

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор УО «ВГТУ»

\_\_\_\_\_ С.И. Малашенков  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 г.

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Методические рекомендации по изучению курса  
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»

РЕКОМЕНДОВАНО  
Редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ»

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 г.  
Протокол № \_\_\_\_\_

Витебск  
2013

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Методические рекомендации по изучению курса  
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»

Витебск  
2013

УДК 658.5

Управление организацией. Стратегическое управление: методические рекомендации по изучению курса для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2013.

Составители: ст. преп. Алексеева Е.А.,  
к.т.н., доц. Скворцов В.А.

Методические указания содержат рекомендации по дисциплине «Управление организацией», а также методические рекомендации по их выполнению. В работе используются также кейсы об отечественных и зарубежных компаниях, позволяющие студентам лучше овладеть навыками стратегического планирования, развития организации, внедрения современных инструментов управления.

Методические указания предназначены для студентов, преподавателей, людей, интересующихся проблемами стратегического управления и развития, руководителей и специалистов организаций.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ».  
Протокол № 2 от 25 сентября 2013 г.

Рецензент: к.э.н., ст. преп. Коробова Е.Н.  
Редактор: ст. преп. Снетков С.М.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом  
УО «ВГТУ» Протокол № 7 от 30 октября 2013 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

---

Подписано к печати \_\_\_\_\_ Формат \_\_\_\_\_ Уч.-изд. лист. \_\_\_\_\_  
Печать ризографическая. Тираж \_\_\_\_\_ экз. Заказ № \_\_\_\_\_ Цена \_\_\_\_\_

---

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия №02330/0494384 от 16 марта 2009 г. 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I Темы, методические указания к изучению курса и задания	5
Тема 1. Стратегический анализ внешней среды организации	5
Тема 2. Исследование внутренней среды организации	8
Тема 3. Стратегический анализ диверсифицированных компаний и выбор стратегии	12
Тема 4. Выбор конкурентной стратегии организации	14
Тема 5. Выполнение стратегии и стратегический контроль	16
Тема 6. Инвестиционный менеджмент	28
Тема 7. Проектный менеджмент	29
Тема 8. Управление рисками	31
Тема 9. Контроллинг в организации	34
Тема 10. Основы реинжиниринга бизнес-процессов	36
II Список используемой и рекомендуемой литературы	37

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях высокоподвижного, слабопредсказуемого внешнего окружения одной из ключевых задач менеджмента становится разработка и реализация стратегии организации, позволяющая ей добиваться поставленных целей, сохраняя динамичный баланс с внешней средой.

Раздел «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ» продолжает цикл изучения дисциплины «Управление организацией». Методические указания предназначены для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент», способствуют формированию у студентов комплексного взгляда на организацию и ее окружение, навыков формирования целевой картины и разработки многоуровневой стратегии организации, умения выбрать стратегию организационных изменений и инструменты стратегического контроля.

Цель изучения данного раздела дисциплины состоит в теоретической и практической подготовке студентов в сфере управления организацией. Задачи изучения дисциплины определяются требованиями к профессиональным компетенциям менеджеров и задачами профессиональной деятельности. Среди них важное значение отводится проведению организационно-управленческого обследования предприятия, комплексному анализу внешнего организационного окружения и разработке форм адаптации организации к изменениям во внешней среде, формированию стратегического видения, миссии и определению целей организационного развития; обоснованию и выбору стратегии; управлению изменениями, управлению инвестициями, внедрению проектных форм управления организацией, управлению рисками в бизнесе, контроллингу и реинжинирингу бизнес-процессов.

Методические указания содержат ситуации для анализа и принятия решений из реальной практики отечественных и зарубежных предприятий, что позволяет студентам сопоставить подходы к разработке стратегии предприятия и управлению процессом ее выполнения, изучить положительный и отрицательный опыт стратегического планирования и научиться принимать стратегические решения в условиях неопределенной и изменчивой внешней среды.

# ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА И ЗАДАНИЯ

## Тема 1. Стратегический анализ внешней среды организации

### *План*

1. Структура и цели анализа внешней среды.
2. Стратегический анализ макросреды организации.
3. Методы отраслевого и конкурентного анализа.

### *Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:*

- PEST-анализ как инструмент изучения факторов макросреды;
- модель пяти сил конкуренции М.Портера;
- стратегическая карта конкурентов;
- модель анализа отдельного конкурента.

### *Задание 1*

Проведите анализ макрокруга для конкретного предприятия, оценивая политико-правовую, экономическую, природную, социальную, культурную, демографическую и технологическую среду. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды? Сделайте выводы о степени агрессивности макросреды по отношению к предприятию.

### *Методические указания*

Макрокруг создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макрокруг не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации, хотя степень влияния состояния макрокруга на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Методика проведения анализа макрокруга (PEST-анализа) состоит из следующих этапов:

- 1 этап. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.
- 2 этап. Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.
- 3 этап. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.
- 4 этап. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).
- 5 этап. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от 1 до 5.
- 6 этап. Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.
- 7 этап. Разрабатывают мероприятия по адаптации к факторам макросреды (возможные действия организации по предотвращению отрицательного

воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

8 этап. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от -5 до +5).

9 этап. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

10 этап. Устанавливают приоритет в реализации мероприятий по адаптации. Определяют, появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Возможные факторы влияния макросреды представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Примерный перечень факторов макросреды

Область влияния	Факторы влияния
<b>Политические факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- смена правительства;</li> <li>- усиление (ослабление) роли профсоюзов;</li> <li>- создание (распад) политических блоков;</li> <li>- эскалация вооруженных конфликтов;</li> <li>- нагнетание (ослабление) напряженности в различных регионах;</li> <li>- стабилизация политической ситуации в стране, регионе;</li> <li>- угроза терроризма</li> </ul>
<b>Экономические факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение валового национального продукта;</li> <li>- рост (снижение) темпов инфляции;</li> <li>- изменение стоимости кредитов;</li> <li>- рост (падение) уровня доходов населения и размеров сбережений;</li> <li>- движение цен;</li> <li>- рост (сокращение) уровня безработицы;</li> <li>- спад в отдельных отраслях промышленности;</li> <li>- изменение курсов валют;</li> <li>- изменение отраслевой структуры экономики</li> </ul>
<b>Социальные факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение (повышение) уровня образования;</li> <li>- рост числа служащих;</li> <li>- возрастание интереса к социальным проблемам;</li> <li>- изменение отношения к корпоративным ценностям;</li> <li>- возникновение (исчезновение) религиозных течений;</li> <li>- развитие тенденции к обеспечению легкой жизни;</li> <li>- стремление к избавлению от лишнего веса;</li> <li>- популяризация здорового образа жизни;</li> <li>- сохранение стиля жизни, обычаев, привычек</li> </ul>
<b>Технологические факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускорение и развитие научно-технического прогресса;</li> <li>- разработка и внедрение новых технологий;</li> <li>- рост числа техногенных катастроф товаров;</li> <li>- поиск альтернативных источников энергии;</li> <li>- увеличение бюджетов на НИОКР.</li> <li>- совершенствование существующих и производство новых</li> </ul>

