

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

2/29/1

Одобрено кафедрой
«Экономическая теория»

Утверждено деканом
факультета
«Экономический»

ЭКОНОМИКА ФИРМЫ

Рабочая программа
для студентов V курса

специальностей

080103.65 НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА (НЭ)
080507.65 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ (МН)

2-е издание, стереотипное

РОАТ

Москва — 2011

Данная рабочая учебная программа дисциплины является типовой и составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования на основании примерной учебной программы данной дисциплины и удовлетворяет государственным требованиям к минимуму содержания и уровню подготовки специалиста по специальностям 080103.65 Национальная экономика (НЭ), 080507.65 Менеджмент организации (МН).

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 14 февраля 2008 г. № 71 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении)» рабочая учебная программа обновляется ежегодно.

Обновленная версия рабочей учебной программы размещена на сайте РОАТ (<http://www.rgotups.ru>).

Автор: ст. преп. И.В. ОХОТНИКОВ

Курс — V

Всего часов — 65 ч (НЭ), 125 ч (МН)

Лекционные занятия — 4 ч (НЭ), 12 ч (МН)

Практические занятия — 4 ч (НЭ), 8 ч (МН)

Контрольные работы — 1 (МН)

Самостоятельная работа — 57 ч (НЭ), 90 ч (МН)

Зачет (курс) — V (зачет с оценкой)

«Фирма... есть рынок, присвоенный в частную собственность»

А. Алчан

«... она представляет собой всегда институционализацию экономических отношений между агентами...»

К. Менар

ВВЕДЕНИЕ

Переход России от командно-административной системы хозяйствования к рыночной по-новому ставит вопрос о методах ведения хозяйственной практики. Традиционные структуры и институты меняются. В настоящее время руководитель фирмы, осуществляя предпринимательскую деятельность, становится своеобразным «архитектором» развития новых хозяйственных связей и методов ведения экономики фирмы.

Фирма как один из основных институтов современной экономической системы представляет сегодня особый интерес для экономического анализа. Почему в море рыночной свободы существуют острова экономических организаций с преимущественно властным механизмом координации хозяйственной деятельности, т.е. плановой экономикой? Как сочетаются преимущества рыночной конкуренции и внутрифирменная иерархия?

Сегодня экономическая теория и практика свидетельствует, что рынок не всегда является наиболее эффективным средством для осуществления сделок, довольно часты случаи, когда необходимо применять организацию, чтобы сэкономить на производственных и транзакционных издержках. Фирма в силу присущей ей жесткости становится фактором стабилизации всей среды, а также и отношений между агентами, в условиях неопределенности. Организация позволяет при наличии неопределенности отделить сложные процедуры от рутинных и тем самым сосредоточить наиболее редкий ресурс — человеческий — на решении сложных проблем.

Изучение экономики фирмы за последние 30 лет получило новый импульс благодаря соединению: *теории организа-*

ций, длительное время находящейся вне экономической теории; *теории транзакционных издержек*, которая породила арсенал новых понятий, предназначенных объяснить само существование фирмы; и *новых средств развития экономического анализа*, таких как подход с точки зрения отношений «принципал-агент» или анализ контрактных механизмов. Рынок и фирму сегодня можно представить как альтернативные способы заключения контрактов, как альтернативные механизмы координации хозяйственной деятельности. Какой из инструментов, механизмов более эффективен в сегодняшних быстро изменяющихся, неопределенных условиях экономической динамики? На этот, поистине судьбоносный вопрос и должна ответить экономическая теория сегодня и экономика фирмы как научная дисциплина в частности.

Курс «Экономика фирмы» является общеобразовательной дисциплиной, входящей в программу подготовки экономиста высшей квалификации. Курс рассчитан на слушателей, изучивших социально-экономические и естественнонаучные дисциплины, являющиеся для него базовыми. Курс «Экономика фирмы» тесно связан с такими общеобразовательными дисциплинами, как «Маркетинг», «Менеджмент», «Экономика отраслевых рынков», «Институциональная экономика», «Логистика», «Бухгалтерский учет», «Финансы и кредит».

Успешное управление национальной экономикой в современных условиях возможно лишь при условии умелого сочетания рыночного и организационного подхода в вопросах координации хозяйственной деятельности. В этой связи изучение экономики фирмы, как организационного подхода к координации хозяйственной деятельности, приобретает особое значение.

Целью изучения дисциплины является теоретическая и практическая подготовка студента к самостоятельному решению хозяйственных задач с целью повышения эффек-

тивности организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния по потенциальным возможностям социально-экономического и организационного развития.

Задачи изучения дисциплины. Изучив дисциплину, студент должен:

1. Знать и уметь использовать:

— основные методологические подходы и принципы разработки эффективных хозяйственных решений в сфере деятельности фирмы;

— основные методы анализа макро- и микросреды фирмы, оценки конкурентоспособности и прогнозирования экономической конъюнктуры;

— принципы выдвижения и оценки целей фирмы, определения иерархии задач, решение которых необходимо для достижения главной цели, определения профиля (миссии) фирмы;

— принципы организации процесса управления фирмой;

— основные методы и принципы организации производственной структуры предприятия, организации производственного цикла;

— принципы и методы формирования, использования капитала и накопления доходов (прибыли) фирмы;

— принципы формирования издержек производства, калькуляции себестоимости продукции, ценовой политики предприятия;

— принципы и методы оценки риска в предпринимательской деятельности и ее эффективности;

— принципы инновационной деятельности фирмы, инвестиционной политики;

— принципы и методы управления персоналом фирмы и стимулирования производительности труда.

2. Владеть:

— методологией разрешения хозяйственных задач в сфере деятельности фирмы с целью повышения эффективности организационных процессов и оценки их состояния.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Раздел I

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ

Тема 1. Природа фирмы: альтернативные концепции

Фирма как основной субъект предпринимательской деятельности. Понятие предпринимательства как экономической категории. Исторический обзор развития форм предпринимательства в экономике. Специфика предпринимательской деятельности в разных отраслях, сферах хозяйственной деятельности. Инновационный характер современного предпринимательства. Институциональные предпосылки развития предпринимательства в рыночном хозяйстве России.

Фирма как один из основных институтов современной экономической системы, представляющая собой обособленный субъект экономической деятельности, осуществляющий свои функции во внешней экономической среде. Отличие фирмы от других экономических институтов.

Технологическая концепция фирмы. Классическая и неоклассическая микроэкономическая теория. Фирма как структура, оптимизирующая трансформационные издержки при минимально эффективном выпуске отрасли. Технологические границы фирмы. Определение горизонтального и вертикального роста фирмы с точки зрения технических условий эффективности ее функционирования.

Контрактная концепция фирмы. Институциональная и неинституциональная экономическая теория. Теории агентских отношений и трансакционных издержек. Фирма как совокупность контрактных отношений внутреннего и внешнего уровней, функционирующая между двумя видами издержек — трансакционных издержек, определяющих нижнюю границу фирмы, ее минимальный размер, и издержками

ми контроля, которые задают верхнюю границу фирмы, ее максимальный размер. Фирма как структура, оптимизирующая транзакционные издержки функционирования механизма цен.

Стратегическая концепция фирмы. Теория организации промышленности и отраслевых рынков. Концепция стратегического управления. Теория пассивного и активного поведения фирмы. Фирма как активный субъект рыночной структуры, оказывающая императивное воздействие на отраслевую структуру, затраты и условия спроса, а также на экономику в целом. Факторы стратегического поведения фирмы, через которые фирма реализует свои цели. Сущность стратегии как сознательного, целенаправленного поведения фирмы как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы основные признаки фирмы?
2. Что показывает технологический подход к фирме? В каких случаях он может использоваться?
3. Как объясняет природу фирмы контрактная концепция фирмы? Где ее целесообразно применять?
4. Объясните причину вертикальной интеграции, используя технологический и контрактный подход к природе фирмы.
5. Каким образом различные подходы к фирме соотносятся с ее видами внутренней структуры?

Литература

1. Менар К. Экономика организаций/ Пер. с франц.; под ред. А.Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996. — Гл. 1, 6.
2. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер. с англ.; под ред. И.И. Елисейевой. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 1. Ч. 1.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учеб. — М.: ИНФРА-М, 1999. — Ч. 1.
4. Олейник А.П. Институциональная экономика: Учеб. пос. — М.: ИНФРА-М, 2000. — Темы 8 и 9.

5. Природа фирмы /Пер. с англ.; Под ред. О.У. Уильямсона — М.: Дело, 2001.

6. *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1998. — Гл. 1.

7. Теория фирмы/ Под ред. В.М. Гальперина. — СПб.: Экономическая школа, 1995. — Гл. 1.

8. *Шаститко А.Е.* Новая теория фирмы. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1996. — Гл. 1 и 2.

9. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 2

10. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб./ Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Гл. X.

Тема 2. Макросреда и микросреда фирмы

Макросреда фирмы как совокупность сил, внешних по отношению к фирме, оказывающих опосредованное влияние на нее через среду ближайшего окружения. Состав макросреды, характеристика ее составляющих и их влияние на организацию.

Микросреда фирмы как совокупность внутренней среды организации и сил ближайшего окружения, непосредственно и наиболее часто на нее влияющих.

