\text{первоначальная стоимость поступивших основных средств}}{\text{первоначальная стоимость основных средств на конец периода}}$		
7. Коэффициент выбытия	$\frac{\text{первоначальная стоимость выбывших основных средств}}{\text{первоначальная стоимость основных средств на начало периода}}$		

Большое значение придается коэффициентам, характеризующим ликвидность баланса хозяйствующего субъекта. Эти коэффициенты характеризуют насколько предприятие может погасить свои долги теми или иными активами, числящимися у него на балансе. Некоторые из коэффициентов иллюстрируют покрытие тех или иных величин актива собственными источниками средств или долю данных активов в имуществе предприятия. Данные коэффициенты представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка показателей ликвидности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год
1	2	3	4
1. Величина собственных оборотных средств (функционирующий капитал)	собственный капитал + долгосрочные обязательства – внеоборотные активы или оборотные активы – краткосрочные пассивы		
2. Маневренность собственных оборотных средств	<u>денежные средства</u> / функционирующий капитал		
3. Коэффициент текущей ликвидности	<u>оборотные активы</u> / краткосрочные пассивы		
4. Коэффициент быстрой ликвидности	<u>оборотные активы за минусом запасов</u> / краткосрочные пассивы		
5. Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	<u>денежные средства</u> / краткосрочные пассивы		
6. Доля оборотных средств в активах	<u>оборотные активы</u> / все <u>хозяйственных средств (нетто)</u>		
7. Доля собственных оборотных средств в общей их сумме	<u>собственные оборотные средства</u> / оборотные активы		
8. Доля запасов в оборотных активах	<u>запасы</u> / оборотные активы		
9. Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	<u>собственные оборотные средства</u> / запасы		
10. Коэффициент покрытия запасов	<u>«нормальные» источники покрытия</u> / запасы		

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств показывает, какая часть этих средств находится в денежной форме.

Коэффициент текущей ликвидности показывает сколько раз мы можем покрыть свои обязательства своими текущими активами.

Коэффициенты финансовой устойчивости сгруппированы в таблице 20. Данная группа показателей характеризует роль собственных и заемных источников в формировании средств предприятия.

Таблица 20 - Оценка финансовой устойчивости предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год
1. Коэффициент концентрации собственного капитала	$\frac{\text{собственный капитал}}{\text{всево хозяйственных средств (нетто)}}$		
2. Коэффициент финансовой зависимости	$\frac{\text{всево хозяйственных средств (нетто)}}{\text{собственный капитал}}$		
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	$\frac{\text{собственные оборотные средства}}{\text{собственный капитал}}$		
4. Коэффициент концентрации заемного капитала	$\frac{\text{заемный капитал}}{\text{всево хозяйственных средств (нетто)}}$		
5. Коэффициент структуры долгосрочных вложений	$\frac{\text{долгосрочные пассивы}}{\text{внеоборотные активы}}$		
6. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	$\frac{\text{долгосрочные пассивы}}{\text{долгосрочные пассивы} + \text{собственный капитал}}$		
7. Коэффициент структуры заемного капитала	$\frac{\text{долгосрочные пассивы}}{\text{заемный капитал}}$		
8. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\frac{\text{заемный капитал}}{\text{собственный капитал}}$		

Следующая группа финансовых коэффициентов, это показатели деловой активности предприятия (таблица 21). Объединяет эти коэффициенты в одну группу то, что в числителе у них содержится выручка от реализации продукции, то есть хозяйственный оборот.

Таблица 21 - Оценка деловой активности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год
1. Выручка от реализации	-		
2. Чистая прибыль	-		
3. Производительность труда	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{среднесписочная численность}}$		
4. Фондоотдача	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя стоимость основных средств}}$		
5. Оборачиваемость средств в расчетах (в оборотах)	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя дебиторская задолженность}}$		
6. Оборачиваемость средств в расчетах (в днях)	$\frac{360 \text{ дней}}{\text{показатель 5}}$		
7. Оборачиваемость запасов (в оборотах)	$\frac{\text{себестоимость реализации}}{\text{средние запасы}}$		
8. Оборачиваемость запасов (в днях)	$\frac{360 \text{ дней}}{\text{показатель 7}}$		
9. Оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях)	$\frac{\text{средняя кредиторская задолженность} * 360 \text{ дней}}{\text{себестоимость реализации}}$		
10. Продолжительность операционного цикла	показатель 6 + показатель 8		
11. Продолжительность финансового цикла	показатель 10 - показатель 9		
12. Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности	$\frac{\text{средняя дебиторская задолженность}}{\text{показатель 5}}$		
13. Оборачиваемость собственного капитала	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина собственного капитала}}$		
14. Оборачиваемость совокупного капитала	$\frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина собственного капитала}}$		

Последняя группа финансовых коэффициентов это показатели рентабельности. Данная группа коэффициентов характеризует долю прибыли в выручке предприятия, либо съем выручки с рубля имущества (всех активов или текущих активов) или с рубля вложенных средств собственных и

заемных. Показатели рентабельности обычно замыкают анализ финансового состояния предприятия и сведены в таблицу 22.