## Окончание таблицы 1

<b>Правовые факторы</b>	- развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; - развитие законодательства по защите окружающей среды; - повышение требований со стороны госучреждений, следящих за соблюдением законов; - рост числа групп по защите интересов общественности
<b>Демографические факторы</b>	- рост (сокращение) численности населения; - рост (сокращение) рождаемости; - старение населения; - изменение половозрастного состава населения; - миграция населения; - изменения в структуре домашнего хозяйства
<b>Природные факторы</b>	- истощение ресурсов; - усиление загрязнения окружающей среды; - удорожание энергоносителей; - усиление (отсутствие) борьбы за защиту окружающей среды
<b>Культурные факторы</b>	- сохранение устойчивости базовых культурных ценностей; - развитие субкультур; - изменение вторичных культурных ценностей

### *Вопросы*

1. Оцените по 10-балльной шкале действие на свою фирму каждой из пяти сил конкуренции (по модели М. Портера). Ответ обоснуйте.
2. Выявите ключевые факторы успеха отрасли, в которой работает ваше предприятие.
3. Каковы конкурентные преимущества компании?
4. Подготовьте презентацию своих ответов и представьте результаты в группе.

### *Методические указания*

Невозможно проанализировать и оценить положение фирмы без исследования структуры и динамики отрасли, в которой данная фирма работает. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри нее. Кроме того, такой анализ позволяет понять характерные для отрасли возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- соперничество между фирмами внутри отрасли;
- сила поставщиков;
- сила покупателей;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.



При проведении анализа конкурентной среды отрасли вам необходимо выделить факторы, влияющие на каждую конкурентную силу, а затем оценить степень воздействия этих факторов на предприятие.

Результаты проведения анализа конкурентной среды по модели пяти сил конкуренции необходимо свести в таблицу 2.

Таблица 2 – Результаты анализа конкурентной среды

Конкурентная сила	Факторы, определяющие воздействие силы	Состояние фактора	Степень влияния фактора	Интегральная оценка влияния конкурентной силы
Соперничество между фирмами внутри отрасли	- - -			
Сила поставщиков	- - -			
Сила покупателей	- - -			
Угроза появления новых конкурентов	- - -			
Угроза появления товаров-заменителей	- - -			

## Тема 2. Исследование внутренней среды организации

### **План**

1. Определение сильных и слабых сторон организации.
2. Стратегический анализ издержек и цепочка создания стоимости.
3. Комплексные методы анализа среды.

### **Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:**

- анализ сильных и слабых сторон организации;
- анализ цепочки ценностей предприятия;
- SWOT-анализ.

### **Задание 1**

1. Выявите сильные и слабые стороны своей организации.
2. Постройте цепочку ценностей для фирмы.
3. Проведите SWOT-анализ фирмы.
4. Подготовьте презентацию своих ответов и представьте результаты в группе.

#### *Методические указания*

SWOT–анализ – это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического анализа:

- S – Strengths – сильные стороны;
- W – Weakness – слабые стороны;
- O – Opportunities – возможности;
- T – Threats – угрозы.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Этапы проведения SWOT–анализа:

1. Первым проводится анализ «возможности–грозы».
2. Анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были зафиксированы на первом этапе.
3. В случае капитального анализа (как показывает практика, он наиболее эффективен) лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа, а позиции, по которым возникли противоречия, то есть своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

Таблица 3 – Первичный SWOT–анализ

Возможности	O	Угрозы	T
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
Сильные факторы	S	Слабые стороны	W
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

Далее первичная матрица «разворачивается», и заполняются поля производной матрицы SWOT.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

### HOLMESAFE LTD

Три года назад инженеру Джорджу Холмсу пришла в голову идея оригинального охранного устройства, и он изготовил в своей мастерской его успешный опытный образец. Пытаясь найти покупателя, он навел через своих друзей кое-какие справки, и был представлен Франку Джексону, представителю оптовой компании Dawson's Ltd.

Джексон предложил обсудить сбыт продукции со своим непосредственным руководителем, Гарри Томасом, который осуществлял основной объем закупок для Dawsons. Была назначена встреча, на которой Холмсу представилась возможность сформировать мнение о характерах Джексона и Томаса. Он сделал вывод, что Томас это слегка сдержанный и очень порядочный человек, готовый уступить активные действия своему более энергичному подчиненному Джексону, чье влияние на Томаса оказалось значительным. С другой стороны, Холмс почувствовал, что Джексон был мягок и уступчив в вопросах, затрагивавших интересы компании, и очень настойчив в продвижении тех вопросов, в которых был заинтересован сам.

Для Dawsons была закуплена пробная партия устройств, и вся она была с легкостью распродана. Было закуплено дополнительное количество устройств, и все они были распроданы так же. К концу первых трех месяцев стало очевидно, что спрос на данную продукцию будет расти. Было отмечено и повышение спроса на консультационные услуги по установке нового устройства, а также по более общим вопросам электронной безопасности. Учитывая рост спроса, Холмс нанял на работу сначала одного своего друга, затем еще двоих, и всем вместе им удавалось справляться с ведением дел, работая в течение первого года на условиях неполного рабочего дня. Холмс тратил некоторое время на то, чтобы подружиться с Джексоном, пытаясь быть настолько приветливым и любезным, насколько позволяли обстоятельства. В свою очередь, Джексон помогал Холмсу продвигать новый продукт, а также контролировал, чтобы Dawsons вовремя оплачивал счета.