Состав микросреды, характеристика ее составляющих. Внутренняя среда фирмы как система взаимосвязанных функциональных областей, являющихся универсальными для всех типов фирм. Среда ближайшего окружения как система основных сил, внешних по отношению к фирме, оказывающих непосредственное и наиболее частое воздействие на нее.

Стратегическая Бизнес Единица (Strategic Business Unit-SBU) как одно из ключевых понятий в стратегическом подходе к природе фирмы. Определение SBU через сочетание функциональных областей внутренней среды организации с элементами среды ближайшего окружения фирмы.

Стратегический и ситуационный анализ макро- и микросреды фирмы. Установление и оценка факторов, представ-

ляющих угрозу или способствующих развитию предприятия. Изучение изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установление их тенденций.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Назовите основные составляющие макросреды организации. Какие факторы (показатели) макросреды необходимо учитывать при стратегическом анализе?
2. Состав микросреды организации. Какими функциональными областями определяется внутренняя среда организации?
3. Состав среды ближайшего окружения. Какие элементы относят к категории «контактная аудитория»?
4. Понятие Стратегической Бизнес Единицы. Каковы общие признаки SBU?

Литература

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — Гл. 2, 3.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — Гл. 2.2, 2.3.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия/ Пер с англ. — СПб.: Изд-во Питер, 1999. — Гл. 3, 4, 5, 8, 9.
4. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — Гл. 6, 7, 8.
5. *Маркова В.Д. Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — Гл. 3, 4, 5.
6. *Пешкова Е.П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. — М.: «Ось-89», 1998. — Гл. 1, 2, 3.
7. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент / Пер. с англ. Л.Г. Зайцева. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — Гл. 3 и 4.
8. Экономическая стратегия фирмы/ Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 1 и 3, С. 24–37.
9. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1997. — Ч. 2, л. 1, 2, 3.
10. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 3.

Тема 3. Модель функционирования фирмы в рыночной среде

Общая модель построения и функционирования фирм (предпринимательских структур) рыночного типа. Альтернативные концепции целеполагания фирмы. Фирма как инструмент достижения специфических целей экономических агентов: акционеров, индивидуальных собственников, управляющих, работников, кредиторов, дебиторов. Проблема собственника и управляющего.

Классификация предпринимательских структур по виду хозяйственной деятельности, формам собственности, масштабам деятельности, с точки зрения отраслевой сферы и территориального (регионального) размещения. Основные организационно-правовые формы предпринимательских структур, предусмотренные Гражданским кодексом Российской Федерации. Порядок создания и ликвидации фирм. Обоснование выбора наиболее эффективной организационно-правовой формы и сферы деятельности.

Основные функции фирмы: маркетинг, производство, научно-техническое развитие и инвестиции, материально-техническое обеспечение, ведение финансов и учета, управление персоналом. Анализ взаимосвязи, взаимозависимости и взаимодействия основных функций.

Маркетинг как исходная базовая предпосылка функционирования фирмы. Логика формирования стратегии и тактики маркетинговой деятельности фирмы. Маркетинговые исследования. Сбытовая деятельность фирмы в системе маркетинга.

Производство. Технологические системы по переработке сырья и выпуску готовой продукции. Факторы, формирующие производственную структуру. Типы производственных систем.

Научно-техническое развитие. Влияние научно-технического прогресса на деятельность предпринимательских структур, их конкурентоспособность в условиях рыночного хозяйства. Необходимость постоянного совершенствования технической базы производственно-хозяйственной деятель-

ности в целях повышения качества товаров и услуг, снижения их себестоимости. Разработка и реализация проектов научно-технического развития фирмы. Оценка эффективности новых разработок.

Инвестиции. Инвестиции и их роль в становлении и развитии фирмы. Источники инвестиций, их классификация. Собственные ресурсы для финансирования капитальных вложений на обновление и расширение производственной базы фирмы. Привлечение сторонних инвесторов, банковских кредитов. Оценка эффективности (сроков окупаемости) производственных капитальных вложений. Инвестиционные проекты, порядок их разработки. Технико-экономическое и экологическое обоснование инвестиционных проектов, их научная экспертиза.

Материально-техническое обеспечение. Роль, значение и задачи материально-технического обеспечения фирмы. Методы выбора поставщиков. Сущность, виды и назначение фирм-посредников, их характеристики. Современная организация движения материальных потоков. Логистическая система фирмы.

Ведение финансов и учета. Общая характеристика финансового хозяйства фирмы, принципы организации. Содержание финансовых отношений, возникающих в предпринимательской деятельности фирмы. Принципы организации финансов фирмы. Финансовая модель фирмы.

Управление персоналом. Расчет потребности фирмы в рабочей силе. Принципы отбора и приема на работу рабочих кадров и их рациональное использование.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какое влияние оказывает изменение форм собственности на организационную структуру?
2. Как разделяются функции между собственником и руководителем в условиях рынка?
3. По каким признакам выделяются малые предприятия?
4. От чего зависит модель поведения фирмы в экономической системе?

5. В чем заключается маркетинговая функция фирмы, как базовой предпосылки возникновения фирмы?

Литература:

1. *Грузинов В.П. Грибов В.Д.* Экономика предприятия: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Темы 3, 4, 5.

2. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — Гл. 1.

3. *Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — Ч. 3.

4. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учеб. — М.: ИНФРА-М, 1999. — Ч. IV.

5. *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1998. — Гл. 2.

6. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ. /Под ред. А.Г. Слуцкого. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 1, гл. 1.

7. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 2.

8. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб./ Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Главы XII и XIII.

Тема 4. Организационная структура фирмы и принципы управления

Понятие организационной структуры фирмы, этапы ее построения в системе горизонтального и вертикального разделения труда.

Влияние сферы и масштабов хозяйственной деятельности, формы собственности на выбор наиболее рациональной организационной структуры фирмы.

Критерии формирования рациональных организационных структур: адекватность и эффективность взаимодействия с внешней средой, взаимосвязь с выбором стратегии фирмы.

Общая классификация организационных структур. *Линейно-функциональные структуры.* U-форма (Unitary) как «чистая» иерархия без внутренних рынков, отличающаяся не-

большими издержками контроля и большими транзакционными издержками. Ее характеристика и сфера использования.

Дивизиональные структуры. М-форма (Multiproduct) как организационная структура с внутренним рынком капитала, характеризующаяся относительно не большими транзакционными издержками и высокими издержками контроля. Ее характеристика и сфера применения.

Программно-целевые структуры, как новые современные организационные структуры и факторы, обусловившие их возникновение. Виды программно-целевых структур: адаптивные и структуры, ориентированные на нововведения. Проектная и матричная форма адаптивных структур.

Понятия делегирования полномочий и ответственности. Взаимоотношение полномочий, пределы полномочий. Линейные и аппаратные (штатные) полномочия, их характеристики. Типы административного (штабного) аппарата. Скалярный процесс (цепь команд).

Должностные права и обязанности. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций. Распределение задач среди сотрудников.

Организационные структуры, осуществляющие научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки, контроль эффективности их использования. Организационные структуры, управляющие процессами инвестиционной деятельности фирмы.

Методы управления персоналом фирмы. Единоначалие и опора на трудовые коллективы. Современные методы «социального партнерства», связей с общественностью, профсоюзными организациями.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что понимается под организационной структурой управления фирмой?
2. Назовите основные типы организационных структур управления. В чем состоят преимущества и недостатки каждого из перечисленных типов структур?

3. Какие факторы влияют на выбор той или иной управленческой структуры?

4. Что может служить показателем эффективности применения организационной структуры?

5. Дайте определение проектного управления и приведите варианты его организации.

Литература

1. *Менар К.* Экономика организаций: Пер. с франц. / Под ред. А.Г. Худокормова. — М.: ИНФРА-М, 1996. — Гл. 4 и 5.

2. Менеджмент организаций. Учеб. пос./ Под ред. З.П. Румянчевой. — М.: ИНФРА-М, 1997. — Гл. 1.

3. *Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — Ч. 3.

4. *Милгром П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т.: Пер. с англ./ Под ред. И.И. Елисеевой. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 1, гл. 2.

5. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учеб. — М.: ИНФРА-М, 1999. — Ч. II и VI.

6. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / Под ред. К.А. Волковой. — М.: Экономика, 1997.

7. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Глава 11.

8. Экономика и организация рыночного хозяйства. Учеб./ Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Глава XV.

Тема 5. Конкурентоспособность фирмы

Конкуренция и рыночная структура. Определение конкуренции с одной стороны, как ряда условий, которые ставят фирму в положение «принимającego цену», с другой стороны как тип поведения фирм-соперников.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Основные положения. Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы. Движущие силы рынка. Причины изменений на рынке и условий конкуренции.

Анализ конкурентов и их возможных действий. Порядок составления карты стратегических групп конкурентов.

Основы теории конкурентного преимущества. Теория сравнительных издержек Д. Рикардо. Модель сравнительных преимуществ Хекшера–Олина. Парадокс Леонтьева.

Теория конкурентного преимущества М. Портера. Детерминанты «национального ромба», формирующие конкурентную среду, в которой действует фирма, усиливающие, либо ослабляющие потенциальный уровень конкурентного преимущества фирмы этой страны.

Понятие конкурентоспособности фирмы. Проблемы, связанные с оценкой конкурентоспособности, т. е. с выявлением характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами.

Понятие сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами, возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макросреде. Технология проведения SWOT-анализа. Порядок составления Матрицы SWOT-анализа.

