

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания и контрольные задания
для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»
заочной формы обучения

Витебск
2012

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор УО «ВГТУ»

_____ С. И. Малашенков
« ____ » _____ 2012 г.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания и контрольные задания
для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»
заочной формы обучения

РЕКОМЕНДОВАННО
Редакционно-издательским
Советом УО «ВГТУ»

« ____ » _____ 2012 г.
Протокол № _____

УДК 339 (075.8)

Экономическая стратегия организации: методические указания и контрольные задания для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» заочной формы обучения.

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2012.

Составитель: доц. Прокофьева Н. Л.

Данные методические указания являются практическим руководством для выполнения контрольной работы по дисциплине «Экономическая стратегия организации» для студентов 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» заочной формы обучения.

Одобрено кафедрой «Коммерческая деятельность» УО «ВГТУ» «31» мая 2012 г., протокол № 10.

Рецензент: доц. Дем О. Д.

Редактор: ст. преп. Домбровская Е. Н.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ» «__» _____ 2012 г. Протокол № ____.

Ответственный за выпуск: Соколова М. А.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд. лист. _____
Печать ризографическая. Тираж _____ Заказ _____ Цена _____

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г.

210035, Витебск, Московский пр-т, 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Варианты заданий	5
1.1 Теоретическая часть	5
1.2 Практическая часть	8
2 Методические указания для выполнения практического задания	10
3 Вопросы к экзамену	16
Список использованных источников	18

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Экономическая стратегия организации» является дисциплиной специализации при подготовке студентов по специальности «Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления» и предполагает усвоение основных концептуальных подходов к созданию и успешному функционированию предпринимательского сектора в экономике Республики Беларусь, особенностей принятия решений и разработки стратегии развития бизнеса разного масштаба и видов деятельности с учетом доли рынка, конкурентоспособности, целей изменений, эффективности и т. п.

Цель выполнения контрольной работы – изучение учебной литературы и нормативных материалов по проблемам создания, функционирования и развития бизнес-структур, с учетом которых определяются стратегии деятельности.

Контрольная работа состоит из теоретического и практического заданий для каждого варианта. Номер варианта соответствует порядковому номеру студента в списке группы.

1 Варианты заданий

1.1 Теоретическая часть

Вариант 1

Взаимосвязь категорий «предпринимательство» и «бизнес», «торговля» и «коммерция». Важнейшие условия для предпринимательской деятельности: свобода, деньги, власть, творчество. Стимулы, мотивы и общие предпосылки для развития предпринимательства. Нормативно-правовая база для развития предпринимательских структур в Республике Беларусь.

Вариант 2

Государственное регулирование бизнеса: цель, задачи, границы и эффективность. Права, обязанности и ответственность субъектов хозяйствования. Социальная ответственность в бизнесе. Контроль со стороны потребителей.

Вариант 3

Виды ресурсов, вовлекаемых в бизнес. Валовые и чистые доходы предпринимателя. Организационные основы функционирования производственного, торгового, страхового, финансового и других видов бизнеса. Проблемы организации бизнеса: личностные, организационные, финансовые. Критерии выбора вида бизнеса и оценка.

Вариант 4

Понятие стратегии. Объекты и субъекты стратегического управления, их характеристика. Инструменты и методы, используемые при разработке стратегии. Факторы, влияющие на эффективное использование ресурсов фирмы. Обоснование стратегии и места в обеспечении конкурентных преимуществ фирмы на рынке.

Вариант 5

Виды стратегий, их классификация. Характеристика альтернативных вариантов базовых стратегий преобразования фирмы: интенсивного роста, развития, ограниченного роста, сокращения. Использование моделей Мак-Кинси «7S», концепций «Пять ПИ(Р)», «Четыре СИ(С)» для выявления взаимосвязи факторов, влияющих на развитие организации.

Вариант 6

Корпоративная стратегия, обоснование ее структуры с учетом жизненного цикла фирмы. Управление ростом компании (существование, выживание, успех, взлет, крах). Функциональные и целевые стратегии. Стратегии, реализуемые во внешней среде (бизнес-стратегии). Стратегии, реализуемые во внутренней среде. Вспомогательные стратегии. Стратегии диверсификации и дезинтеграции в бизнесе.

