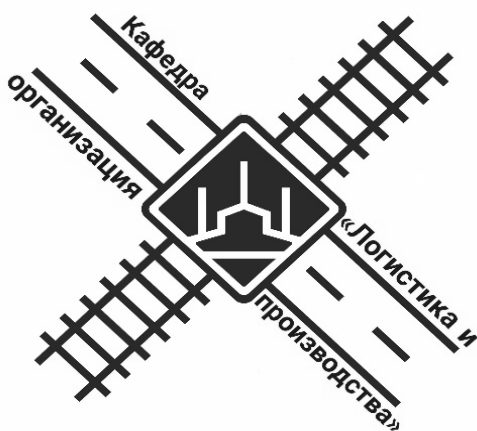


МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Логистика и организация производства»

# УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов специальности  
1-27 02 01 «Транспортная логистика (по направлениям)»  
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2022

УДК 338.1:65.01  
ББК 65.2  
У66

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Логистика и организация производства» «14» марта  
2022 г., протокол № 14

Составитель ст. преподаватель С. А. Александрова

Рецензент канд. экон. наук, доц. А. В. Александров

Методические рекомендации содержат контрольные вопросы, задачи и аналитические задания для закрепления теоретического материала и приобретения практических навыков по дисциплине «Управление развитием предприятия» для студентов специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)» очной и заочной форм обучения.

Учебно-методическое издание

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ответственный за выпуск	М. Н. Гриневич
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Е. В. Ковалевская

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 36 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2022

## Содержание

1	Теоретические аспекты развития предприятия как социально-экономического субъекта .....	4
2	Развитие предприятия в контексте теории жизненного цикла .....	6
3	Стратегия развития предприятия .....	7
4	Устойчивое развитие .....	12
5	Инновационное развитие .....	13
6	Концепция гибкого развития .....	16
	Список литературы .....	20

# 1 Теоретические аспекты развития предприятия как социально-экономического субъекта

## Вопросы к обсуждению

- 1 Какими показателями характеризуется экономическое и финансовое развитие предприятия?
- 2 Какова роль прибыли в оценке состояния предприятия?
- 3 По какому показателю можно судить об эффективности работы предприятия:
  - по массе прибыли;
  - по уровню рентабельности?
- 4 Какие показатели характеризуют интенсивность и эффективность использования капитала предприятия?
- 5 Какие основные «рычаги» увеличения рентабельности капитала предприятия вы можете назвать?
- 6 Зависит ли уровень рентабельности собственного капитала от степени самофинансирования предприятия? Можно ли ухудшить финансовое состояние предприятия, стремясь к максимизации рентабельности собственного капитала?

## Задание 1

Постройте схемы «дерева целей» и «дерева работ»:

- 1) на конкретных примерах научной и учебной деятельности студентов;
- 2) для реализации конкретных проектов;
- 3) на примере предприятия в целом.

Обоснуйте их взаимосвязь, проанализируйте возможные риски и неопределенности при достижении целей этой деятельности.

**Задача 1.** Имеются три предприятия с показателями, приведенными в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Показатели эффективности использования капитала предприятия

Показатель	Предприятие		
	1	2	3
1 Рентабельность активов, %	?	10	10
2 Рентабельность продаж, %	5,5	?	15
3 Оборачиваемость активов, число оборотов	1,82	2,86	?

Оцените рентабельность активов с точки зрения формирующих ее уровень факторов и возможности дальнейшего ее повышения на каждом предприятии при условии:

- а) повышения цен на реализованную продукцию на 10 % (выручка от реализации продукции на первом предприятии – 1 000 тыс. р., на втором – 1 500 тыс. р., на третьем – 800 тыс. р.);
- б) снижения себестоимости реализованной продукции на 10 %.

**Задача 2.** Руководство предприятия рассматривает вопрос о повышении цен на 10 %. При этом ожидается, что спрос на продукцию и объем продаж снизятся на 20 %. Сумма капитала предприятия остается неизменной.