Поддержание конкурентного преимущества. Модель жизненного цикла конкурентного преимущества фирмы.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Назовите пять конкурентных сил (по М. Портеру). Что определяет эти силы?

2. Дайте характеристику основных черт конкурентных взаимодействий фирм. Что понимают под «центральной рингом» конкурентной борьбы?

3. Что такое «стратегическая группа конкурентов»? Приведите примеры из наиболее известной Вам отрасли промышленности.

4. Что понимают под конкурентным преимуществом фирмы? Изложите динамику взглядов на феномен конкурентоспособности фирмы.

5. Что характеризует «национальный ромб»? В чем состоят особенности «национального ромба» страны, переходящей от централизованно планируемой экономики к рыночным отношениям?

Литература

1. *Бартенев С.А.* Экономические теории и школы: история и современность. — М.: Изд-во БЕК, 1996. — Гл. 15.
2. *Градов А.П.* Национальная экономика: Курс лекций. — СПб: Специальная литература, 1997. — Гл. 15, С. 108–119.
3. *Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции/ Пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 1994. — Гл. 4.
4. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — Гл. 8.
5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — Гл. 6.
6. *Пебро М.* Международные экономические, валютные и финансовые отношения/ Пер. с франц.; общ. ред. Н.С. Бабинцевой. — М.: Прогресс, Универс, 1994. — С. 57–73.
7. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 620–670.
8. *Портер М.* Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000.
9. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент/ Пер. с англ. Зайцева Л.Г. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — Гл. 3.
10. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 3, 4, 5.

Тема 6. Налогообложение фирмы

Налогообложение предприятий как инструмент реализации фискальной политики государства и форма регулирования предпринимательской деятельности.

Модель хозяйственного механизма фирмы, основанная на налогообложении прибыли. Налог на прибыль как система безвозмездного изъятия определенной доли прибыли в государственный бюджет являющаяся неизбежным, необходимым элементом в процессе функционирования капитала фирмы.

Элементы налоговой системы. Виды налогов, их классификация. Ставки налогов. Определение налогооблагаемой базы. Порядок исчисления и уплаты налогов. Льготы по налогообложению. Правовое и организационное обеспечение функционирования налогового механизма.

Стратегия формирования портфеля безналоговых (или минимизирующих налоги) рыночных трансакций. Методы проектирования безналоговых ситуаций.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Дайте определение следующим категориям и показателям: налоговая ставка; объект налогообложения; субъект налогообложения; база налога; единица налогообложения.

2. Функции налогов в национальной экономической системе.

3. Какие налоги и платежи вносит предприятие в бюджет и во внебюджетные фонды?

4. Какова мировая практика налогообложения фирм?

Литература

1. Закон РФ «Об основах налоговой системы РФ». Принят 27.12.91 г. № 2118-1-ФЗ. (ред. ФЗ от 24.03.2001 № 33-ФЗ).

2. Налоговый кодекс РФ. Ч. I. Принят 31.07.98 № 146-ФЗ (ред. ФЗ от 24.03.2001 № 33-ФЗ); Часть II. Принят 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. ФЗ от 29.12.2000 № 166-ФЗ).

3. Грачева Е.Ю., Соколова Э.Д. Налоговое право: Вопросы и ответы. — М.: Новый юрист, 1998.

4. Зайцев Д.А., Шадейко В.П. Особенности исчисления налогооблагаемой базы предприятиями системы МПС // Экономика железных дорог № 1, 1999. — С. 66–72.

5. Кочетков А.И. Анализ налоговых ошибок: Учеб. пос. — М.: Дело и сервис, 2000.

6. Макарьева В.И. Как правильно подготовиться к налоговой проверке. — М.: Налоговый вестник, 2000.

7. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 20.

8. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб./ Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — С. 385–397.

Раздел II

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ

Тема 7. Ресурсное обеспечение фирмы

Состав и классификация ресурсного потенциала фирмы. Понятие, состав и классификация ресурсов фирмы. Материально-вещественная и денежная форма ресурсов.

Технические ресурсы как основа материально-вещественной базы производственного процесса. Экономическое обоснование деления производственных фондов на основные и оборотные.

Технологические ресурсы, виды и сфера применения.

Финансовые ресурсы, их назначение и формирование. Источники финансовых ресурсов: собственные, заемные и привлеченные средства. Финансовое обеспечение производственного процесса.

Трудовые ресурсы, классификация по категориям занятых. Роль рабочих кадров в эффективном использовании всех видов ресурсов.

Информационные ресурсы, виды и классификация. Возрастающая роль информации, принципы организации информационной системы предприятия.

Имущество фирмы как совокупность материальных производственных ресурсов и затрат. Внеоборотные и оборотные средства. Принципиальная структура баланса.

Предпринимательская способность как особый вид ресурсов, приводящий в движение, обеспечивающий взаимодействие всех остальных видов ресурсов фирмы.

Понятие стратегических ресурсов — потенциала фирмы как возможности определять и достигать долговременные стратегические цели развития. Матрица стратегических ресурсов фирмы.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что такое экономические ресурсы предприятия?

2. Какие ресурсы образуют производственную систему? Суть особого вида ресурсов.

3. Предложите способ вычленения элементов стратегического потенциала фирмы.

4. Как с помощью матрицы стратегического потенциала определить направления его совершенствования?

Литература:

1. *Бусыгин А.В.* Предпринимательство. — М.: ИНФРА-М, 1997. — Тема 3.

2. *Грузинов В.П. Грибов В.Д.* Экономика предприятия: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Тема 6.

3. *Оганесян А.* Экономика предприятия: Конспект лекций. — М.: ПРИОР, 1999. — С. 3–9.

4. *Райн Б.* Стратегический учет для руководителей/ Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1998. — Гл. 13.

5. *Серван-Шрейбер Жан-Луи.* Ремесло предпринимателя/ Пер. с фран. — М.: Международные отношения, 1993.

6. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 1.

7. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 4.

Тема 8. Основные средства фирмы

Основные средства как важнейшая составляющая основного капитала фирмы. Состав, структура и классификация основных средств. Пассивная и активная часть. Особенности участия основных средств в экономическом обороте, специфика их функционирования и воспроизводства.

Оценка основных средств. Понятие экономической ценности. Первоначальная стоимость. Методы ее расчета. Восстановительная стоимость как результат переоценки основных средств. Методы ее проведения (прямой, косвенный). Факторы, обуславливающие проведение переоценки и выбор метода. Остаточная стоимость.

Износ основных средств. Срок полезного использования основных средств. Условия и факторы его определяющие.

Амортизация как способ возврата капитала, авансированного в основные средства. Методы (способы) расчета амортизационных отчислений. Особенности начисления амортизации по отдельным объектам основных средств. Амортизационная политика фирмы.

Восстановление основных средств. Ремонт, модернизация, реконструкция. Отражение затрат на восстановление в стоимости основных средств.

Простое и расширенное воспроизводство основных средств. Организационные формы. Источники финансирования воспроизводства основных средств: собственные (амортизация, прибыль) и заемные (кредиты банков, займы других организаций, бюджетное финансирование).

Производственная мощность фирмы. Показатели ее использования. *Нематериальные активы фирмы.* Понятие, состав, специфика функционирования и воспроизводства. Оценка нематериальных активов. Особенности износа и начисления амортизации.

Показатели состояния и движения основных средств. Эффективность использования основных средств. Показатели и методика их расчета. Оценка эффективности вложений капитала в основные средства.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. В чем сущность основных фондов? Каковы закономерности и показатели их воспроизводства?
2. Как характеризуется состав и структура основных фондов?
3. Какие существуют виды оценок основных фондов?
4. Какие существуют виды износа средств труда? Каково значение их учета в системе амортизации?
5. Каковы резервы повышения эффективности использования основных фондов?

Литература

1. *Грузинов В.П. Грибов В.Д.* Экономика предприятия: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Тема 7.
2. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1998. — Гл. 4 и 5.

3. Кейлер В.А. Экономика предприятия. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 1999. — Тема 3.
4. Оценка бизнеса / Под ред. А.Г. Грязновой. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Гл. 6.
5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Мн.: Экоперспектива, 1997. — Гл. 13 и 14.
6. Шеремет А.Д. Финансы предприятий. — М.: ИНФРА-М, 1999. — Гл. 3.
7. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 5.

Тема 9. Оборотные средства фирмы

Оборотные средства фирмы, их функциональная роль в процессе производства. Классификация оборотных средств: по функциональной роли в процессе производства, источникам формирования, скорости оборота, материально-вещественному содержанию, степени контроля и управляемости.

Влияние сферы и видов деятельности фирмы на состав и структуру оборотных средств.

Факторы, определяющие потребность фирмы в оборотных средствах. Нормирование оборотных средств. Методы нормирования.

Длительность производственно-коммерческого цикла. Анализ эффективности использования оборотных средств. Показатели оборачиваемости оборотного капитала и его элементов. Основные направления деятельности фирмы по повышению эффективности использования оборотных средств.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Дайте определение понятий «оборотные средства», «оборотные производственные фонды», «фонды обращения».
2. Чем объясняется необходимость нормирования оборотных средств на предприятии?
3. Назовите основные принципы, методы и этапы планирования оборотных средств.

4. Как рассчитываются показатели, характеризующие скорость оборотных средств?