В течение первого года торговля давала хорошие результаты, и четверо друзей отпраздновали это походом в театр и ужином. Туда был приглашен со своей женой и Джексон, которому они преподнесли в подарок ящик виски. Продажи продолжали расти, и четверо друзей решили создать компанию, Holmesafe Ltd, сделав себя ее управляющими. Джексона они попросили стать пятым директором. Когда Джексон сказал об этом предложении Томасу, тот обратил его внимание на то, что, так как Джексон будет продавать товар Dawsons от имени Holmesafe, это может стать для него причиной возникновения конфликта интересов. Джексон признал введомость данного аргумента и, выражая сожаление, отверг предложение стать управляющим Holmesafe.

В течение первого года работы в статусе общества с ограниченной ответственностью четверке друзей стало очевидно, что емкость рынка была ими недооценена. Спрос со стороны Dawsons был выше, чем ожидалось; большая розничная торговая сеть также поглощала значительные объемы товара. Стали существенными объемы продаж более мелким компаниям, росли поступления от консультационных услуг. Управление компанией на условиях частичной занятости стало невозможным, и первым сотрудником компании, работающим на полную ставку, стал старый школьный товарищ Холмса. В середине года был подписан контракт с национальными строительными

подрядными организациями на предмет предоставления им компанией Holmesafe консультационных услуг по вопросам безопасности жилых домов и квартир. Позже в течение этого же года компания переехала в новое арендуемое помещение и наняла на условиях полного рабочего дня секретаря.

Доходы и расходы компании Holmesafe за первый год деятельности приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Доходы и расходы первого года

Доходы по источникам:	Сумма, £
Dawson's	216 000
Rowan's	144 000
Другие продажи	54 000
Консультационные услуги	13 500
Итого:	427 500
Расходы:	
Материалы	140 000
Заработная плата	140 000
Прочие	45 000
Итого:	325 000

Таблица 5 содержит планируемые доходы и расходы компании за второй год деятельности.

Таблица 5 – Планируемые доходы и расходы на второй год

Доходы по источникам:	Сумма, £
Dawson's	270 000
Rowan's	162 000
Другие продажи	71 000
Консультационные услуги	63 000
Итого:	566 000
Расходы:	
Материалы	158 000
Заработная плата	184 000
Прочие	72 000
Итого:	414 000

Примерно в середине второго года Холмсу позвонил Джексон, и их телефонный разговор после обычных приветствий развивался следующим образом:

Джексон: Я подумал, будет лучше сообщить Вам о том, что в настоящее время я нахожусь под все нарастающим давлением касательно покупки охранных устройств у компании «Browns». По своим эксплуатационным качествам они очень похожи на Ваши. «Browns» улучшили свою технологию изготовления и сейчас их охранные устройства являются очень конкурентоспособными и надежными.

Холмс: Но наша репутация, несомненно, стоит многого. Вы сами вложили в это много своих сил, и было бы жаль, если бы все это было растрчено попусту.

Джексон: Да, конечно, и я, разумеется, сделаю все, что смогу. Но думаю, я должен дать тебе знать, как обстоят дела. Кстати, хотел бы получить от Вас совет личного характера. Помните, я как-то играл в музыкальной группе несколько дней в неделю. Так вот, по личным причинам, мне пришлось бросить это занятие, и в итоге я оказался немного не при деньгах. Поэтому я сейчас подыскиваю работу на вечер, которая приносила бы мне пару фунтов в неделю. Есть какие-нибудь идеи на этот счет?

Холмс: Прямо сейчас ничего не приходит в голову, но дайте подумать... Давайте встретимся за ланчем в следующую среду и все обсудим.

Фактически, на этом разговор и завершился.

#### *Вопросы*

1. Дайте характеристику внешней среды компании Holmesafe. Какие угрозы и возможности характерны для рынка, на котором работает фирма?
2. Опишите стратегию, которой придерживалась компания изначально.
3. Следует ли компании Holmesafe пересматривать свою стратегию и почему?
4. С какими проблемами столкнулся Холмс? Какую стратегию развития вы рекомендуете использовать Holmesafe в будущем, чтобы избежать подобных проблем.

### **Тема 3. Стратегический анализ диверсифицированных компаний и выбор стратегии**

#### ***План***

1. Анализ бизнес-портфеля, его понятие и теоретическая база.
2. Формирование бизнес-портфеля на основании матрицы БКГ.
3. Выбор портфельной стратегии на основе матрицы МакКинси.
4. Выбор портфельной стратегии на основе матрицы ADL.
5. Матрица Томпсона-Стриккланда как инструмент формирования стратегии бизнеса.

#### ***Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:***

- понятие портфельного анализа, его назначение;
- этапы проведения портфельного анализа;
- инструменты портфельного анализа, их назначение и область применения;
- выбор стратегии на основе матрицы БКГ;
- выбор стратегии на основе матрицы МакКинси;
- выбор стратегии на основе матрицы ADL / LC;
- выбор стратегии на основе матрицы Томпсона-Стриккланда.

### Задание 1

Предприятие «Шанс» выпускает 7 видов продукции. На рынке ей противостоят порядка 60 конкурентов, большинство из которых – мелкие фирмы. Лишь 8 компаний, работающих на рынке, сопоставимы с «Шансом».

Анализ рынка представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты анализа рынка фирмы «Шанс»

Продукт	Объем продаж, шт.	Относит. доля рынка	Текущий уровень роста рынка, %	Прогнозир. уровень роста рынка, %
1	1500	1,5	20	25
2	1300	2	9	6
3	1000	0,9	12	25
4	1000	0,6	10	2
5	900	0,5	5	3
6	800	0,2	3	0
7	500	0,1	22	25

Используя матрицу БКГ, сформировать портфельную стратегию предприятия.

#### *Методические указания*

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются темпы роста рынка предприятия и относительная доля рынка.

Последовательность выполнения задания может быть следующей:

1. Рассчитать темпы роста рынка (РР). Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста по формуле

$$Tr = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (1)$$

где  $Y$  – значение объема реализации соответственно за  $n$ -й (текущий) или 1-й (базовый) год.

2. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле конкурирующей фирмы (крупнейшего конкурента на рынке).

3. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия за предшествующий год.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде.

Таблица 7 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукции \ Показатель	1	2	3	4	5	6	7
Темп роста рынка							
Относительная доля рынка							
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %							

4. Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, то есть объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительно доли рынка.