Таблица 22 - Оценка рентабельности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год
1. Чистая прибыль	Прибыль отчетного периода - платежи в бюджет		
2. Рентабельность продукции	<u>прибыль от реализации</u> / выручка от реализации		
3. Рентабельность основной деятельности (рентабельность продаж)	<u>прибыль от реализации</u> / затраты на производство и сбыт		
4. Рентабельность совокупного капитала	<u>чистая прибыль</u> / итог среднего баланса-нетто		
5. Рентабельность собственного капитала	<u>чистая прибыль</u> / средняя величина собственного капитала		
6. Период окупаемости собственного капитала	<u>средняя величина собственного капитала</u> / чистая прибыль		

Нормативные значения критериев, приведенных в таблицах 18-22, определяются в Постановлении Правительства РФ № 498 от 20.05.94 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)». Согласно данному постановлению, ключевыми показателями для определения структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным признаны показатели: коэффициент текущей ликвидности (показатель 3 таблицы 19) и доля собственных оборотных средств в общей их сумме (показатель 7 таблицы 19). Если данные коэффициенты имеют значения, соответствующие нормативным, структура баланса предприятия признается удовлетворительной.

При этом требуется рассчитать коэффициент утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам:

$$K_{\text{утр}} = \left[ K_{\text{ТЛк}} + 3 / T * (K_{\text{ТЛк}} - K_{\text{ТЛн}}) \right] / K_{\text{ТЛнорм}}$$

где  $K_{\text{ТЛк}}$  - фактическое значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода;

$K_{\text{ТЛн}}$  - фактическое значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

$K_{\text{ТЛнорм}}$  - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности, равное двум;

$T$  - длительность отчетного периода в месяцах.

Если структура баланса признана удовлетворительной, но коэффициент утраты платежеспособности имеет значение меньше 1, то может быть принято решение о том, что предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии и ему угрожает потеря платежеспособности в ближайшее время.

С недавнего времени при оценке платежеспособности и вероятности банкротства предприятий в России стали пользоваться показателем, известным в международной практике анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий как Z-счет Альтмана. Это интегрированный показатель, рассчитываемый по формуле:

$$Z = \frac{1}{A} * [O_A * 1,2 + П_{\text{НР}} * 1,4 + П_{\text{В}} * 3,33 + TR] + \frac{B_{\text{оп}} * 0,6}{L}$$

где  $A$  — активы;

$O_A$  — разд. II актива баланса (оборотные активы);

$П_{\text{НР}}$  — нераспределенная прибыль;

$П_{\text{В}}$  — валовая прибыль от реализации;

$V_{OP}$  — рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций (если нет данных о рыночной стоимости акций, то данный показатель рассчитывают по формуле:

$$V_{OP} = \text{div}/r,$$

где div - сумма выплачиваемых дивидендов;

r - средняя ставка процента);

L - пассивы.

Критическим значением коэффициента Z считается величина 1,8.

Если Z принимает значения от 1,8 до 2,7, вероятность банкротства высокая.

При значениях Z от 2,8 до 2,9 — банкротство возможно.

При значениях Z более 3,0 — вероятность банкротства считается малой.

Еще один пример ряда показателей диагностики возможности банкротства или возможности восстановления платежеспособности представлен в таблице 23.