Вариант 7

Базовые конкурентные стратегии (виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная), их характеристика, необходимые условия для их реализации, сильные и слабые стороны. Обоснование профиля конкурентного поведения фирмы на рынке.

Вариант 8

Стратегии, ориентированные на товар, их характеристика, альтернативные варианты товарных стратегий. Управление товарным портфелем фирмы. Марочные и брендовые стратегии. Использование матриц при обосновании товарных стратегий.

Вариант 9

Стратегия синергизма, концепция интегрированной функции маркетинга. Стратегия сбыта. Концепции оценки рыночных возможностей, сегментации рынка, содействия сбыту.

Вариант 10

Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций. Программа маркетинг-микс. Стратегии взаимоотношений субъектов хозяйствования. Конфронтационные и кооперационные стратегии, их характеристика. Стратегия взаимоотношений продавца и покупателя.

Вариант 11

Формирование конкурентных преимуществ фирмы на рынке за счет снижения затрат. Факторы, определяющие различия в издержках на всех стадиях рыночной цепочки. Анализ финансово-хозяйственной деятельности фирм. Стратегии «лидерства по издержкам», дифференциации, «фокусирования по издержкам».

Обоснование стратегии снижения затрат на всех этапах непрерывного цикла бизнес-деятельности (снижение производственных затрат, снижение затрат в сфере обращения). Обоснование направлений и пределов экономической целесообразности снижения затрат.

Вариант 12

Разработка стратегической модели организации, сравнительная характеристика существующих подходов. Алгоритм разработки стратегии фирмы. Выбор миссии и целей стратегического развития. Иерархия целей. Оценка среды функционирования бизнеса, степени риска, стратегического потенциала фирмы. Выделение ключевых факторов успеха, их ранжирование, выбор стратегических направлений развития.

Вариант 13

Разработка стратегии: определение и оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования, содержание стратегии, формализация задач. Реализация стратегии: инструменты и методы эффективной реализации, факторы, определяющие успех, бизнес-план для целей стратегического развития.

Вариант 14

Выбор стратегических альтернатив и обоснование финансовой политики фирмы. Источники средств и виды финансирования. Собственные источники финансирования. Венчурный капитал. Кредитное финансирование. Лизинг. Франчайзинг. Иностранные инвестиции. Выбор источников внешнего финансирования и оценка последствий.

Вариант 15

Источники финансирования бизнеса, оценка их эффективности. Эффективное использование финансовых ресурсов. Активы и ликвидность. Оценка деловой активности и финансовой независимости. Методы оценки стоимости фирмы.

Вариант 16

Оценка факторов внешней среды для разработки стратегии торговой организации. Выделение ключевых факторов успеха в торговле. Организация эффективного процесса торговли: ценовая политика, контроллинг, управление брендами, поведение потребителей.

Вариант 17

Понятие рисков. Виды рисков и оценка последствий. Функции рисков (регулирующая, стимулирующая, защитная, предупредительная, компенсационная, контрольная, социальная), их проявление и использование. Динамический и статический риск. Количественный и качественный анализ рисков. Объективные и субъективные факторы риска. Критерии анализа рисков. Способы снижения финансовых рисков. Организационные и экономические меры упреждения последствий рисков.

Вариант 18

Критерии кризиса. Стратегии консолидации и трансформации для выведения фирмы из кризиса. Экономическая несостоятельность и меры ее преодоления. Цели, виды и последствия реорганизации бизнеса.

Вариант 19

Бренды торговых сетей: назначение, функции, классификация. Способы оценки его стоимости.

Вариант 20

Виды стратегий вхождения на зарубежные рынки. Факторы, определяющие стратегии внешнеэкономической деятельности, критерии выбора. Обоснование экономической целесообразности выхода на внешние рынки. Методы выявления стратегических направлений внешнеэкономической деятельности.