5. На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Ее целесообразно представить в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ вида продукции	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

#### *Вопросы*

1. Оцените товарный портфель своей фирмы.
2. Как правильно позиционировать и преподнести продукцию потребителю? Как улучшить продвижение?
3. Какие действия предпринять, чтобы повысить узнаваемость торговой марки?

### **Тема 4. Выбор конкурентной стратегии организации**

#### ***План***

1. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность, их роль в управлении организацией.
2. Формирование ключевых компетенций организации.
3. Общие стратегии конкуренции.
4. Риски, связанные с выбором конкурентной стратегии.

#### ***Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:***

- конкурентные преимущества и их виды;

- конкурентоспособность продукции и предприятия;
- понятие ключевой компетенции, особенности;
- формирование ключевых компетенций;
- модель общих стратегий конкуренции;
- стратегия лидерства в издержках, ее условия и опасности;
- стратегия дифференциации, условия и опасности;
- стратегия фокусирования, условия и опасности.

### Задание 1

Выработать навыки оценки конкурентоспособности по взвешенным и не взвешенным рейтингам.

В группе выделить экспертов, которые бы определили ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы, например, для обувной и швейной промышленности Республики Беларусь.

Используя таблицы, провести анализ конкурентоспособности по взвешенным (таблица 10) и не взвешенным рейтингам (таблица 9).

Есть ли отличия в рейтингах конкурентов при использовании этих методик? Чем вы это объясните?

Таблица 9 – Оценка конкурентоспособности по не взвешенным рейтингам

Ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы	Название предприятия	Название конкурента 1	Название конкурента 2	Название конкурента 3
1				
2				
3				
...				
Общий не взвешенный рейтинг				

Таблица 10 – Оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

КФУ или показатели конкурентной силы	Вес пок-ля, %	Название предприятия	Название конкурента 1	Название конкурента 2	Название конкурента 3
1					
2					
3					
...					
Сумма весов		-	-	-	-
Общий взвешенный рейтинг					

Сделайте выводы и определите основные направления повышения конкурентоспособности анализируемых предприятий.



### *Вопросы*

1. Какие изменения произошли в стратегии развития вашей фирмы со сменой собственника?
2. Какие возможности используют менеджеры для развития своего нового бизнеса? С какими угрозами они имеют дело?
3. Выявите ключевые факторы успеха отрасли.
4. Какими конкурентными преимуществами обладает ваша фирма?
5. Как добиться скорейшего увеличения потока клиентов, не выходя за рамки существующего бюджета на продвижение?

### **Тема 5. Выполнение стратегии и стратегический контроль**

#### ***План***

1. Бенчмаркинг: технология совершенствования методов ведения бизнеса.
2. Электронная коммерция и ее влияние на систему управления.
3. CALS-технологии в управлении организацией.

#### ***Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:***

- понятие бенчмаркинга, область применения;
- электронная коммерция в бизнесе;
- использование современных информационных технологий в бизнесе и их влияние на стратегию организации.

**Задание 1.** Анализ конкретной ситуации.

### КЛЮЧ ЗАЖИГАНИЯ

Сергей Лазарев работает в компании «Автомир» семь лет. Его карьера в салоне одного из крупнейших российских автодилеров началась с должности менеджера по продажам, а последние несколько лет он руководит корпоративным отделом торгово-сервисного комплекса (ТСК) «GM-Автомир». Это самый крупный в Восточной Европе центр, где представлены марки американского производителя General Motors (Chevrolet, Opel, Cadillac, Hummer). Ежемесячно более 500 клиентов выезжают из дилерского салона на новом автомобиле. Отдел, который возглавляет Лазарев, занимается продажей машин и предоставлением сервисных услуг юридическим лицам.

«Когда я только пришел в компанию, первые год-два вникал в процессы, многое было в новинку, – вспоминает Лазарев. – Постепенно начал замечать недоработки, сложности, которые мешают сотрудникам эффективно делать свою работу».

В прошлом году руководитель корпоративного отдела увидел в журнале «Секрет фирмы» материал о внедрении бережливого производства и системы канбан на заводе «Микрон», а потом прочитал – книгу Джеффри К. Лайкера «Дао Toyota». «Я открыл для себя целый мир японской корпорации, – восхищенно рассказывает Сергей. – Toyota живет по своим принципам, и все

настолько четко, отлажено, системно, – это поражает!» Практичный Лазарев сразу же прикинул, что описанные в статье и книге технологии можно использовать для повышения эффективности работы дилерского центра.

### ***Слабое место***

Помимо корпоративного отдела, который возглавляет Сергей Лазарев, в подразделении по продажам существуют еще пять служб – кредитная, страховая, комиссионная, администрирования и выдачи.

Все руководители этих отделов подчиняются заместителю директора по продажам. По словам Лазарева, все подразделения тесно связаны, и сотрудники отдела продаж постоянно взаимодействуют с другими работниками. Например, если покупателю понравилась модель, машину заказывает на складе администратор торгового зала (АТЗ), а для этого менеджер по продажам должен оставить ему заявку на бронь автомобиля. «Бывает так, что администратор не увидел сообщение от моего сотрудника или отвлекся, и машина в итоге не заказана. Несмотря на то, что это промах АТЗ, все ругают менеджера по продажам – за то, что не проконтролировал, не проследил», – рассказывает руководитель.

В начале года Сергей Лазарев провел эксперимент в своем отделе: трое его подчиненных в течение всего дня записывали каждое действие и каждый свой шаг. Результаты поразили руководителя. Он выяснил, что на поиск клиентов, то есть основную функцию отдела продаж, они тратят всего полчаса-час в день. А львиную долю рабочего времени менеджеры занимают либо бумажной работой, либо выясняют, в каком состоянии находится автомобиль, заказанный клиентом.

«Главный ресурс менеджера – время. Чем больше его тратишь на переговоры с потребителями, тем выше вероятность покупки машины, – объясняет Сергей Лазарев. – Если бы те 3 – 4 часа в день, которые мой сотрудник тратит на отслеживание состояния автомобиля, он посвятил бы основной задаче, то и эффективность его как работника повысились бы в разы».

Итоги эксперимента окончательно убедили руководителя в необходимости изменить технологию работы как своего отдела, так и смежных, с которыми его подчиненным приходится взаимодействовать. В частности, Сергей Лазарев решил усовершенствовать процесс подготовки машины к выдаче клиенту – на профессиональном языке дилеров это называется «подготовка автомобиля к выпуску».