Требуется оценить эффективность такого предложения по его влиянию на рентабельность капитала, рентабельность продукции и коэффициент оборачиваемости капитала (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Расчет целесообразности повышения цен

Показатель	До повышения цен	После повышения цен
1 Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.:		
постоянные расходы	26 490	
переменные расходы	54 149	
2 Выручка от реализации продукции за вычетом косвенных налогов, тыс. р.	99 935	
3 Прибыль от реализации продукции, тыс. р.		
4 Среднегодовая стоимость капитала, тыс. р.	42 500	
5 Рентабельность капитала, %		
6 Рентабельность оборота (продаж), %		
7 Коэффициент оборачиваемости капитала		

**Задача 3.** Собственные средства предприятия возросли за год с 30 000 до 31 800 тыс. р.; общая сумма источников капитала увеличилась с 46 000 до 49 700 тыс. р. Рассчитайте сумму заемных средств на начало и конец года, размер финансового рычага и плеча финансового рычага. Поввысилась ли за год финансовая устойчивость предприятия?

**Задача 4.** Средняя стоимость собственного капитала предприятия – 20 000 тыс. р. Прибыль до налогообложения – 3 000 тыс. р. Ставки налогов из прибыли принять согласно текущему законодательству.

В связи с увеличением масштабов деятельности предприятию надо увеличить стоимость активов на 10 000 тыс. р. Расширение масштабов деятельности обеспечит дополнительную прибыль в сумме 2 000 тыс. р. (до выплаты процентов за кредит).

Оцените целесообразность привлечения средств для финансирования капитала:

- 1) собственных;
- 2) заемных на период год и полгода. Проценты за кредит взимаются по годовой ставке 10 % и включаются в себестоимость.

В качестве критерия используйте показатель рентабельности собственного капитала предприятия.

## 2 Развитие предприятия в контексте теории жизненного цикла

### *Вопросы к обсуждению*

- 1 Дайте понятие жизненного цикла организации. Назовите основные подходы к интерпретации жизненного цикла организации.
- 2 Каковы общие (типичные) стадии жизненного цикла, встречающиеся в разных подходах? В чем принципиальная разница?
- 3 Какие параметры (показатели), на Ваш взгляд, в большей степени подходят для оценки перехода организации на новую стадию развития?
- 4 Насколько предсказуем переход организации из одной стадии развития в другую?
- 5 Может ли организация влиять на длительность и последовательность отдельных стадий?
- 6 В чем состоит управление на основе концепции жизненного цикла?
- 7 Можно ли утверждать, что концепция жизненного цикла универсальна и может использоваться для оценки организаций разных размеров, форм собственности и видов деятельности?

### **Задание 1**

Изобразите графически несколько подходов к интерпретации жизненного цикла организации. Выявите общие черты и особенности.

### **Задание 2**

Заполните таблицу 2.1, характеризуя этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру.

Таблица 2.1 – Этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

Этап	Описание этапа	Кризис
1 Рост через креативность		
2 Рост через директивное руководство		
3 Рост через делегирование		
4 Рост через координацию		
5 Рост через сотрудничество		

### **Задание 3**

На фактических примерах в долговременной перспективе проанализируйте жизненный цикл организаций разных видов деятельности (производство, образование, торговля и т. д.).

### 3 Стратегия развития предприятия

#### *Вопросы к обсуждению*

- 1 Почему выбор стратегии является залогом успешного развития предприятия?
- 2 Опишите основные виды стратегий.
- 3 Представьте классификацию типов конкурентного поведения фирм.
- 4 Когда целесообразно формировать наступательную стратегию? При каких условиях стратегия должна носить оборонительный характер? Что такое имитационная стратегия?
- 5 Может ли фирма, имеющая слабую рыночную позицию, выбрать стратегию организации рискованного проекта?
- 6 Следует ли при выборе инновационной стратегии учитывать технологическую позицию фирмы?