Вариант 21

Конкуренция во внешнеэкономической деятельности. Сущность и различия международной и глобальной конкуренции и их влияние на стратегию фирмы.

1.2 Практическая часть

Обоснуйте корпоративную (для диверсифицированных организаций) и деловые стратегии для каждого бизнеса или вида деятельности, основные функциональные стратегии для субъекта хозяйственного оборота, исходя из целей, анализа факторов внешней и внутренней среды и оценки возможных последствий сохранения или изменения существующих стратегий. В качестве объекта исследования можно взять организацию, где работает студент заочной

формы обучения, или ту организацию, по которой планируется выполнение дипломной работы по специальности.

Характеристику внешней среды представить с указанием типа рынка и доли на нем исследуемой организации, основных конкурентов, положение в отрасли, особенностей продукции (услуг), специфики их реализации и потребления и т. п. Внутреннюю среду охарактеризовать на основе аналитической информации за 2 – 3 года об экономическом состоянии, особенностях организации производства, потребляемых ресурсах. Для анализа использовать основные инструменты, представленные в следующем параграфе.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

В литературе существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Для достижения одних и тех же стратегических целей и задач можно разработать несколько стратегий, выбор которых осуществляется в зависимости от условий внешней среды: рыночной конъюнктуры, конкуренции, политических и социальных событий и др. Таким образом, стратегия организации – это генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды.

Главная задача в стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая.

Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует. К числу наиболее распространенных инструментов разработки стратегии относится портфельный анализ. На его основе изучается и оценивается хозяйственная деятельность предприятия и принимаются решения о переориентации вложения средств с неэффективных направлений бизнеса на наиболее перспективные и прибыльные.

Портфельные (матричные) методы представляют простую форму сравнения и оценки различных сфер деятельности предприятия или

стратегических единиц по таким критериям, как темп роста рынка, доля рынка, привлекательность отрасли, конкурентная позиция и др.

Портфельные методы стратегического анализа используются для диагностики положения предприятия по сравнению с конкурентами и соответствия структуры портфеля предприятия ситуации на рынке.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегии	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

Среди наиболее распространенных портфельных методов стратегического анализа выделяют: матрицы Ансоффа, трехмерная схема Абеля, матрица BCG, McKinsey/GE, ADL/LC, Shell/DPM/, SWOT-анализ.

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Таблица 2 – SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
- факторы	- факторы
Внешние возможности компании	Внешние угрозы компании
- факторы	- факторы

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- обеспечение невозпроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

В основе матрицы Бостонской консалтинговой группы лежит модель жизненного цикла товара\бизнеса, в соответствии с которой товар\бизнес в своем развитии проходит четыре стадии:

- 1) выход на рынок (товар-«вопросительный знак»),
- 2) рост (товар-«звезда»),
- 3) зрелость (товар-«дойная корова»),
- 4) спад (товар-«собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица Бостонской консалтинговой группы для анализа бизнеса

Темпы роста рынка	Высокие	Звезда Быстрый рост и расширение. Требуют существенных инвестиций	Вопросительный знак Новые товары. Требуют инвестиций. Связаны с высокими рисками
	Низкие	Дойная корова «Золотое молоко» для финансирования звезд и вопросительных знаков	Собака Товары, которые не имеют возможностей роста
		← Высокая	Низкая →

Каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга или четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-«вопросительного знака». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке. В эту категорию могут попасть как новые продукты, так и новые товарные марки продукции организации.

Товары-«звезды» находятся, как правило, на пике своего продуктового цикла, но для них требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста.

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами», то продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные денежные потоки, основанные на кривой опыта. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост фирм.

Товары-«собаки» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополнением для товара – «дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться. Однако иногда корпорации сохраняют в своей номенклатуре такие продукты, если они относятся к «зрелым отраслям». Емкие рынки таких отраслей в определенной степени защищены от резких колебаний спроса и крупных нововведений, в корне меняющих предпочтения потребителей, что позволяет поддерживать конкурентоспособность продукции даже в условиях малой доли рынка.