Каждая машина, которая поступает к дилеру от производителя, в обязательном порядке проходит несколько стадий: предпродажная подготовка, выявление и устранение дефектов, установка допоборудования (например, сигнализации) и проверка техническим отделом. Контроль за процессом подготовки машины – это задача АТЗ. Администратор получает письмо от менеджера по продажам, где прописаны характеристики автомобиля, а также срок, к которому машина должна пройти все стадии подготовки. Получив эту

информацию от менеджера, АТЗ заносит данные в специальную электронную систему. И дальше, по словам Лазарева, часто возникают проблемы.

Дело в том, что менеджеры, направляя заявку администратору и выставив сроки, не обладают информацией о загруженности технических подразделений. Но и АТЗ, внося информацию в базу, не смотрит на загрузку механиков. В результате возможна нестыковка. К примеру, менеджер в заявке указал, что допоборудование должно быть установлено на автомобиль к 13 мая, и администратор занес данные в систему. А у службы допоборудования в данный момент может находиться в работе 15 машин, и понятно, что автомобиль не будет готов к указанному сроку.

«Если мы 13 мая сообщим клиенту, что его машина все еще не готова, он, естественно, будет недоволен, – рассуждает Лазарев. – И хотя контроль за подготовкой автомобиля лежит на администраторе, выговор получает мой менеджер». Поэтому по факту выходит, что сотрудники, которые должны заниматься в первую очередь поиском клиентов и продажами, тратят массу времени на переговоры с другими отделами, пытаясь узнать, в какой стадии готовности находится автомобиль.

### ***Японская модель***

Идея, которую взял на вооружение Лазарев, основывается на так называемом «принципе вытягивания», который применяется на производствах Toyota. На японском предприятии главным элементом планирования является обычная карточка (канбан): ее наличие в определенном месте служит сигналом к действию для сотрудников (например, что нужно пополнить ящик деталями, которые закончились).

У Лазарева это выглядит следующим образом. Например, когда АТЗ заносит в компьютер информацию о машине, которая должна пройти все стадии подготовки, он одновременно переносит эти же данные на карточку (канбан) и кладет ее в специальный контейнер.

Сотрудник отдела технического контроля забирает карточки из контейнера администраторов и переносит их в специальный лоток на стенде подразделения, которое должно заниматься автомобилем дальше. Например, в службу предпродажной подготовки (ПП). Карточки замечает работник ПП. Задание ему уже никто не дает, поскольку канбан служит для него флажком к старту. После окончания работы сотрудник кладет канбан под лобовое стекло – это означает, что автомобиль готов, и его можно забирать на следующую техническую процедуру – на допоборудование. И далее по цепочке. Подобная система позволяет максимально автоматизировать процесс и свести к минимуму человеческий фактор (например, забывчивость или невнимательность).

Пару месяцев назад Сергей Лазарев смог модернизировать в духе Toyota отношения со страховым отделом. По словам Лазарева, когда он поделился своей идеей с руководителем страхового подразделения, она, почти не раздумывая, согласилась на эксперимент.

Обычно менеджеры по продажам передают страховщикам информацию о покупателе и его заказе, чтобы те подготовили коммерческое предложение для клиента. «Но если я просто положу документ на стол в отделе страхования, это не означает, что люди сразу возьмутся за работу, – рассказывает Лазарев. – И, будучи не в курсе, в каком состоянии находится обработка моего запроса, вынужден их постоянно дергать».

Теперь ситуация изменилась. На двери корпоративного отдела, которую видят и сотрудники страхового, висит контейнер, куда можно складывать листы формата А4. Менеджеры по продажам кладут в лоток файл, в котором указаны данные по клиенту. Сотрудник страхового отдела смотрит на контейнер, видит в нем листок, и это служит сигналом к действию: он забирает документ и принимается за дело. Так Лазарев и его менеджеры автоматически получают информацию, что запрос взят в обработку. Когда сотрудник-страховщик заканчивает работу, он складывает готовое коммерческое предложение обратно в контейнер, откуда менеджеры его забирают.

### ***Тормозной путь***

В своем отделе Сергей Лазарев применяет и другие ноу-хау Toyota, например, принцип дзидока. Он подразумевает остановку производственного процесса в случае обнаружения неполадок.

Например, в разговоре с клиентом менеджер по продажам запнулся и начал искать информацию, которой нет у него под рукой. Лазарев, который сидит в одной комнате с сотрудниками, замечает промашку работника и воспринимает это как сигнал к действию. Руководитель приостанавливает работу всего отдела для выявления и устранения проблемы. Как результат, например, Лазарев кладет на стол менеджера распечатанные данные, которые сотрудник тщетно искал, и которые могут ему понадобиться в будущем. Параллельно другие сотрудники получают точно такие же данные, чтобы избежать подобного промаха.

Креативный начальник корпоративного отдела мечтает распространить идеи Toyota по всему дилерскому центру, но пока не получается. «Если бы мой отдел не зависел от работы других подразделений, я бы, может, и не пытался. Но наша основная задача – продавать, а мы тратим время на многочасовые выяснения», – резюмирует руководитель корпоративного отдела.

В начале года Лазарев показал свою презентацию с усовершенствованным процессом подготовки автомобиля своему непосредственному руководителю – заместителю директора по продажам. Начальник задал несколько уточняющих вопросов и предложил согласовать идею с другими отделами. Лазарев разослал письма с презентацией по всем руководителям.

Но как с грустью признался Сергей, после удачного опыта со страховым отделом процесс застопорился. Лазарев пытался лично пообщаться с руководителями других подразделений, выяснить их отношение к своим предложениям. Одни не против изменений и даже понимают их необходимость, но считают, что к подобным нововведениям дилерский центр не готов. Другие

не стремятся вникнуть в суть предложений. Наконец, по словам Сергея, зарплаты в его отделе зависят от объема продаж, а у коллег из других отделов нет финансовых мотивов, поэтому их не особо заботит собственная эффективность.

Круг замкнулся: предложения Лазарева все видели, но предпринимать какие-то действия не хотят. А сам Сергей Лазарев не понимает, как ему продвигать свои идеи.