#### **Задание 1**

Распределите следующие задачи на стратегические и тактические:

- формирование принципов выхода на рынок с новым товаром;
- кооперация с партнерами для выхода на новые рынки;
- планирование и организация товародвижения;
- совершенствование организационной структуры управления фирмой;
- планирование и организация рекламы и стимулирования продаж;
- организация товаропроводящей сети за рубежом;
- получение прибыли;
- контроль качества продукции, сырья, комплектующих;
- быстрый уход с рынка;
- усиление позиций на рынке с использованием агрессивного маркетинга;
- постепенное свертывание рыночных операций;
- позиционирование нового продукта.

#### **Задание 2**

В таблице 3.1 представлены четыре типа фирм. Заполните таблицу, указав степень выраженности признаков в каждой из организаций.

На основе заполненной таблицы ответьте на вопросы.

- 1 Какие из перечисленных признаков формируют явные источники конкурентного преимущества указанных организаций?
- 2 Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для данных предприятий Вы могли бы привести в качестве примера?
- 3 Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить исследуемым предприятиям?

Таблица 3.1 – Информация о фирмах

Признак, профиль производства	Крупное промышленное предприятие – лидер в своей отрасли	Фирма среднего размера, производящая особую высококачественную продукцию для определенного круга потребителей	Фирма-пионер, действующая в университете	Малая фирма, обслуживающая локальные потребности рынка
Специальные навыки предприятия				
Устойчивость фирмы				
Величина рыночного сегмента				
Гибкость приспособления к рынку и удовлетворение потребностей рынка				
Восприимчивость к инновациям				
Расходы на НИОКР				

**Задача 1.** Объем реализации продукции предприятия и доля рынка предприятия и его основного конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 3.2. Используя матрицу БКГ, сформируйте продуктовую стратегию предприятия.

Таблица 3.2 – Исходные данные для БКГ-анализа

Продукция	Объем реализации продукции, млн р.		Доля рынка, %	
	Предыдущий год	Отчетный год	Предприятие	Конкурент
А	2200	2280	33	18
Б	–	560	15	10
В	5670	5890	21	30
Г	–	–	5	8
Д	6890	6800	11	9
Е	3700	3610	40	22

**Задача 2.** Предприятие рассматривает вопрос о выпуске нового товара на рынок. Вероятность успеха рекламной кампании оценивается в 0,8. В случае успешной рекламной кампании вероятность успешного выпуска нового товара на рынок составляет 0,6. В случае неудачи рекламной кампании вероятность успешного выпуска нового товара на рынок оценивается в 0,3. Определите вероятность успешного выпуска нового товара на рынок с помощью дерева вероятностей.

**Задача 3.** Компания в предыдущем году имела валовую прибыль 14,2 млн р. В текущем году, с изменением стратегии компании, валовая прибыль выросла на 10 %. Общая сумма затрат на стратегические изменения составила 432 тыс. р. Рассчитайте годовой экономический эффект от новой стратегии компании и рентабельность затрат на корректировочные мероприятия.



**Задача 4.** Оцените конкурентоспособность предприятий в целом и отдельных составляющих конкурентоспособности (таблица 3.3), используя параметрический метод. Выявите сильные и слабые стороны предприятий. Назовите пути повышения их конкурентоспособности.

Таблица 3.3 – Исходные данные

Составляющая конкурентоспособности	Показатель	Балл		
		Предприятие 1	Предприятие 2	Максимальный
Маркетинг	Товар:			
	средневзвешенная конкурентоспособность товара	5	4	7
	широта ассортимента	3	4	4
	обновление ассортимента	3	4	5
	Цена:			
	метод установления исходной цены	3	2	5
	применяемые скидки	3	5	5
	Сбыт:			
	количество каналов сбыта	3	3	3
	доля нереализованной продукции	3	4	4
использование прямого маркетинга (в т. ч. фирменной торговли)	3	4	4	
Продвижение:	бюджет рекламы	3	4	5
	периодичность рекламы	3	2	3
	использование Public Relations	3	4	4
	мероприятия по стимулированию сбыта	3	3	3
Менеджмент	Определение целей и разработка стратегий	3	2	3
	Качество планирования и управления	3	3	4
	Система мотивации работников	3	3	4
Финансы	Доля собственных средств	3	2	3
	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3	3	4
	Коэффициент ликвидности	3	3	4
	Рентабельность общая	3	3	5
Производство	Доля на рынке	3	4	5
	Темпы роста объема реализации	3	3	4
	Темпы роста прибыли	3	2	4
	Использование прогрессивных технологий	3	3	4
В т. ч. экспортный потенциал	Объем экспорта	3	4	4
	Темпы роста экспорта	3	4	4
Кадры	Текучесть кадров	3	2	3
	Доля руководителей и специалистов с образованием и специальностью, соответствующими занимаемой должности	3	3	3