В результате анализа с использованием матрицы БКГ возможны следующие стратегии:

- развитие товара-«вопросительного знака» до уровня «звезды»;
- осуществление инвестиций в рост «звезды»;
- поддержание прибыльности «дойных коров» и инвестиции в другие подразделения;
- ликвидация подразделения или «сбор урожая».

Матрица МакКинси (McKinsey/GE)

Эта матрица (таблица 4) была разработана консультационной группой МакКинси совместно с корпорацией General Elektrik. Как и в матрице БКГ, каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентное положение предприятия.

Матрица McKinsey/GE разделена на 9 клеток. Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Организации, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других – проигравшие, т. е. наименее желательные. В одной клетке «вопросительный знак», который как и в матрице БКГ, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «дойной коровой» в матрице БКГ.

Таблица 4 – Матрица МакКинси

Привлекательность отрасли	Высокая	Победитель (инвестирование и рост)	Победитель (инвестирование и рост)	Вопросительный знак (избирательное финансирование)
	Средняя	Победитель (инвестирование и рост)	Среднее предприятие (избирательное финансирование)	Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)
	Низкая	Производитель прибыли	Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)	Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)
		Сильная	Средняя	Слабая

Конкурентная позиция

Матрица Shell/DPM

Эта матрица получила название Матрица направлений политики (таблица 5)

В отличие от других матриц, в этой:

- меньше всего полагались на оценку достижений анализируемой организации в прошлом, и главным образом сосредотачивались на анализе развития текущей отраслевой ситуации;

- в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

Принимаемые на основе матрицы Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера – ЖЦ вида бизнеса или поток денежной наличности организации.

Таблица 5 – Матрица Shell/DPM

Перспективы отрасли бизнеса	100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер данного бизнеса
	0	Продолжать бизнес с осторожностью или свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия риска
		Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
		0	Конкурентоспособность бизнеса	100

3 ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

по дисциплине «Экономическая стратегия организации»

1. «Бизнес» и «предпринимательство»: понятие, сущность и определение.
2. Социально-экономические аспекты бизнеса.
3. Предмет, цели и задачи курса «Экономические стратегии организации».
4. Понятие регулирования бизнеса. Функции государства в бизнесе.
5. Нормативно-правовые основы ведения бизнеса в Республике Беларусь.
6. Временные и денежные затраты на создание бизнеса.
7. Права субъектов хозяйствования в процессе функционирования.
8. Обязанности субъектов хозяйствования в процессе функционирования.
9. Ответственность субъектов хозяйствования. Границы ответственности в бизнесе.
10. Виды ресурсов и доходы производственного бизнеса.
11. Виды ресурсов и доходы торгового бизнеса.
12. Виды ресурсов и доходы финансового бизнеса.
13. Виды ресурсов и доходы страхового бизнеса.
14. Виды ресурсов и доходы посредничества.
15. Объекты и субъекты стратегического управления, их характеристика, инструменты и методы при разработке стратегий.
16. Виды стратегий и их классификация.
17. Корпоративные стратегии: их виды и назначение.
18. Конкурентная стратегия типа «виолент»: характеристика, преимущества, необходимые рыночные условия для реализации, дестабилизирующие факторы.
19. Конкурентная стратегия типа «пациент»: характеристика, преимущества, необходимые рыночные условия для реализации, дестабилизирующие факторы.
20. Конкурентная стратегия типа «коммутант»: характеристика, преимущества, необходимые рыночные условия для реализации, дестабилизирующие факторы.
21. Конкурентная стратегия типа «эксплерент»: характеристика, преимущества, необходимые рыночные условия для реализации, дестабилизирующие факторы.
22. Стратегии, ориентированные на товар.
23. Конкурентные преимущества фирмы и их реализация.
24. Конкурентные преимущества фирмы для обоснования стратегии снижения затрат.
25. Обоснование стратегии и пределов экономической целесообразности снижения затрат.
26. Конкурентные преимущества фирмы для обоснования стратегии дифференциации.