### *Вопросы*

1. Как убедить руководителей дилерского центра в необходимости изменений?
2. Как правильно доводить и внедрять предложения по улучшению работы за пределами собственного отдела?
3. Разработайте программу изменений и определите инициаторов (агентов) изменений в дилерском центре?

### Задание 2

Создается малое предприятие по производству недорогой мебели, продавать которую планируется по 70 условных единиц за штуку. Предположим, что у фирмы всего три статьи затрат:

- аренда 250 тыс. у.е. в год;
- комплектующие материалы 28 у.е. на единицу;
- зарплата 17 у.е. на единицу.

Предполагаемый объем продаж в первый год составлял 12 тыс. штук, однако удалось реализовать лишь 8 тыс. штук.

Рассчитайте точку безубыточности для предприятия. Что бы Вы порекомендовали данному предприятию в будущем?

### Задание 3

Предприятие, производящее три группы товаров X, Y и Z, имеет следующие результаты работы за год (таблица 11):

Таблица 11 – Результаты работы предприятия

млн. руб.

Показатели	Продукция X	Продукция Y	Продукция Z
Выручка	200	500	360
Переменные затраты	160	300	140
Маржинальная прибыль	40	200	220
Постоянные затраты	100	100	100
Прибыль от реализации	-60	100	120

Какие решения могло бы принять руководство предприятия при планировании на будущий год и при каких условиях?

## **5.1 Разработка стратегии противостояния враждебным поглощениям (рейдерскому захвату)**

1. Сущность и цели слияний, поглощений.
2. Способы враждебных поглощений.
3. Стратегия противостояния враждебным поглощениям.

В современных условиях хозяйствующие субъекты трансформируются не только на основе реструктуризации, реорганизации, приватизации и иных изменений способов существования, но и путем слияний и поглощений, что предполагает возможное изменение форм собственности (владельцев, собственников), систем и уровней управления и других существенных признаков, характеристик и факторов внутренней среды организации.

В этой связи представляется целесообразным исследование целей и причин, побуждающих к слиянию, поглощению (дружественному, враждебному, включая рейдерские захваты); анализ условий последнего и разработку методов и «рецептов» противостояния враждебному поглощению и его крайней форме – рейдерскому захвату.

Причинами, вызывающими необходимость слияний, поглощений, могут быть: целесообразность, благие намерения, указания вышестоящих органов управления, интересы высшего порядка, а в ряде случаев и благовидные предлоги по взаимному согласию сторон, включая коррупционную составляющую.

Указанные причины в технико-экономическом обосновании (бизнес-предложении, плане, проекте), как правило, преследуют достижение здравых и экономически приемлемых для договаривающихся сторон и государства целей:

1. Решение общих задач, требующих объединения производственных, финансовых и других ресурсов нескольких предприятий. Это прежде всего касается крупных проектов, практическая реализация которых не может быть эффективно осуществлена одним предприятием.
2. Обеспечение безопасности и устойчивого положения на рынке в результате широкой диверсификации деятельности и производимых продуктов. Наиболее эффективно эта проблема может быть решена не с помощью освоения отдельным предприятием новых направлений бизнеса, а благодаря созданию сложных предпринимательских образований.
3. Обеспечение ритмичности и бесперебойности поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, товаров и уменьшение расходов на маркетинг. Мировая практика свидетельствует, что наиболее действенный механизм решения данной проблемы связан не с судебными разбирательствами и всевозможными санкциями за нарушения договорных обязательств, а с тем, чтобы взаимодействия с партнерами (поставщиками, клиентами, финансовыми институтами) сделать более тесными и доверительными. Это может быть

достигнуто с наименьшими издержками посредством создания вместе с ними общих предпринимательских структур.

4. Уменьшение конкуренции в рамках антимонопольного законодательства. Общеизвестно, что чем выше конкуренция, тем ниже уровень цен. Высокая конкуренция может привести к тому, что большинство конкурентов не смогут получить достаточную прибыль для нормального развития и будут вынуждены или ограничить свою деловую активность, или вообще уйти с рынка. И то и другое, как правило, невыгодно не только самим конкурентам, но и потребителям и обществу в целом, так как в будущем это может привести к значительному росту цен, потере части рабочих мест и другим негативным последствиям. Объединение конкурентов в сложную предпринимательскую структуру может оказаться наиболее приемлемым выходом из создавшегося положения. Оно позволит без сокращения числа конкурентов и снижения объемов продаж уменьшить конкуренцию и тем самым поддерживать цены на допустимом уровне, который даст возможность всем конкурирующим предприятиям нормально развиваться.

5. Противостояние напору сильных поставщиков, которые доминируют на рынке и диктуют свои условия предприятиям, потребляющим их продукцию. Объединение предприятий-потребителей в новую предпринимательскую структуру дает им эффективную возможность совместно отстаивать свои интересы и не допускать значительного роста цен на потребляемую продукцию. В конечном счете это позволит им обеспечить и конкурентоспособность собственных продуктов.

6. Снижение издержек и цен, рост оборота и прибыли. Это может быть обеспечено с помощью внедрения эффективной системы трансфертных (внутренних) цен, по которым осуществляются расчеты между участниками сложного предпринимательского образования. Эти цены по ряду причин значительно ниже рыночных, что и позволяет только с помощью организационных мероприятий достичь желаемых результатов. Наибольшие возможности для обеспечения роста оборота и прибыли, а также снижения издержек и цен благодаря созданию сложного предпринимательского образования имеют, прежде всего, предприятия, связанные между собой производственной цепочкой.

7. Уход от части налогов и снижения издержек, связанных с получением дополнительного капитала. Это может быть достигнуто двумя способами: первый предполагает объединение высокорентабельных и убыточных предприятий, второй – привлечение в состав участников сложной предпринимательской структуры предприятий, расположенных в зонах с либеральным налоговым, валютным и другими видами законодательного регулирования или имеющих установленные государством те или иные льготы по налогообложению. В результате таких объединений уменьшается величина налогооблагаемой прибыли, что дает объединяющимся предприятиям двойную выгоду: снижение налогов и рост совокупного чистого дохода и уменьшение

потребности в кредитных ресурсах и, следовательно, снижение издержек по их обслуживанию.

8. Захват перспективных компаний, испытывающих в данный момент значительные финансовые трудности. По этой причине они могут быть приобретены по цене, которая значительно ниже их реальной стоимости.