**Задача 5.** Оцените конкурентоспособность предприятий, используя рейтинговую оценку. Выявите сильные и слабые стороны предприятий. Назовите пути повышения их конкурентоспособности. Исходная информация для оценки представлена в таблицах 3.4–3.8.

Таблица 3.4 – Балльная шкала параметров рейтинговой оценки

Показатель	Оценка, баллы				
	Хорошо (2)	Удовлетворительно (1)	Допустимое значение (0)	Неудовлетворительно (-1)	Крайне неудовлетворительно (-2)
Рентабельность продукции	$> 0,2$	0,07...0,19	0...0,069	-0,05...0	$\leq 0,05$
Оборачиваемость активов	$> 1,0$	0,85...0,99	0,7...0,84	0,5...0,69	$< 0,50$
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	1,5...1,99	1...1,49	0,8...0,99	$< 0,80$
Коэффициент автономии	$\geq 0,6$	0,5...0,59	0,4...0,49	0,3...0,39	$< 0,3$

Таблица 3.5 – Коэффициенты корректировки баллов с учетом динамики абсолютных значений показателей

Динамика показателей	Изменение показателя	Коэффициент поправки на динамику
Крайне положительная	+20 % и более	+0,2
Положительная	+5 % ... +19 %	+0,1
Стабильная	-4,9 % ... +4,9 %	0
Отрицательная	-5 % ... -19 %	-0,1
Крайне отрицательная	-20 % и более	-0,2

Таблица 3.6 – Важность показателей

Показатель	Вес показателя
Рентабельность продукции	0,20
Оборачиваемость активов	0,35
Коэффициент текущей ликвидности	0,30
Коэффициент автономии	0,15

Таблица 3.7 – Информация о показателях хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятий

Показатель	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3
1 Выручка, тыс. р.	1 200	2 000	1 500
2 Себестоимость, тыс. р.	980	1 800	1 220
3 Чистая прибыль, тыс. р.	160	145	205
4 Активы, тыс. р.	1 250	1 925	2 145
В том числе оборотные активы, тыс. р.	550	900	1 000
5 Собственный капитал, тыс. р.	850	930	1 500

Таблица 3.8 – Информация о динамике показателей

Показатель	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3
1 Рентабельность продукции	+1 %	+10 %	+15 %
2 Оборачиваемость активов	-10 %	+15 %	-20 %
3 Коэффициент текущей ликвидности	0	-2 %	+4 %
4 Коэффициент автономии	+6 %	-10 %	+11 %

Расчет произвести в таблицах 3.9 и 3.10.

Таблица 3.9 – Расчет показателей конкурентоспособности предприятий

Показатель	Параметр эффективности хозяйственной деятельности		Параметр финансового состояния	
	Рентабельность продукции	Оборачиваемость активов	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии
Номер предприятия				
Балл				
Коэффициент поправки на динамику				
Балл с учетом динамики				
Вес показателя				
«Взвешенный» балл				

Таблица 3.10 – Итоговая рейтинговая таблица предприятий

Показатель	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3
Рентабельность продукции			
Оборачиваемость активов			
Всего по группе показателей 1			
Коэффициент текущей ликвидности			
Коэффициент автономии			
Всего по группе показателей 2			
Итоговый балл			
Место предприятия в рейтинге			

**Задача 6.** Оцените конкурентоспособность предприятия, реализующего продукцию на внутреннем рынке (ВР), в промышленно развитые страны (ПРС) и остальные страны (ОС) по данным таблицы 3.11.