5. Какие способы повышения эффективности использования оборотных средств имеют особое значение в современных условиях?

Литература

1. *Грузинов В.П. Грибов В.Д.* Экономика предприятия: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Тема 8.

2. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1998. — Гл. 6.

3. *Кейлер В.А.* Экономика предприятия. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 1999. — Тема 4.

4. *Райн Б.* Стратегический учет для руководителей / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1998. — Гл. 5.

5. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Мн.: Экоперспектива, 1997. — С. 438–460.

6. *Шеремет А.Д.* Финансы предприятий. — М.: ИНФРА-М, 1999. — Гл. 4.

7. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 6.

Тема 10. Трудовые ресурсы фирмы

Труд как экономический ресурс. Персонал фирмы и его качественная характеристика. Роль трудовых ресурсов в эффективном использовании материально-технических ресурсов и достижении конечных результатов деятельности фирмы. Состав и структура персонала фирмы в зависимости от сферы деятельности и продукции и факторы, их определяющие. Характеристика наличия персонала и его движение. Рабочее время и его использование.

Организация труда на предприятии. Оплата труда, состав и структура расходов на оплату труда. Формы и системы оплаты и стимулирования труда. Контрактные отношения между администрацией и исполнителями работ как способ определения системы стимулирования труда.

Понятие «мотивационного поля» как социально-экономической среды, в которой протекают производственные процес-

сы, формирующие побудительные мотивы к достижению участниками этих процессов того или иного уровня активности. Теория потребностей и гуманизации труда. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга. Мотивационные теории намеренного выбора.

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов. Трудоемкость продукции. Выработка продукции в расчете на одного работника в натуральной и стоимостной форме. Основные направления повышения производительности труда и стимулирования различных категорий работников фирмы.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Назовите группы работников по их роли в производственном процессе фирмы.

2. Дайте определение понятия производительности труда. Какие показатели используются для ее измерения?

3. Что такое «мотивационное поле»? От чего зависит «напряженность» «мотивационного поля», его внешних и внутренних составляющих?

4. Как выбрать наиболее предпочтительный момент применения стимулирующего воздействия ?

5. Что должно быть отражено в контрактах, заключаемых администрацией фирмы при найме работника той или иной категории?

Литература:

1. Грузинов В.П. Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Тема 9.

2. Кейлер В.А. Экономика предприятия. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 1999. — Тема 5.

3. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — Ч. 5.

4. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер. с англ.; под ред. И.И. Елисеевой. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 1, С. 310–342; Т. 2, Ч. V.

5. Розанова Н.М. Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1998. — Гл. 4 и 5.

6. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Экоперспектива, 1997. — Гл. 12.

7. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации. — М.: ИНФРА-М, 1999. — Гл. 7, 8.

8. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 7.

Тема 11. Издержки производства и себестоимость продукции

Текущие и капитальные затраты в деятельности фирмы. Понятие, содержание текущих и капитальных затрат в зависимости от их назначения и сферы использования.

Издержки производства. Факторы, влияющие на структуру и уровень издержек производства.

Варианты учета затрат на производство. Состав и классификация затрат по экономическим элементам, статьям калькуляции. Система учета неполной себестоимости — «директ-костинг». Группировка затрат по экономическим элементам в соответствии с «Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ и услуг) и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли». Группировка затрат по статьям калькуляции. Методика расчета. Классификация калькуляционных статей.

Стратегический анализ издержек с точки зрения усиления конкурентоспособности фирмы. Процесс построения структуры кумулятивных затрат. Выделение основных преимуществ фирмы по низким издержкам, в отношении основных сил конкуренции. Регулирование уровня кумулятивных затрат путем дифференциации и сбережения на всех стадиях производства и продвижения товара.

Основные расчетные показатели себестоимости: смета затрат; калькуляции себестоимости отдельных видов продукции; плановая себестоимость товарного выпуска и реализуемой продукции; затраты на 1 рубль товарной продукции.

Анализ издержек производства. Предельные и средние издержки. Использование предельных и средних оценок в экономическом анализе поведения фирмы. Достижение максимальной прибыли на равенстве предельных доходов и издержек. Стратегия снижения производственных издержек.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что включается в состав затрат, включаемых в себестоимость продукции? Каковы их классификации?
2. Перечислите основные виды калькуляции. Каков порядок определения себестоимости единицы изделия?
3. Дайте определение постоянных, переменных, валовых, средних и предельных затрат.
4. Как определить оптимум объема производства с точки зрения минимизации затрат фирмы?
5. Перечислите сильные и слабые стороны стратегии, направленной на снижение издержек производства по всей цепочке нарастания затрат.

Литература:

1. Грузинов В.П. Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Тема 10.
2. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1998. — Тема 10, Гл. 7.
3. Кейлер В.А. Экономика предприятия. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 1999. — Тема 6.
4. Пиндайк Р. Рубинфельд Д. Микроэкономика. — М.: Экономика, 1992. — Гл. 7.
5. Райн Б. Стратегический учет для руководителей/ Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1998. — Гл. 6–8, ч. IV.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Экоперспектива, 1997. — Гл. 15.
7. Управленческий учет / Под ред. В. Паляя, Р. Вандер Вила. — М.: ИНФРА-М, 1997. — Гл. 7, 8 9, 11, 14, 15.
8. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 13.

Тема 12. Результаты деятельности фирмы

Результативность деятельности фирмы. Понятие. Формы и результаты: материально-вещественные, финансовые, социальные. Критерии оценки. Статистический и динамический аспект. Понятие эффекта и эффективности.

Производство продукции (работ, услуг). Показатели, характеризующие объем выполненной работы. Оценка продукции (работ, услуг) в стоимостной и натуральной формах. Валовая, товарная, реализованная продукция. Качество и технический уровень продукции. *Расширение рынков сбыта* и сфер влияния. Диверсификация деятельности. *Имущественный потенциал фирмы*. Приращение производственного капитала фирмы.

Финансовые результаты деятельности фирмы. Прибыль фирмы как финансовый результат ее деятельности. Факторы, определяющие ее уровень. Структура и порядок формирования финансового результата. Рентабельность фирмы и методы ее определения. Система показателей рентабельности.

Распределение и использование прибыли фирмы. Накопление, потребление, образование резервов, расчет с учредителями и участниками по вкладам (паям) и акциям.

Показатели финансовой устойчивости, ликвидности и инвестиционной привлекательности. Уровень и динамика дивидендов. Курс акций.

Социальные результаты. Фирма и общество: социальная ответственность бизнеса. Социальный статус фирмы в обществе. Деловая репутация фирмы (имидж). Укрепление и развитие связей с институциональными структурами общества.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Охарактеризуйте процесс формирования чистой прибыли предприятия. Какова система показателей прибыли?

2. Назовите состав балансовой и чистой прибыли.

3. В чем состоят особенности распределения прибыли на предприятиях различных организационно-правовых форм?

4. Каков порядок и методы планирования прибыли?
5. По каким показателям анализируется и диагностируется финансовое состояние предприятия?
6. В чем заключается социальная ответственность фирмы перед обществом?

Литература

1. Оценка бизнеса: Учеб. / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Гл. 1, 3, раздел 2.
2. *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998. — Гл. 10.
3. *Хеддервик К.* Финансовый и экономический анализ деятельности предприятия: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Воропаева. — М.: Финансы и статистика, 1996.
4. *Четыркин Е.М.* Методы финансовых и коммерческих расчетов. — М.: Дело, 1995. — Гл. 12.
5. *Шеремет А.Д. Негашева Е.В.* Методика финансового анализа. — М.: ИНФРА-М, 1999.
6. *Шеремет А.Д. Сайфулин Р.С.* Финансы предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1999.
7. *Шамхалов Ф.* Государство и экономика: власть и бизнес. М.: Экономика, 1999. — С. 76–88.
8. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Раздел V.
9. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб./ Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Гл. XIX.

Тема 13. Компьютерные технологии автоматизации управления фирмой

Этапы развития автоматизированных информационных систем с учетом решаемых задач и форм реализации. Принципы построения интегрированных управленческо-информационных систем. Процесс обработки данных в интегрированной управленческо-информационной системе. Интегрированная управленческо-информационная система на предприятии с функциональной и дивизиональной организационной структурой.

Системы R/3 фирмы SAP AG и «Triton» фирмы Vaan BV как пример интегрированных управленческо-информационных систем, поддерживающих все протекающие на предприятии экономические процессы в режиме реального времени.

Российские разработки интегрированных управленческо-информационных систем: сетевой комплекс «ГАЛАКТИКА», система «ALFA», система «БОСС-КОРПОРАЦИЯ» и др.

Профессиональные программные продукты для анализа эффективности инвестиций и управления инвестиционными проектами: «Project Expert», «Audit Expert», «ФинЭксперт» и др. Системы прикладного прогнозирования и анализа рисков: «Forecast Expert», «Project Risk» и др.

Программы для разработки стратегического и тактического планов маркетинга, позволяющие произвести конкурентный анализ и сегментный анализ прибыльности: «Marketing Expert» и др.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. В чем заключается основная цель интегрированной управленческо-информационной системы? Как разработать общую концепцию такой системы?

2. В рамках интегрированных управленческо-информационных систем различают: банки базовых данных и банки базовых моделей, в чем их различие и предназначение?