9. Получение новых технологий, приобретение современного опыта в менеджменте, маркетинге и т. д., освоение новых рынков. Эта цель может быть достигнута при создании договорных совместных предприятий, которые представляют собой одну из разновидностей сложных предпринимательских образований.

10. Объединение усилий и средств для проведения наукоемких исследований. Чаще всего такие объединения характерны для крупных предприятий, связанных общностью технологии производства, маркетинговых подходов, организационных структур управления и т. д.

11. Совершенствование структуры управления бизнесом, обеспечение управляемости предприятиями, которые принадлежат или контролируются одним или несколькими собственниками. Создание в данном случае общих органов управления может дать значительный эффект, так как позволит собственникам обеспечить более действенный контроль за текущими операциями всех принадлежащих им предприятий.

Создание сложных предпринимательских структур, когда это осуществляется посредством поглощения одних компаний другими, может иметь и скрытую мотивацию, которая направлена на извлечение собственниками и менеджерами дополнительного дохода от самого процесса объединения предприятий. Механизм получения такого дохода связан с завышением стоимости покупаемых активов или неизбежным при такого рода сделках ростом курсовой стоимости акций поглощаемой компании.

Более 95 % всех слияний и поглощений, в результате которых осуществляется формирование или расширение сложных предпринимательских образований, совершаются по взаимному согласию сторон. Остальные (около 5 %) относятся к враждебным поглощениям, когда одна компания захватывает другую без ее желания и согласия.

Враждебные поглощения касаются только акционерных компаний открытого типа. Они всегда очень тщательно планируются, что позволяет захватчикам не только получить реальное представление о возможностях и перспективах поглощаемых компаний, но и прийти к более точной оценке их текущей стоимости. Процесс планирования поглощения начинается со сбора, анализа и оценки информации о поглощаемой компании и заканчивается составлением подробной справки о различных сторонах ее деятельности (истории, системе управления, производимых продуктах (услугах), финансовом положении, положении на рынке, организации процесса производства и продаж, кадровой ситуации), завершающейся выводами и предложениями о целесообразности и возможностях поглощения.



Поглощения всегда направлены на контролируемую группу. Они возможны только при наличии определенных условий, наиболее существенными из которых являются следующие:

1. Контролирующая группа владеет контрольным пакетом акций, который составляет менее 50 % от всего количества выпущенных акций, а остальные «распылены» среди многих рядовых акционеров. Это основное условие, если оно не выполняется, то поглощение невозможно. Здесь имеется в виду, что все члены контролирующей группы не желают поглощения и никто из них ни при каких обстоятельствах не перейдет на сторону поглотителя.

2. Стоимость акций поглощаемой компании на фондовом рынке по каким-то причинам оказалась заниженной и не соответствует результатам ее деятельности. В этом случае получить контроль над такой компанией можно при минимальных финансовых затратах, купив ее акции по заниженной цене, хотя реальная стоимость капитала, стоящая за ними, значительно выше.

3. У компании, которую планируют поглотить, должна быть низкая доля заемных средств, что позволяет захватчику использовать ее же собственные активы для финансирования поглощения. Активы поглощаемой компании здесь выступают гарантией возврата займа, который захватчик получает для осуществления поглощения.

4. Значительная часть акций поглощаемой компании принадлежит институциональным инвесторам (инвестиционные фонды, пенсионные фонды, страховые компании и т. д.) и обычным гражданам. Поскольку их главная цель – не получение контроля над компанией, а рост дивидендов и курсовой стоимости акций, то они всегда голосуют за поглощение в надежде на то, что это стабилизирует курс акций и приведет к росту их стоимости.

В настоящее время мировая практика знает три способа, с помощью которых могут быть осуществлены враждебные поглощения компаний. Первый способ предполагает обычную скупку на фондовом рынке контрольного пакета акций. Это самый старый и наименее эффективный способ поглощения. Он был популярен на начальной стадии формирования цивилизованного рынка ценных бумаг. В странах с развитой рыночной экономикой он сегодня практически не используется. Большинство попыток поглощения таким способом не дает желаемого результата. В условиях высокоразвитого фондового рынка покупать акции следует небольшими партиями и поэтому процесс поглощения может растянуться на многие годы, а это ничего, кроме убытков, не принесет. Кроме того, этот способ поглощения является очень дорогостоящим, так как требует наличия значительных сумм свободных денег для проведения текущих операций по покупке акций поглощаемой компании по рыночным ценам. Получить же кредитные ресурсы для этих целей при таких продолжительных сроках поглощения практически невозможно. Поглощение эффективно, если оно осуществляется быстро и решительно. Это гарантирует реальную отдачу в результате быстрого перехода контроля над компанией в руки поглотителя. Тем не менее в нашей стране, где рынок ценных бумаг находится на начальной

стадии своего становления, этот способ поглощения при умелом его использовании может оказаться достаточно привлекательным и эффективным.

Второй способ враждебных поглощений получил название «борьба за доверенности». Успешное применение этого способа возможно в том случае, если большинство акционеров недоволено курсом руководства компании и соглашается поддержать поглотителя при голосовании на очередном собрании акционеров. Как известно, значительная часть акционеров на собрания не ходит. В соответствии с законом они могут оформлять заявления-доверенности любому другому акционеру, передав ему право голосовать от их имени, но по своему усмотрению. Пользуясь такой возможностью, наиболее заинтересованные в поглощении акционеры (или кто-то один из крупных держателей акций, имеющих доступ к реестру акционеров) формируют инициативную группу, члены которой лично встречаются с акционерами и убеждают их сделать заявление о передаче им права голоса на очередном собрании акционеров. Если поглотители заручаются поддержкой необходимого числа рядовых акционеров, они получают и большинство мест в совете директоров (правлении) поглощаемой компании, а следовательно, и контроль над ней. Это один из самых эффективных и дешевых способов враждебного поглощения компаний.

В истории американского и западноевропейского бизнеса было немало случаев битв за голоса акционеров, которые велись с целью захвата власти в компании. Большинство из них закончилось успешно для поглотителей. История знает значительное количество случаев, когда инициативные и решительные рядовые акционеры таким способом добивались руководящих позиций в компании.

В настоящее время самым эффективным считается способ враждебных поглощений, который получил название «публичное предложение купить», или «тендер». Иногда в экономической литературе его именуют как «купить макулатуру». Это самый новый способ враждебных поглощений. Он появился в 1980-е годы. Большинство попыток поглощений таким способом (а к этому времени на Западе другие способы уже практически исчерпали свои возможности) оказалось удачными для поглотителей.