Таблица 3.11 – Исходные данные

Показатель	Товар А		Товар Б		Товар В	
	ПРС	ОС	ВР	ОС	ПРС	ВР
1 Рынок сбыта	ПРС	ОС	ВР	ОС	ПРС	ВР
2 Уровень конкурентоспособности товара на рынке	1,101	1,200	1,302	0,990	1,000	1,600
3 Объем продаж на рынке, д. е.	700	900	1 000	100	2 000	3 500

## 4 Устойчивое развитие

### *Вопросы к обсуждению*

- 1 Обоснуйте актуальность появления концепции устойчивого развития.
- 2 В чем состоит принципиальное отличие устойчивого развития от экономического развития?
- 3 Существует ли единая общепринятая методика оценки устойчивого развития?
- 4 Сколько целей устойчивого развития включает Индекс прогресса по Целям устойчивого развития (SDG Index – Sustainable Development Goals Index)?
- 5 Охарактеризуйте показатель Индекс человеческого развития и его роль в устойчивом развитии.
- 6 Каковы цели перехода Республики Беларусь к устойчивому развитию?
- 7 Какие целевые показатели являются приоритетными в концепции устойчивого развития?
- 8 В чем состоит устойчивое развитие предприятия?
- 9 Какие показатели могут использоваться для оценки устойчивого развития предприятия?

### **Задание 1**

Изучите Индекс прогресса по Целям устойчивого развития (SDG Index – Sustainable Development Goals Index), отчеты, публикуемые на основе Индекса SDG компаниями SDSN и Bertelsmann Stiftung, Sustainable Development Dashboard. Выполните обзор положения разных стран мира по величине SDG-индекса, а также его 17 целевых показателей.

### **Задание 2**

Изучите предельно-критические значения показателей устойчивого развития государства и сформулируйте вероятные социально-политические и экономические последствия в случае выхода за предельные критические значения.

**Задача.** На основе выписки из финансовой отчетности предприятия за три года проанализируйте показатели устойчивого развития предприятия по следующим направлениям.

- 1 Оцените финансовую устойчивость предприятия на основе показателей платежеспособности и структуры капитала.
- 2 Оцените экономическую устойчивость на основе показателей рентабельности и оборачиваемости.
- 3 Оцените устойчивость (волатильность) развития во времени, рассчитав коэффициенты равномерности (или коэффициенты вариации) по рассчитанным ранее показателям.
- 4 Оцените динамику развития предприятия по выполнению «золотого правила» соотношения коэффициентов роста экономических индикаторов:

$$КР_k \leq КР_n \leq КР_p \leq КР_э \leq КР_{пр}, \quad (4.1)$$

где  $KP$  – коэффициент роста значения соответствующего индикатора.

В качестве количественных индикаторов роста промышленного предприятия используйте следующие:

- общая сумма капитала предприятия ( $K$ );
- объем производства продукции (работ, услуг) ( $\Pi$ );
- объем реализации продукции (работ, услуг) ( $P$ );
- объем экспорта продукции (работ, услуг) ( $\Xi$ );
- объем прибыли от реализации продукции (работ, услуг) ( $\Pi p$ ).

Сформулируйте выводы по результатам расчетов.

## 5 Инновационное развитие

### *Вопросы к обсуждению*

1 В чем отличие функционирования и развития предприятия? Какова роль инноваций в развитии предприятия? Приведите примеры того, как инновации послужили толчком в развитии предприятий.

2 Насколько, на Ваш взгляд, выставлены инновационные приоритеты в развитии отечественных предприятий?

3 Дайте определения понятиям: «новшество», «нововведение», «инновация». Что общего в этих понятиях и чем они различаются?