3. Алгоритм создания финансовой модели предприятия и разработки бизнес-плана, реализованный в программе «Project Expert».

4. Алгоритм разработки стратегического плана маркетинга, реализованный в программе «Marketing Expert».

Литература

1. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Информационно-издательский дом Филинь. 1996. — С. 174–188, 250–263.

2. Комлев Н. Бизнес–3Б// «Финансовая газета». — № 35, 1996. — С. 15.

3. *Сигунов В.* Что-то в системе надо менять // «Эксперт-Алгоритм». — № 6. — 11. 10. 1999. — С. 2–8.
4. Компьютеризация финансового анализа // Аудит и финансовый анализ. — № 1, 1997. — С. 100–241.
5. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — Ч. 5, С. 530–558.
6. *Шерикульский В.* Рабочий портал // «Эксперт-Алгоритм». — № 5. — 13. 09. 1999. — С. 2–8.
7. *Шуремов Е.* От финансового анализа к финансовому успеху // «Финансовая газета». — № 26, 1996, — С. 16.

Раздел III

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Тема 14. Экономическая стратегия фирмы

Понятие экономической стратегии фирмы. Глобальная цель экономической стратегии — создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы. Проблема экономической эффективности достижения стратегических целей фирмы.

Стратегия как функция направления, включающая в себя совокупность глобальных идей развития фирмы. Экономическая стратегия как портфель (набор) стратегических рыночных трансакций.

Особенности экономической стратегии, отличающие ее от краткосрочного (текущего) планирования. Задачи создания экономической стратегии предприятия. Основные составляющие экономической стратегии фирмы.

Принципы формирования стратегии фирмы. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой. Маркетинг как ориентированный на рынок принцип управления предприятием. Циклический (кольцевой) принцип формирования (разработки) экономической стратегии, позволяющий отслеживать изменения конъюнктуры рынка

и вносить соответствующие коррективы в стратегию и тактику фирмы.

Циклическая модель процесса стратегического планирования. Основные этапы процесса разработки стратегии: стратегический анализ, стратегический синтез, стратегический выбор альтернатив, реализация стратегии, контроллинг.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Покажите связь между экономической стратегией и маркетингом как принципом управления предприятия.
2. В чем суть процесса стратегического планирования, построенного по циклическому принципу?
3. Что оказывает определяющее влияние на направленность экономической стратегии?
4. В чем сущность экономической стратегии с позиций сокращения транзакционных издержек?
5. Что такое «портфель рыночных транзакций»?
6. Что является основным атрибутом экономической стратегии?
7. Перечислите основные составляющие экономической стратегии.

Литература

1. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента/ Пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — Гл. 1.
2. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — Гл. 1, С. 16–25.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учеб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — Гл. 4.
4. Деловое планирование (Методы, Организация. Современная практика): Учеб. пос./ Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1997. — Гл. 1.
5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — С. 25–31.
6. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 256–261.

7. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. — М.: Инфра-М, 1997. — С. 114–127.

8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент/ Пер. с англ. Зайцева Л.Г. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

9. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 6, 7, 8. — С. 19–45.

Тема 15. Стратегический анализ, диагноз и синтез в стратегическом планировании фирмы

Порядок проведения стратегического анализа. Оценка конкурентоспособности предприятия как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды (анализ чesконкурентной среды, анализ внутренней среды, анализ стратегического потенциала), оценка конкурентоспособности — SWOT-анализ.

Предприятие как система — целеориентированная структура. Целеобразование согласно теории систем. Система целей предприятия. Классификация целей организации. Содержание, размерность и временной горизонт целей предприятия.

Результат и рентабельность. Временной аспект результативной цели — ценность капитала и цели по периодам. Взаимосвязь между целевыми показателями прибыли и рентабельности, прибыли и оборота, результата и ликвидности. Выдвижение и оценка целей предприятия, определение иерархии задач, решение которых необходимо для достижения главной цели организации.

Миссия (производственный профиль) фирмы как основная общая цель предприятия, четко выраженная причина существования фирмы, определяющая ее сферу деятельности. Мотивация начала бизнеса. Назначение и роль миссии предприятия. Формулирование миссии фирмы. Алгоритм анализа возможности принятия миссии с учетом перспектив ее реализации.

Локальные цели организации. Формирование локальных целей. Требования, предъявляемые к локальным целям организации.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Назовите глобальную цель экономической организации.
2. Назначение и роль миссии фирмы.
3. Как экономический рост может повлиять на выбор миссии фирмы?
4. Как связаны между собой понятия миссии фирмы и ее основной концепции?
5. Как связаны между собой понятия «миссия» фирмы и «мотивация» начала бизнеса?

Литература

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — Гл. 2, 3.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. — Гл. 3.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — Гл. 2.2 и 2.3.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Изд-во Питер, 1999. — Гл. 3, 4, 5, 8, 9.
5. *Ламбен Жан-Жак* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — Гл. 6, 7, 8.
6. *Маркова В.Д. Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — Гл. 3, 4, 5.
7. *Пешкова Е.П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. — М.: «Ось-89», 1998. — Гл. 1, 2, 3.
8. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент / Пер. с англ. Зайцева Л.Г. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — Гл. 3, 4.
9. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 1, 3, с. 24–37.
10. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1997. — Ч. 2, гл. 1, 2, 3.

Тема 16. Выбор стратегических альтернатив развития фирмы

Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив их оценке и выбору. Разработка и выбор стратегических альтернатив.

Базовые стратегии развития по М. Портеру в зависимости от целевого рынка или типа реализуемого конкурентного преимущества фирмы. Риски, присущие базовым стратегиям.

Стратегии роста по И. Ансоффу. Риск и расходы в зависимости от реализуемой стратегии роста. Стратегии роста по отношению к производственной цепочке по Ж.Ж. Ламбену.

Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру в зависимости от занимаемой фирмой доли рынка. Риски, связанные с конкурентными стратегиями.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Содержание и предпосылки базовых стратегий, по мнению М.Портера. По каким критериям различают базовые конкурентные стратегии ?

2. Какую из базовых конкурентных стратегий выбрать за основу руководству фирмы, при разработке своей экономической стратегии? От чего зависит этот выбор?

3. Какие стратегии роста, по отношению к базовому рынку, выделяет И. Ансофф ?

4. В чем смысл стратегий роста по отношению к производственной цепочке?

5. С какой из базовых стратегий М. Портера совпадает предложенная Ф.Котлером «стратегия специалиста», в чем смысл этих двух стратегий?

Литература

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер с англ. — СПб.: Изд-во Питер, 1999. — Гл. 10, С. 237–275.

2. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учеб. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — Гл. 4, С. 61–79.

3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — Гл. 17, С. 574–607.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — Ч. 3, гл. 10–13.
5. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — Гл. 9, С. 313–349.
6. *Маркова В.Д. Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — Гл. 7, 8, 9, С. 153–223.
7. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент / Пер. с англ. Зайцева Л.Г. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — Гл. 6, 7, С. 26–371.
8. *Хасби Д.* Стратегический менеджмент: Учеб. пос. — М.: Контур, 1998. — Гл. 4, 5, С. 9–145.

Тема 17. Управление реализацией стратегии фирмы

Методология выделения типов систем управления реализации стратегии в зависимости от уровня нестабильности внешней среды. Характеристика основных систем управления реализации стратегии. Подходы по осуществлению изменений на предприятии в зависимости от содержания работ.

Программа реализации экономической стратегии фирмы как система взаимоувязанных плановых документов, отражающих принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов как форма материализации экономической стратегии предприятия. Порядок формирования системы плановых документов в организации.

Адаптивный характер планов. Стратегический план как совокупность ситуационных планов, вступающих в действие при определенных условиях, складывающихся во внешней и внутренней среде организации.

Разработка бюджета как метод формального планирования, обеспечивающий согласованность распределения ресурсов предприятия между стратегическими бизнес единицами, реализующие конкретные стратегии. Создание постоянно действующего

механизма перераспределения ресурсов позволяющего корректировать бюджеты в соответствии с изменениями целей или стратегий организации.

Концепция контроллинга в системе управления реализации экономической стратегии предприятия. Контроллинг как система управления достижением конечных результатов деятельности предприятия. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга.

Стратегический контроллинг как система управления, позволяющая «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Цели и задачи стратегического контроллинга. Определение областей контроля и подконтрольных показателей.

Оперативный контроллинг как система управления достижением текущих целей предприятия, а также система оптимизации соотношения «затраты-результаты». Цели и задачи оперативного контроллинга. Типичные подконтрольные показатели при оперативном контроле. Организация службы контроллинга на предприятии.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. На какие три основных типа можно разделить систему управления предприятием в зависимости от уровня нестабильности внешней и внутренней среды ?
2. Назовите основные группы планов, которые должны разрабатываться в организации, и их содержание.
3. В чем заключается основная цель разработки бюджета предприятия?
4. Определите основные оценочные и подконтрольные показатели деятельности предприятия, используемые при оперативном контроллинге.
5. В чем сущность и какова схема разработки «следающей» системы контроллинга на предприятии?

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Изд-во Питер, 1999. — Ч. 2, С. 297–331.

2. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — Гл. 4, 7
3. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — Раздел 3, С. 69–79.
4. *Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих/ Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 23–173.
5. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент/ Пер. с англ. Зайцева Л.Г. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — Гл. 9, 10, 11, С. 417–552.
6. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. — М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. Тема 6, С. 234–261.
7. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга от А до Я/ Пер. с нем. под ред. М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1998. — Разделы А и Б.
8. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга/ Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — Ч. 4, гл. 1, 2, С. 411–456.
9. *Хасби Д.* Стратегический менеджмент: Учеб. пос. — М.: Контур, 1998. — Гл. 8, С. 168–189.

Тема 18. Разработка товарной стратегии фирмы

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы. Этапы стратегической сегментации рынка.

Макросегментация как этап исследования рынка, с целью идентификации отдельных сегментов внешней среды — стратегических зон хозяйствования (СЗХ) (базовых рынков), на которые фирма имеет (или хочет иметь) выход.

Микросегментация как этап исследования рынка, с целью выявления внутри каждой ранее идентифицированной СЗХ «сегменты» потребителей. Этапы микросегментации: анализ сегментации, выбор целевых сегментов, выбор позиционирования, разработка целевой маркетинговой программы. Правила эффективной сегментации.

Матричные модели анализа портфеля рынков товара. Теоретические концепции используемые в матричных моделях.

Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ) — матрица «рост рынка–доля рынка». Диагноз товарного портфеля на основе матрицы «рост рынка–доля рынка». Достоинства и ограничения матрицы «рост рынка–доля рынка».

Формирование товарного ассортимента. Основные альтернативы товарной стратегии. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации. Процедура выбора позиционирования при формировании товарной стратегии фирмы. Альтернативные типы позиционирования марки. Содержание маркетинговой программы фирмы и порядок ее разработки.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Какие параметры используются для выделения стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)?

2. Как графически можно представить СЗХ, на какие три рыночные структуры можно разделить СЗХ?

3. Порядок проведения портфельного анализа. Какие две теоретические концепции используются в матричных моделях анализа товарного портфеля?

4. Что является критерием (критериями) формирования предпочтительного товарного ассортимента? Изложите основные этапы формирования товарного ассортимента.

5. Выберите две газеты, ориентированные на определенную социально-демографическую группу (молодежь, бизнесмены, домохозяйки, этническая группа). Отберите четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позиционирование, которого добиваются рекламодатели.

Литература

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер с англ. — СПб.: Изд-во Питер, 1999. — Гл. 9, 10, С. 217–275.

2. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учеб. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — Гл. 7, 8, 9, С. 110–163.

3. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1998. — Гл. 3.

4. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — Гл. 9, 10, 11, С. 313–417.

5. *Ламбен Жан-Жак*. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — Гл. 6, 9, С. 173–221, 313–349.

6. *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998. — Гл. 3, С. 52–80.

7. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 9, с. 163–201.

Тема 19. Стратегия ценообразования

Концепция спроса и практика бизнеса. Альтернативные подходы к ценообразованию. Затратное ценообразование и порождаемые им проблемы. Ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании. Соотношение ценности товара и его цены. Факторы, определяющие чувствительность покупателей к уровням цен.

Основные элементы и этапы процесса разработки ценовой стратегии. Ценовая стратегия как постоянно воспроизводимый процесс. Основные типы ценовых стратегий и их экономические характеристики.

Стратегия премиального ценообразования. Экономические границы реализации стратегии премиального ценообразования. Виды барьеров для защиты сектора премиального ценообразования. Изменение величины удельного выигрыша и объемов продаж при реализации стратегии ступенчатых премий.

Стратегия ценового прорыва. Результативность стратегии ценового прорыва в зависимости от определенных условий, сложившихся в конкурентной среде, в среде покупателей, а также в зависимости от затрат фирмы.

Нейтральная стратегия ценообразования. Сущность и основные предпосылки нейтральной стратегии ценообразования.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каким образом различные ценовые стратегии могут быть использованы для реализации основных типов маркетинговых стратегий?

2. На основе какого рекламного «слогана» можно выстроить стратегию премиального ценообразования для рынка детской одежды?

3. В чем состоит смысл стратегии скорейшего возврата средств и в каких случаях она предпочтительна для фирмы?

4. Каким образом при реализации стратегии ступенчатых премий можно избежать падения продаж из-за воздержания покупателей от покупок?

5. В чем различие между затратным и ценностным подходом к ценообразованию?

6. Торговая фирма закупает товар по цене 250 тыс. руб. и продает в среднем по 300 единиц этого товара в месяц по цене 300 тыс. руб. Если фирма согласится понизить на одну неделю цену на 10%, сколько единиц изделия ей нужно продать, чтобы сохранить свою валовую прибыль?

Литература

1. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — Гл. 17, С. 559–594.

2. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — Гл. 12, С. 451–495.

3. *Липсиц И.В.* Коммерческое ценообразование. — М.: Издательство БЕК, 1997. — Гл. 7, 8, 9, С. 108–163.

4. *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998. — Гл. 6, С. 133–163.

5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 10, С. 204–229.

6. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 14.

7. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб. / Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Гл. IV.

8. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ. под ред. А.Г. Слуцкого. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 1, гл. 7, С. 238–283.

Тема 20. Стратегия поведения фирмы на финансовых рынках

Понятие финансового рынка. Структура и функции финансового рынка. Стратегия поведения фирмы на рынке ссудного капитала. Факторы, обуславливающие принятие решения фирмой о привлечении заемных средств. Виды кредитов. Валютные операции фирмы. Лизинговые и факторинговые операции в современных условиях. Тростовые операции. Венчурный капитал. Источники венчурного капитала. Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций. Формула бизнес-плана: деньги-товар-деньги. Необходимый минимум гарантий для привлечения иностранных инвестиций. Роль страховых организаций в деятельности фирмы. Принципы страхования.

Стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг. Две формы привлечения денежных ресурсов в сферу бизнеса и соответствующие им категории ценных бумаг. Основные виды ценных бумаг (акции, облигации, казначейские обязательства государства). Производные ценные бумаги, удостоверяющие право владельца на покупку или продажу основных ценных бумаг (опционы, фьючерсы).

Понятие инвестиционного портфеля как совокупность собранных воедино различных инвестиционных ценностей, служащих инструментом для достижения конкретной цели. Принципы формирования инвестиционного портфеля предприятия. Приемы и методы проектного анализа. Метод дисконтирования. Показатели доходности инвестиционного проекта. Стратегии управления инвестиционным портфелем.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Каковы формы и виды взаимодействия предприятия с банками? В чем состоят особенности кредитных отношений фирмы и банков?

2. Какой кредит необходимо взять фирме, занимающейся производством моющих средств, которая недавно вышла на рынок, но уже имеет довольно высокий спрос на свою продукцию, благодаря

новым качествам данной продукции и хорошей рекламе? Фирма собирается расширить производство и продолжать совершенствовать качество продукции.

3. Какой вид кредита можно использовать фирме, у которой в настоящий момент нет свободных денежных средств, и она собирается оплатить поставляемые ей материальные ресурсы после продажи изделий, изготовленных с помощью полученного сырья?

4. В чем принципиальное отличие опциона от фьючерса?

5. Дайте определение понятий «инвестиции», капитальные вложения», «венчурный капитал».

6. Какова основная цель формирования инвестиционного портфеля, каковы методы ее достижения?

Литература

1. *Гарнер Д. Оуэн Р. Конвей Р.* Привлечение капитала. Пособия Эрнст & Янг / Пер. с англ. — М.: «Джон Уайли энд Санз», 1995. — Гл. 1, 2, 3, 4, 5.

2. *Милгрэм П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер. с англ. под ред. И.И. Елисейевой. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 2, гл. 14, С. 177–215.

3. *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998. — Гл. 7, С. 164–191.

4. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ. под ред. А.Г. Слуцкого. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 2, гл. 12, 13, 14, С. 236–378.

5. *Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж.* Инвестиции / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997. — Гл. 1, 2, 3, 7, 8.

6. Экономика стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 12, С. 242–273.

7. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 17, 21.

8. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб./ Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Гл. VII, VIII, XX.

Тема 21. Логистическая стратегия фирмы

Источники формирования запасов сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий. Установление стабильных

договорных отношений с основными поставщиками. *Рационализация кооперативных поставок*. Формы расчетов за поставки необходимых фирме материально-технических ресурсов.

Прогноз и оценка запасов. *Определение потребностей в материальных ресурсах* для обеспечения нормальной производственно-хозяйственной деятельности фирмы. Текущие издержки хранения запасов, оптимизация размеров запасов. Планирование размера складских запасов, вида запасов. Современная организация складского хозяйства. Комплектование ресурсов в необходимом ассортименте, сбалансированность их с потребностями производственных подразделений фирмы. Графики и условия поступления ресурсов от внешних поставщиков.

Организация логистического управления. Основные функции управления. Организационные структуры, осуществляющие материально-техническое обеспечение фирмы, контроль движения материальных ресурсов. Использование современной техники, логистических систем в управлении запасами и движением товаров. Механизм межфункциональной координации управления материальными потоками. Контроллинг в логистических системах.

Литература

1. Логистика: Учеб. / Под ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Практикум по логистике: Учеб. пос. / Под ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Экоперспектива, 1997. — Гл. 14.
4. *Управленческий учет* / Под ред. В. Паляя, Р. Вандер Вила. — М.: ИНФРА-М, 1997. — Гл. 13.
5. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга от А до Я / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1998. — С. 224–234.
6. *Экономика предприятия: Учеб.* / Под ред. проф. Н. А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 10.