27. Конкурентные преимущества фирмы для обоснования стратегии фокусирования.
28. Существующие подходы к разработке стратегической модели организации.
29. Сущность и назначение стратегического планирования бизнеса.
30. Процесс реализации стратегии.
31. Ключевые факторы успеха торговых организаций.
32. Оценка внешней среды торгового бизнеса.
33. Внутренний анализ конкурентоспособности торговых организаций.
34. Критерии выбора экономических стратегий торговыми организациями.
35. Выбор стратегических альтернатив и обоснование финансовой политики фирмы.
36. Источники финансирования бизнеса, оценка их эффективности.
37. Инвестирование бизнеса на основе срочного возмездного владения и пользования капиталом: аренда, лизинг.
38. Инвестирование бизнеса на основе срочного возмездного владения и пользования капиталом: «франчайзинг».
39. Понятие рисков, их виды и типы.
40. Функции рисков.
41. Количественный и качественный анализ рисков.
42. Организационные и экономические меры упреждения последствий рисков.
43. Критерии кризиса.
44. Стратегии выведения фирмы из кризиса.
45. Экономическая несостоятельность: сущность, формы и меры ее преодоления.
46. Цели, виды и последствия реорганизации бизнеса.
47. Основные причины и стратегии вхождения на зарубежные рынки.
48. Сущность и различия международной и глобальной конкуренции и их влияние на стратегию фирмы.
49. Торговая марка: определение, функции, классификация.
50. Бренд торговых сетей, оценка его стоимости.

Список использованных источников

1. Банковский кодекс Республики Беларусь // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2000. – № 6.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь. – Минск : Нац. центр правовой информации Республики Беларусь, 2003. – 608 с.
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. – Минск : Юнипак, 2004.
4. О мерах по защите экономических интересов Республики Беларусь при осуществлении внешней торговли товарами : Закон Республики Беларусь от 25.11.2004.
5. Авдокушин, Е. Ф. Маркетинг в международном бизнесе : учебное пособие / Е. Ф. Авдокушин. – Москва : Дашков и К, 2005. – 328 с.
6. Алейников, А. Н. Предпринимательская деятельность : учеб.-практ. пособие / А. Н. Алейников. – Москва : Новое знание, 2003. – 304 с.
7. Боровкова, В. А. Управление рисками в торговле / В. А. Боровкова. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 288 с.
8. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль. – Санкт-Петербург, 2002.
9. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В. С. Ефремов. – Москва : Финпресс, 1998. – 304 с.
11. Есипов, В. Е. Оценка бизнеса / В. Е. Есипов, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 416 с.
12. Кныш, М. И. Конкурентные стратегии : учебное пособие / М. И. Кныш. – Санкт-Петербург, 2000. – 284 с.
13. Мазоль, С. И. Экономика малого бизнеса : учебное пособие / С. И. Мазоль. – Минск : Книжный дом, 2004. – 272 с.
14. Олехнович, Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : курс лекций / Г. И. Олехнович. – Москва : Изд. деловой и учебной литературы, 2005. – 380 с.
15. Розничные торговые сети : стратегии, экономика и управление : учебное пособие / под ред. А. А. Есютина, Е. В. Карповой. – Москва : КНОРУС, 2007. – 424 с.
16. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург, 1999. – 284 с.
17. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности будущего процветания / Х. Виссема ; пер. с англ. – Москва : Финпресс, 2000. – 272 с.
18. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 504 с.

19. Томпсон-мл., Артур. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / Артур Томпсон-мл. ; пер. с англ. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
20. Роберт, Грант. Современный стратегический анализ / Г. Роберт. – Питер, 2008.
21. Дэвид, А. Аакер. Бизнес-стратегия / А. Аакер Дэвид. – Москва : Эксмо, 2007.
22. Джерри, Джонсон. Корпоративная стратегия. Теория и практика / Д. Джонсон [и др.] – Москва, 2007.
23. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – Москва : Бином, 2009.
24. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер , 2008.
25. Савчук, В. П. Стратегия + Финансы. Базовые знания для руководителей / В. П. Савчук. – Москва : Бином, 2009.