4 Как классифицируют инновации? Приведите примеры разных видов инноваций. Обсудите их особенности.

5 Приведите примеры базисных и улучшающих инноваций. Обсудите сходства и различия в процессах их разработки.

### **Задание 1**

Обсудите, каковы основные направления инновационного развития предприятий и организаций различных видов деятельности. В чем состоят проблемы и перспективы их инновационного развития? Приведите примеры.

### **Задание 2**

Опишите инновационный цикл на примере разных видов продукции и технологий. Какие факторы влияют на продолжительность и содержание различных этапов инновационного цикла? Приведите примеры.

### **Задание 3**

Обсудите, как происходит управление инновационными процессами на отечественных предприятиях. В чем, на Ваш взгляд, причина того, что отечественные организации в большинстве своем не используют или недостаточно используют современные методы управления инновационными процессами? Каковы пути решения данной ситуации?

### **Задание 4**

На основе статистических данных Национального статистического комитета Республики Беларусь проанализируйте основные показатели научной и ин-

новационной деятельности в Республике Беларусь за несколько лет, придерживаясь следующей последовательности:

- оценка показателей деятельности организаций, выполнявших научные исследования и разработки;
- изучение данных о подготовке кадров высшей квалификации, численности и составе персонала, выполнявшего научные исследования и разработки, внутренних затратах на научные исследования и разработки по областям науки;
- оценка показателей, характеризующих инновационную деятельность организаций, основным видом экономической деятельности которых является производство продукции в сфере горнодобывающей и обрабатывающей промышленности;
- оценка затрат на технологические, организационные и маркетинговые инновации, источников финансирования инноваций;
- оценка динамики объема отгруженной инновационной продукции, его удельного веса в общем объеме отгруженной продукции;
- оценка наличия организационных и маркетинговых инноваций, сведений о факторах, препятствовавших инновационной деятельности, о результатах от осуществления инноваций;
- оценка количества приобретенных и переданных новых и высоких технологий;
- оценка уровня технологического развития отраслей экономики;
- изучение международных сравнений по основным показателям научной и инновационной деятельности.

**Задача 1.** Инновационный проект, требующий инвестиций в размере 900 д. е., предполагает получение годового дохода в размере 400 д. е. на протяжении пяти лет. Рассчитайте дисконтированный срок окупаемости, чистую текущую стоимость и рентабельность проекта, если ставка дисконтирования – 15 %.

**Задача 2.** Определите экономический эффект от использования научно-исследовательских работ по программам, выполняемым университетом в виде чистой конечной стоимости проекта.

Издержки на приведение и коммерциализацию НИОКР/ОТР по годам:  
1-й – 310,0 тыс. д. е.; 2-й – 390,0 тыс. д. е.; 3-й – 105,0 тыс. д. е.; 4-й – 30,0 тыс. д. е.

Объемы реализации научно-технической продукции по годам:  
2-й – 70,0 тыс. д. е.; 3-й – 350,0 тыс. д. е.; 4-й – 550,0 тыс. д. е.; 5-й – 355,0 тыс. д. е.

Год внедрения – второй. Применяемая норма дисконта – 15 %.

**Задача 3.** Рассчитайте показатели инновационной активности предприятия по исходным данным таблицы 5.1.

Дайте рекомендации:

- какую инновационную стратегию следует выбрать предприятию – лидера или последователя;
- в каком направлении следует работать предприятию для успешной реализации рекомендованной стратегии.