Тема 22. Стратегия снижения транзакционных издержек

Теория транзакционных издержек Рональда Коуза. Транзакционные издержки как затраты на адаптацию фирмы к меняющимся рыночным условиям.

Минимизация транзакционных издержек как главная цель существования фирмы. Стратегия обеспечения эффективности затрат, то есть получения прибыли, реально оправдывающей транзакционные затраты.

Системный подход к изучению потенциальных партнеров (клиентов, конкурентов, групп стратегического влияния) по рыночным транзакциям. Подход В. Хойера к выбору каналов коммуникации фирмы с потенциальными партнерами, предотвращающие неэффективные транзакции. Рекламная кампания как источник информации о потенциальных партнерах по рыночным транзакциям.

Юридические аспекты транзакционных издержек. Принципы формирования стратегии снижения транзакционных издержек.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Назовите основные направления стратегии снижения транзакционных издержек.

2. Используя вопросник Маккея, определите «профиль» основных клиентов хорошо известной Вам фирмы.

3. Установите предпочтительную форму коммуникации турецкой фирмы по производству полипропиленовой мешкотары с ее торговым партнером в Москве с точки зрения предотвращения неэффективных транзакций. Ответ обоснуйте.

4. Как Вы считаете, являются ли затраты на рекламную кампанию источником транзакционных издержек фирмы или способствуют их снижению.

Литература

1. Коуз Р.Г. Природа фирмы. Теория фирмы/ Пер. с англ. Б.С. Пинскера. — СПб.: Экономическая школа, 1995. — С. 11–33.

2. Менар К. Экономика организации/ Пер. с франц. — М.: ИНФРА-М, 1996. — С. 17–61.

3. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т./ Пер. с англ. под ред. И.И. Елисеевой. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 1, гл. 2, С. 45–86.

4. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / Пер. с англ. — СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. — Гл. 1, 2, С. 48–127.

5. Фактор транзакционных издержек в теории и практике Российских реформ: по материалам одноименного Круглого стола / Под ред. В.Л. Тамбовцева. — М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1998. — С. 45–151.

6. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ. под ред. А.Г. Слуцкого. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — Т. 2, гл. 9, С. 5–81.

7. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 13, С. 274–291.

Тема 23. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы

Внешнеэкономическая деятельность фирмы, основные направления. Цели международного развития фирмы. Формы международного развития. Факторы, определяющие направления стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы. Национальная внешнеэкономическая политика. Международные экономические отношения, тенденции в мировых экономических связях. Факторы рынков страны — стратегического поля деятельности фирмы, и внутрифирменные факторы.

Международная сегментация. Принципы транснационального маркетинга. Потенциал глобализации товаров и рынков. Стратегии международного развития. Формы международной организации, отвечающие различным подходам к международному рынку. Стратегии входа на зарубежные рынки: непрямой экспорт, прямой экспорт, производство на зарубежных рынках. Стратегии ценообразования при внешнеэкономической деятельности. Стратегии международного и финансового планирования позволяющие минимизировать налоги.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что включает в себя процесс разработки стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы?

2. Какие внутренние факторы влияют на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы; зависит ли организационная структура от выбранной стратегии?

3. В странах с развитой экономикой наблюдается растущая фрагментация рынков, поскольку покупатели все чаще и чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим потребностям. Как это совмещается с развитием глобального маркетинга, который делает акцент на стандартизацию товаров и торговых марок по всему миру?

4. Какие факторы необходимо учитывать фирме, выбравшей стратегию прямых инвестиций в другой стране?

5. Дайте определение ревальвации валюты и проанализируйте влияние ревальвации на экспорт и импорт товаров.

Литература

1. Горемыкин В.А. Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. — М.: Инфра-М, 1997. — Гл. 11, С. 211–226.

2. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции/ Пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 1994. — Гл. 13, 14, 15, С. 434–532.

3. Розанова Н.М. Фирма в экономической системе. Гл. 8. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998. — С. 192–216.

4. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 14. — С. 292–305.

5. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юрист, 1998. — Гл. 19. — С. 442–463.

6. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб. / Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Гл. XXI.

Тема 24. Стратегия антикризисного управления фирмой

Понятие, основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятия. Понятие и признаки банкротства фирмы. Основные черты экономического механизма возникновения кризисного состояния фирмы. Анализ показателей делового и финан-

сового состояния фирмы и обнаружение сигналов о приближении кризисного состояния.

Понятие о риске в антикризисном управлении. Цели и основные этапы анализа риска при выработке стратегии и тактики фирмы. Методы оценки неопределенности и риска. Принципы снижения риска в антикризисном управлении фирмой.

Место антикризисного управления в экономической стратегии фирмы. Сканирование внешней и внутренней среды фирмы — условие обнаружения слабых сигналов о надвигающемся кризисе. Реакция фирмы на кризисное состояние. Выбор антикризисной стратегии. Стратегия снижения риска при выработке товарной стратегии фирмы. Стратегия снижения риска при формировании портфеля рыночных трансакций.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. От чего зависит глубина кризисного состояния фирмы и продолжительность периода, в течении которого оно протекает?

2. Опишите схему действия механизма возникновения кризисного состояния фирмы.

3. Постройте цепочку экономических явлений, приводящую к кризисному состоянию, исходным явлением которой является: «Сокращение предложения сырьевых ресурсов и материалов». Выделите в цепочке контрольные точки, за которыми следует установить наблюдение.

4. Когда фирма считается ликвидной? Могут ли основные средства быть источником погашения текущей задолженности?

5. Каковы отличия защитной и наступательной реакции фирмы на кризисное состояние ?

6. Укажите возможные индикаторы риска при анализе инвестиционного проекта.

Литература

1. Дубров А.М. Лагоша Б.А. Хрусталеv Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1999.

2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова.. — СПб.: Специальная Литература, 1996. — Разделы 1, 3, 4
3. Риски в современном бизнесе / Под ред. П.Г. Грабовый и др. — М.: Издательство «Аланс», 1994. — Гл. 2. — С. 58–114.
4. Уткин Э.А. Антикризисное управление. — М.: ЭКМОС, 1997. — Гл. 5–9.
5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — Гл. 18. — С. 371–405.
6. Экономика предприятия: Учеб./ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юристъ, 1998. — Гл. 23. — С. 535–555.
7. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб. / Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000. — Гл. XVIII.

Лекционные и практические занятия, их содержание и примерный объем в часах

Разделы, темы дисциплины	Виды занятий (количество часов)			
	Лекции		Практические занятия	
	НЭ	МО	НЭ	МО
Раздел 1 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ				
Тема 1. Природа фирмы: альтернативные концепции	1	4	1	2
Тема 2. Макросреда и микросреда фирмы				
Тема 3. Модель функционирования фирмы в рыночной среде				
Тема 4. Организационная структура фирмы и принципы управления				
Тема 5. Конкурентоспособность фирмы				
Тема 6. Налогообложение фирмы				
Раздел 2 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ				
Тема 7. Ресурсное обеспечение фирмы				
Тема 8. Основные средства фирмы	1	4	1	2
Тема 9. Оборотные средства фирмы				
Тема 10. Трудовые ресурсы фирмы				
Тема 11. Издержки производства и себестоимость продукции				
Тема 12. Результаты деятельности фирмы				
Тема 13. Компьютерные технологии автоматизации управления фирмой				
Раздел 3 ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ				
Тема 14. Экономическая стратегия фирмы				
Тема 15. Стратегический анализ, диагноз и синтез в стратегическом планировании фирмы	2	4	2	4
Тема 16. Выбор стратегических альтернатив развития фирмы				
Тема 17. Управление реализацией стратегии фирмы				
Тема 18. Разработка товарной стратегии фирмы				
Тема 19. Стратегия ценообразования				
Тема 20. Стратегия поведения фирмы на финансовых рынках				
Тема 21. Логистическая стратегия фирмы				
Тема 22. Стратегия снижения транзакционных издержек				
Тема 23. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы				
Тема 24. Стратегия антикризисного управления фирмой				
Всего:	4	12	4	8

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Акофф Р.Л.* Планирование будущего корпораций / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление /Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия/ Пер с англ.-СПб.: Изд-во Питер, 1999.
5. *Бусыгин А.В.* Предпринимательство: Учеб. — М.: ИНФРА-М, 1997.
6. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учеб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998.
7. *Ворст И., Ревентлоу.* Экономика фирмы. — М.: Высшая школа, 1994.
8. *Грачева Е.Ю., Соколова Э.Д.* Налоговое право: Вопросы и ответы. — М.: Новый юрист, 1998.
9. *Грузинов В.П. Грибов В.Д.* Экономика предприятия: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1998.
10. *Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. / Пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 1994.
11. *Зайцев Н.Л.* Экономика промышленного предприятия: Учеб. — М.: ИНФРА-М, 1998.
12. *Зайцев Д.А., Шадейко В.П.* Особенности исчисления налогооблагаемой базы предприятиями системы МПС. // Экономика железных дорог. — № 1, 1999. — С. 66–72.
13. *Иващенко Н.П.* Экономика фирмы: Курс лекций. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1996.
14. *Кейлер В.А.* Экономика предприятия: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 1999.
15. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998.
16. *Коуз Р.Г.* Природа фирмы / Пер. с англ. Б.С. Пинскера / Теория фирмы. — СПб.: Экономическая школа, 1995.
17. *Коуз Р.Г.* Фирма, рынок и право / Пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 1993.