Таблица 23 - Система показателей У. Бивера для диагностики банкротства

Показатель	Расчетная формула	Значения показателей		
		Для благополучных фирм	Для фирм за 5 лет до банкротства	Для фирм за 1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	$\frac{P_{\text{ч}} - A}{\text{ДО} + \text{КО}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов	$\frac{P_{\text{ч}}}{\text{ТА}}$	6-8	4	-22
Финансовый рычаг	$\frac{\text{ДО} + \text{КО}}{\text{ТА}}$	$\leq 37$	$\leq 50$	$\leq 80$
Коэффициент покрытия активов	$\frac{\text{СК} - \text{ВОА}}{\text{ТА}}$	0,4	$\leq 0,3$	$\approx 0,06$
Коэффициент покрытия '	$\frac{\text{ОА}}{\text{КО}}$	$\leq 3,2$	$\leq 2$	$\leq 1$

Обозначения:

П<sub>ч</sub> - чистая прибыль;  
А - амортизационные отчисления;  
ТА - вся сумма активов;  
ДО - долгосрочные обязательства;  
КО - краткосрочные обязательства;  
СК - собственный капитал;  
ВОА — внеоборотные активы;  
ОА — оборотные активы.

Указанные в таблице 23 показатели не могут иметь нормативного значения, так как были рассчитаны по статистическим данным для американских предприятий. Для диагностики банкротства имеют значение тренды данных показателей.

Предприятие будет признано неплатежеспособным, а структура баланса — неудовлетворительной, если хотя бы один из показателей: коэффициент текущей ликвидности (показатель 3 таблицы 19) и доля собственных оборотных средств в общей их сумме (показатель 7 таблицы 19) не будет удовлетворять нормативным значениям ( $K_{ТЛ} \geq 2$ ;  $K_{ДСОС} > 0,1$ ). Орган, контролирующий деятельность предприятия, в этом случае будет иметь право применять в целях исправления ситуации соответствующие меры. Но сначала оценивается возможность восстановления платежеспособности в течение шести месяцев с помощью, коэффициента восстановления.

$$K_{ВОССТ} = [K_{ТЛК} + 6 / T * (K_{ТЛК} - K_{ТЛН})] / K_{ТЛНорм}$$

Если расчетное значение  $K_{ВОССТ}$  окажется больше единицы, можно заключить, что предприятие имеет возможность восстановить свою способность платить по кредитам. Недостатком данного метода принятия

решения о признании предприятия неплатежеспособным, является его чрезмерная упрощенность, ведущая к неточностям. Многие авторы, анализируя практические ситуации в российской экономике, делают выводы, что структура баланса большого числа российских предприятий сегодня неудовлетворительна. Это может, означать, что финансовое состояние некоторых предприятий действительно близко к банкротству. Но это может быть и результатом неадекватного отражения реального финансового состояния по применяемым для оценки структуры баланса критериям. В таких случаях следует помнить, что дополнительную информацию для окончательных выводов можно получить из анализа, деловой активности предприятия.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Биржевое дело: Учебник / Под ред. В.А. Галанова, А.И. Басова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

7. Савруков Н.Т., Егоров А.И. Егорова Е.А. Экономическая стратегия фирмы: Конспект лекций. – СПб.: Политехника, 2000. – 204 с.

8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов./Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

9. Цены и ценообразование: Учебник для вузов / Под ред. В.Е. Есипова. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 464 с.

10. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.

#### Рекомендуемые журналы:

1. Журнал – БИКИ
2. Журнал – Дальневосточный капитал
3. Журнал – Консультант директора
4. Журнал – Проблемы теории и практики управления
5. Журнал – Риск
6. Журнал – Маркетинг
7. Журнал – Маркетинг в России и за рубежом
8. Журнал – Менеджмент в России и за рубежом
9. Журнал – Эксперт

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Распределение бюджета времени для выполнения заданий .....	5
Задание 1 – Определение иерархии формирования стратегий фирмы.....	6
Задание 2 – Определение состава производственной системы фирмы.....	9
Задание 3 – Разработка товарной стратегии фирмы.....	10
Задание 4 – Разработка стратегии ценообразования .....	13
Задание 5 – Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов.....	15
Задание 6 – Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг .....	16
Задание 7 – Разработка стратегии снижения транзакционных издержек .....	17
Задание 8 – Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы .....	18
Задание 9 – Разработка стратегии снижения производственных издержек ..	20
Задание 10 – Разработка стратегии инвестиционной деятельности фирмы ..	24
Задание 11 – Разработка стратегии инновационной деятельности фирмы....	25
Задание 12 – Разработка стратегии управления персоналом фирмы .....	26
Задание 13 – Разработка стратегии предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы .....	27
Список рекомендуемой литературы .....	36

**Анжелика Валерьевна Васильева,**

старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента

организации АмГУ

Экономическая стратегия предприятия: Практикум для студентов специальности 06.11 «Менеджмент организации» очной и заочной форм обучения

Изд-во АмГУ. Подписано к печати 21.09.2004.