Таблица 5.1 – Исходные данные для расчета показателей инновационной активности

Наименование показателя	Значение, тыс. д. е.
Нематериальные активы	98
Прочие долгосрочные активы	943 492
Число занятых в сфере НИР и ОКР, чел.	15
Численность работников предприятия в целом	74
Стоимость оборудования опытно-приборного назначения	223 754
Стоимость оборудования производственно-технологического назначения	1 324 744
Стоимость вновь введенных производственных фондов	743 241
Среднегодовая стоимость производственных фондов предприятия	1 577 258
Выручка от реализации новой или усовершенствованной продукции (работ, услуг) и продукции (работ, услуг), изготовленной с использованием новых или улучшенных технологий	19 426
В том числе:	
новой продукции (работ, услуг)	0
усовершенствованной продукции (работ, услуг)	19 426
Общая выручка от реализации прочей продукции (работ, услуг)	35 296
Стоимость научно-исследовательских и учебно-методических инвестиционных проектов	21 655
В том числе:	
собственные опытно-конструкторские проекты	12 674
маркетинговые исследования	3 180
обучение персонала	5
Общая стоимость прочих инвестиционных расходов	812 794

**Задача 4.** Оцените перспективы предложенных вариантов инновационных проектов на рынке (таблица 5.2). Какой вариант представляется Вам наиболее перспективным? Ответ обоснуйте.

Таблица 5.2 – Результаты анализа перспективности новой технологии на рынке

Показатель	Результат по варианту проекта		
	1	2	3
Правовая охрана, д. е.	19 080	15 120	16 200
Объем рынка, д. е.	1560	2304	1293,75
Темпы роста рынка, %	121	134	127
Потенциал продукта, д. е.	3617	5932,646	3033,24
Охват сегментов рынка, %	3,75	2,5	4,0

**Задача 5.** Оцените влияние новой технологии на развитие экономики предприятия (таблица 5.3).

Какой вариант представляется Вам наиболее выгодным? Ответ обоснуйте.

Таблица 5.3 – Результаты анализа влияния новой технологии на развитие экономики предприятия

Показатель прироста	Результат по варианту проекта, %		
	1	2	3
Нематериальных активов	157,75	115,81	185,12
Чистой прибыли	254,12	248,08	196,38
Выручки от продаж	226,81	221,79	189,11
Активов предприятия	147,71	145,7	146,44
Производительности труда	131,23	127,67	104,54

## 6 Концепция гибкого развития

### Вопросы к обсуждению

- 1 Как можно определить понятие «гибкость предприятия»?
- 2 Зависит ли, по Вашему мнению, гибкость предприятия от отрасли, в которой функционирует предприятие?
- 3 Как можно классифицировать предприятия в зависимости от степени гибкости? К какой из групп, по Вашему мнению, можно отнести большую часть отечественных промышленных предприятий?
- 4 От каких факторов зависит гибкость предприятия? Какими путями можно повысить гибкость предприятия?

**Задача 1.** Определите нормативные показатели экономического потенциала предприятия для обновления; способности к обновлению; гибкости предприятия (таблица 6.1).

Таблица 6.1 – Исходные данные

Показатель	Значение
1 Рентабельность активов, %	20
2 Объем реализованной продукции для гибкого развития, тыс. р.	800
3 Собственные активы, тыс. р.	600
4 Финансовый рычаг	1,75
5 Прибыль, направляемая на обновление продукции, тыс. р.	40
6 Номенклатура продукции, изделий	50
В том числе:	
потребительские товары	30
средства производства	20
7 Коэффициент обновления продукции:	
потребительские товары	0,125
средства производства	0,100

**Задача 2.** Рассчитайте и оцените фактическую гибкость предприятия (таблица 6.2).



Таблица 6.2 – Исходные данные

Показатель	Значение
<b>Фактические показатели работы предприятия</b>	
1 Объем реализованной продукции, тыс. р.	1 800
2 Активы, тыс. р.	2 000
В том числе собственные активы	1 300
3 Чистая прибыль, тыс. р.	150
В том числе прибыль, направляемая на освоение новой продукции для рынка	20
4 Номенклатура выпускаемой продукции, изделий	40
5 Среднее время освоения новой продукции, лет	0,3
6 Среднее время производства и реализации выпускаемой продукции, лет	4
<b>Нормативные значения показателей</b>	
1 Рентабельность активов, %	8
2 Рентабельность продаж, %	10
3 Финансовый рычаг	1,5
4 Норма прибыли на обновление продукции, %	15
5 Коэффициент обновления	0,08

**Задача 3.** Оцените экономический потенциал, способность к обновлению и гибкость предприятия (таблицы 6.3 и 6.4). Проанализируйте каждый из критериев гибкости. Дайте рекомендации по повышению уровня гибкости.