18. *Кочетков А.И.* Анализ налоговых ошибок: Учеб. пос. — М.: Дело и сервис, 2000.
19. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996.
20. *Липиц И.В.* Коммерческое ценообразование. — М.: Издательство БЕК, 1997.
21. Логистика: Учеб. / Под ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2000.
22. *Макарьева В.И.* Как правильно подготовиться к налоговой проверке. — М.: Налоговый вестник, 2000.
23. *Маркова В.Д. Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
24. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой — М.: Инфра-М, 1997.
25. *Менар К.* Экономика организации / Пер. с франц. — М.: ИНФРА-М, 1996.
26. *Милгром П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т. / Пер. с англ. под ред. И.И. Елисейевой. — СПб.: Экономическая школа, 1999.
27. *Мильнер Б.З.* Теория организации: Учеб. — М.: ИНФРА-М, 1999.
28. *Олейник А.П.* Институциональная экономика: Учеб. пос. — М.: ИНФРА — М, 2000.
29. Оценка бизнеса: Учеб. / Под ред. А.Г. Грязновой — М.: Финансы и статистика, 1998.
30. Практикум по логистике: Учеб. пос. / Под. ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2000.
31. Природа фирмы / Под ред. О.И. Уильямсона. — М.: Дело, 2001.
32. Райн Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
33. *Розанова Н.М.* Фирма в экономической системе. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998.
34. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Мн.: Экоперспектива, 1997.
35. Теория фирмы/ Под ред. В.М. Гальперина. — СПб.: Экономическая школа, 1995.

36. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. Зайцева Л.Г. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.

37. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / Теория фирмы. — СПб.: Экономическая школа, 1995.

38. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / Пер. с англ. — СПб.: Лениздат; SEV Press, 1996.

39. Управленческий учет / Под ред. В. Паляя, Р. Вандер Вила. — М.: ИНФРА-М, 1997.

40. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент — М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997.

41. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997.

42. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. — М.: Контур, 1998.

43. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. — М.: Альпина, 2000.

44. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ. под ред. А.Г. Слуцкого. — СПб.: Экономическая школа, 1999.

45. Шамхалов Ф.И. Государство и экономика: власть и бизнес. — М.: Экономика, 1999.

46. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1996.

47. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. — М.: ИНФРА-М, 1999.

48. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юристъ, 1998.

49. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. О.И. Волкова. — М.: ИНФРА-М, 1997.

50. Экономика и организация рыночного хозяйства: Учеб. / Под ред. Б.К. Злобина. — М.: Экономика, 2000.

51. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. — СПб.: Специальная литература, 1995.

52. Экономическая теория национальной экономики и мирового хозяйства (политическая экономия): Учеб. / Под ред. проф.

А.Г. Грязновой, проф. Т.В. Чечелевой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

53. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб. пос. для вузов/ Под ред. В.В. Федосеева. — М.: ЮНИТИ, 1999.

Дополнительная

54. Закон РФ «Об основах налоговой системы РФ». Принят 27.12.91 г. № 2118-1-ФЗ. (ред. ФЗ от 24.03.2001 № 33-ФЗ).

55. Налоговый кодекс РФ. Часть I. Принят 31.07.98 № 146-ФЗ (ред. ФЗ от 24.03.2001 № 33-ФЗ); Часть II. Принят 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. ФЗ от 29.12.2000 № 166-ФЗ).

56. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

57. *Бартенев С.А.* Экономические теории и школы: история и современность. — М.: Издательство БЕК, 1996.

58. *Берзин И.Э.* Экономика фирмы. — М.: Институт международного права и экономики, 1997.

59. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

60. *Брэддик У.* Менеджмент в организации / Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1997.

61. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учеб. — М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада Лтд», 1996.

62. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

63. *Виханский О.С. Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. — 2-е изд. — М.: Фирма Гардарика, 1996.

64. *Волгин Н.А.* Японский опыт экономических и социально-трудовых проблем. — М.: Экономика, 1998.

65. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учеб. — 2-е изд. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.

66. *Глуценко В.В. Глуценко И.И.* Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования

экспериментов. — Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1997.

67. *Горемыкин В.А. Богомолов А.Ю.* Планирование предпринимательской деятельности предприятия. — М.: Инфра-М, 1997.

68. *Градов А.П.* Национальная экономика: Курс лекций. — СПб: Специальная литература, 1997.

69. *Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века/ Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

70. Деловое планирование (Методы, Организация. Современная практика): Учеб. пос./ Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1997.

71. *Дубров А.М. Лагоша Б.А. Хрусталева Е.Ю.* Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. пос. — М.: Финансы и статистика, 1999.

72. *Дункан Джек У.* основополагающие идеи в менеджменте/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.

73. *Евланов Л.Г.* Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984.

74. *Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Информационно-издательский дом Филинь. 1996.

75. *Казаков А.П. Минаева Н.В.* Экономика. Учебный курс по основам экономической теории. Лекции, упражнения, тесты, тренинги. — 3-е изд., доп. и испр. — М.: ООО «ГНОМ-ПРЕСС», 1998.

76. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991.

77. *Кинг У., Климант Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982.

78. Компьютеризация финансового анализа // Аудит и финансовый анализ. — № 1, 1997. — С. 100–241.

79. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях// А.М. Карминский и др. — М.: Финансы и статистика, 1998.

80. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

81. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.

82. *Кугаенко А.А.* Основы теории и практики динамического моделирования социально-экономических объектов и прогнозирования их развития. — М.: Изд-во «Вузовская книга», 1998.
83. *Леонтьев В.В.* Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика: Пер. с англ. — М.: Политиздат, 1990.
84. *Леонтьев В.В.* Избранные статьи. — СПб.: Невское время, 1994.
85. *Лившиц А.Я.* Введение в рыночную экономику: Курс лекций. — М.: МП ТПО «Квадрат», 1991.
86. *Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1995.
87. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.
88. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
89. *Оганесян А.* Экономика предприятия. — М.: ПРИОР, 1999.
90. Основы внешнеэкономических знаний: Словарь-справочник / Под ред. Долгова С.И. и др. — М.: Высш. шк., 1993.
91. *Пebro М.* Международные экономические, валютные и финансовые отношения / Пер. с франц., Общ. ред. Н.С. Бабинцевой. — М.: Прогресс, Универс, 1994.
92. *Пеппер Джон.* Практическая энциклопедия международного налогового и финансового планирования. — М.: Инфра-М, 1998.
93. *Пешкова Е.П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. — М.: «Ось-89», 1998.
94. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
95. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ., Под ред. Щетинина В.Д. — М.: Международные отношения, 1993.
96. *Портер М.* Конкуренция / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000.
97. Прогнозирование в социологических исследованиях. Методологические проблемы / Отв.ред. И.В. Бестужев-Лада. — М.: Мысль, 1978.
98. *Радаев В.В.* Экономическая социология. Курс лекций: Учеб. пос. — М.: Аспект Пресс, 1998.

99. Риски в современном бизнесе / Под ред. П.Г. Грабовый, и др. — М.: Издательство «Аланс», 1994.
100. Семенов А.А., Соколов О.И. Теория и практика стратегического управления крупной капиталистической фирмой. — М.: МНИИПУ, 1989.
101. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999.
102. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. — М.: Наука, 1990.
103. Семь нот менеджмента. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
104. Современный экономический словарь / Под ред. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. и др. — М.: Инфра-М, 1996.
105. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. Градова А.П. — СПб.: Специальная Литература, 1996.
106. Серван-Шрейбер П. Десять портретов предпринимателей / Пер. с фр. — М.: Международные отношения, 1993.
107. «Тоета»: методы эффективного управления. — М.: Экономика, 1989.
108. Уткин Э.А. Антикризисное управление. — М.: ЭКМОС, 1997.
109. Фактор транзакционных издержек в теории и практике Российских реформ: по материалам одноименного Круглого стола / Под ред. В.Л. Тамбовцева. — М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1998.
110. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика / Пер. с англ. с 2-го изд. — М.: Дело, 1997.
111. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. / Пер. с нем. Под ред. М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1998.
112. Черныш Е.А. Прогнозирование и планирование: Учеб. пос. — М.: Изд-во ПРИОР, 1999.
113. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
114. Шериульский В. Рабочий портал // Эксперт-Алгоритм. — № 5, 13. 09. 1999. — С. 2–8.

115. *Шуремов Е.* От финансового анализа к финансовому успеху // Финансовая газета. — № 26, 1996. — С. 16.

116. Экспертиза инвестиций. В помощь предпринимателю и банкиру. — М.: Дж.ИПЛАлимитед, 1992.

117. *Якокка Ли.* Карьера менеджера / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.

ЭКОНОМИКА ФИРМЫ

Рабочая программа

Редактор *В.И. Чучева*

Компьютерная верстка *Е.Ю. Русалева*

Тип. зак.

Подписано в печать 09.06.11

Усл. печ. л. 3,5

Гарнитура Times

Тираж 500 экз.

Формат 60×90¹/₁₆

Редакционный отдел

Информационно-методического управления РОАТ,
125993, Москва, Часовая ул., 22/2

Участок оперативной печати

Информационно-методического управления РОАТ,
125993, Москва, Часовая ул., 22/2