Таблица 6.3 – Исходные данные

Показатель работы предприятия	Значение
1	2
1 Фактический объем реализованной продукции за вычетом косвенных налогов, тыс. р.	1 150
2 Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.	840
В том числе:	
материальные и приравненные к ним	600
трудовые и приравненные к ним	240
3 Среднемесячные темпы инфляции по затратам, %:	
материальным	1,0
трудовым	0,5
4 Длительность прохождения денежных потоков, мес.:	
оплата материалов	1,0
процесс производства	1,5
дебиторская задолженность	0,5
5 Коэффициент прибыльности затрат	0,2
6 Налог на недвижимость, тыс. р.	30
7 Фактический размер активов предприятия, тыс. р.	1 080
В том числе:	
собственные средства	650
кредитные средства	430
8 Совокупная плата за кредитные средства, тыс. р.	100
9 Сумма прибыли, фактически направляемой на обновление продукции, тыс. р.	29

Окончание таблицы 6.3

1	2
10 Номенклатура продукции предприятия, изделий	28
В том числе:	
потребительские товары	18
средства производства	10
11 Фактическое число изделий в освоении	7
В том числе:	
потребительские товары	5
средства производства	2
12 Среднее время освоения продукции, лет:	
потребительские товары	0,65
средства производства	1,00
13 Жизненный цикл продукции, лет:	
потребительские товары	3
средства производства	6
14 Нормативные отчисления от чистой прибыли предприятия на обновление выпускаемой продукции, %	15,0
15 Нормативное значение коэффициента обновления:	
потребительские товары	0,20
средства производства	0,11

Таблица 6.4 – Исходные данные для расчета нормативного значения рентабельности активов

Распределение активов по различным видам финансовых операций	Доля активов, %	Доход, %
Инвестиции в ценные бумаги	70	25
Депозиты	30	21

### ***Рекомендации к решению задачи***

1 Рассчитайте фактические показатели рентабельности активов, продаж и продукции, оборачиваемости активов, нормы прибыли на обновление продукции.

2 Выясните, выгоден ли для предприятия существующий размер финансового рычага (рассчитав эффект финансового рычага).

3 Рассчитайте фактический размер экономического потенциала предприятия для обновления.

4 Рассчитайте фактические значения коэффициента обновления с разбивкой по группам продукции.

5 Определите, какое количество изделий в каждой группе и в целом по предприятию нужно осваивать исходя из рассчитанных коэффициентов обновления. Сравните их с фактическим количеством осваиваемых изделий. Сформулируйте выводы.

6 Рассчитайте фактический показатель гибкости предприятия.

7 Рассчитайте нормативное значение рентабельности активов.

8 Рассчитайте объем реализованной продукции, рентабельность продаж на границе безубыточности и для гибкого развития.

9 Рассчитайте нормативный размер оборачиваемости активов для гибкого развития и на границе безубыточности. Сравните фактический размер активов предприятия с нормативным.

10 Определите нормативный размер и уровень экономического потенциала предприятия для обновления.

11 Оцените способность предприятия к обновлению.

12 Оцените гибкость предприятия.

13 Предложите пути повышения гибкости предприятия.

## Список литературы

1 Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник / А. Д. Бобрышев [и др.]; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 289 с.

2 **Горфинкель, В. Я.** Инновационный менеджмент: учебник / Под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. – 380 с.

3 **Грибов, В. Д.** Инновационный менеджмент: учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 311 с.

4 **Романов, Е. В.** Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. В. Романов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 160 с.

5 Стратегический менеджмент: учебник / Н. А. Казакова [и др.]; под ред. Н. А. Казаковой. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 320 с.

6 **Захарова, И. В.** Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для практических занятий / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. – Москва: КНОРУС, 2018. – 374 с.