На фондовом рынке, как известно, «макулатурой» называют акции с высокой степенью риска, которые имеют низкий рейтинг кредитоспособности заемщиков, носят спекулятивный характер и используются только для инвестирования.

Как осуществляются враждебные поглощения компаний с помощью «публичного предложения купить»?

Вначале поглотитель приобретает незначительное количество акций поглощаемой компании – примерно 5 – 10 % от общего числа выпущенных акций. Верящие в успех финансовые компании или коммерческие банки предоставляют ему в кредит под активы поглощаемой компании, а фактически «ни подо что», необходимую сумму денег. После этого он через средства

массовой информации публично предлагает за наличные купить до названной даты определенное количество акций (по законодательству обращаться можно только ко всем акционерам) по цене выше той (заниженной по каким-то причинам), которая сложилась на рынке ценных бумаг. Таким образом, акционеры получают возможность продать свои акции по их реальной или даже завышенной на данный момент цене. Те же держатели акций, кто по каким-то причинам откажется продать свои акции, рискуют остаться в проигрыше, поскольку, если поглотителю действительно удастся получить в свои руки 51 % акций, более половины стоимости компании будет покрывать «макулатуру», то есть долги, сделанные для покупки ее же собственных акций (чаще всего все свои акции поглотитель на время передает финансовому учреждению в качестве гарантии возврата долга). Цена же оставшихся 49 % акций еще более снизится, так как из прибыли будет в первую очередь погашаться долг и проценты по нему, а дивиденды в течение достаточно продолжительного периода или вообще могут не выплачиваться, или уменьшатся до самого низкого уровня.

Как свидетельствует практика, большинство компаний, которые были враждебно поглощены, потом эффективно дробились и продавались частями, что позволяло поглотителям не только рассчитаться с долгами и другими акционерами, но и получить от всей этой операции значительный доход.

Рост числа враждебных поглощений заставил многие акционерные компании открытого типа пересмотреть свои позиции по отношению к собственным акциям и фондовым рынкам в целом. Это выразилось в более взвешенном и ответственном подходе к проблемам, связанным с котировками собственных акций, контролем за их изменениями и поиском новых методов оперативного влияния на текущую курсовую стоимость свободно обращаемых ценных бумаг. Нередко сами акционерные компании, чтобы не допустить резкого колебания курсовой стоимости собственных акций, начинают интенсивно покупать или продавать их на рынке. В конечном счете от этого выигрывают и рядовые акционеры, так как теперь акционерная компания всегда, а не от случая к случаю, стремится поддерживать рыночный курс своих акций на достаточно высоком уровне.

Кроме того, чтобы противостоять враждебным поглощениям, многие акционерные компании стали искать и другие меры, и в первую очередь внутрифирменного характера, которые позволяли бы сделать компанию вообще неуязвимой для отдельных потенциальных поглотителей. Большинство таких мер связано с внесением в уставные документы соответствующих упреждающих записей, ограничивающих возможности поглотителей или вообще делающих поглощение невозможным. К этим мерам прежде всего следует отнести:

1. Ограничение уставными документами доли ежегодно обновляемого состава совета директоров (правления). Если, например, ежегодно можно

обновить только 1/3 их состава, то процесс поглощения растягивается уже на два года, что делает его неэффективным, а значит, и маловероятным.

2. Внесение в устав таких изменений, которые препятствовали бы развитию «борьбы за доверенности» или вообще делали бы ее невозможной. Например, можно указать, что голосование по доверенностям не проводится, а вместо этого всем акционерам рассылаются опросные листы с перечнем вопросов, на которые они должны ответить «да» или «нет».

3. Использование в уставных документах ограничений, которые получили название «отравленной пилюли». Применяется в том случае, если закон не запрещает поглотителю обращаться с просьбой продать свои акции только к ограниченному числу акционеров. Суть «отравленной пилюли» в наличии механизма защиты стоимости акций от понижения, который обычно предусматривает, в случае попытки скупки контрольного пакета акций, автоматическое повышение стоимости акций всех акционеров. То есть поглотитель, чтобы получить контроль за компанией, должен скупить акции у всех желающих их продать, что заранее делает для него сделку невыгодной.

4. Введение уставных ограничений уровня заемных средств, что не позволяет задолженности компании подниматься выше оговоренного предела. Это сильно затрудняет поглотителю использование активов поглощаемой компании в качестве обеспечения ссудного капитала, привлекаемого для финансирования поглощения.

5. Внесение в устав ограничений, получивших название «плата за смерть». Эту меру используют в основном компании, выпускающие в обращение облигации. Суть ее в том, что владельцам облигаций гарантируется право досрочного их погашения в случае перехода контрольного пакета акций в другие руки. Это не только отпугивает возможных поглотителей, но и способствует стабилизации рыночной стоимости облигаций, котировка которых при угрозе поглощения обычно падает.

6. Параллельная скупка акций поглощаемой компании членами контролирующей ее группы по более высокой цене, чем предлагает поглотитель. От этого выигрывают простые акционеры, а поглотитель должен платить больше, что не только делает сделку менее выгодной, но и не гарантирует ему получения 51 % акций. Иногда возможность применения такой меры заранее оговаривается в уставных документах;

7. Взаимопоглощение компании-поглотителя в том случае, если ее акции свободно обращаются на рынке, а контролирующая группа владеет пакетом акций менее 50 %.

Враждебные поглощения имеют как положительные, так и отрицательные стороны. К положительным относится рост курсовой стоимости акций поглощаемой компании, более эффективная работа компании в результате точной оценки ее возможностей и цены, учет интересов рядовых акционеров благодаря внесению положительных изменений в устав, выявление сильных и слабых сторон в деятельности компании и корректировка основных целей и

задач, поиск новых источников финансирования. Отрицательной стороной враждебных поглощений является отвлечение денег от действительных инвестиций. Кроме того, не всегда поглотитель может обеспечить достаточную прибыльность приобретенной компании, чтобы вовремя вернуть ссуду и выплатить проценты по ней, результатом чего являются банкротство, рост безработицы и другие негативные последствия для общества.

### *Задание*

Обосновать и предложить способ противостояния враждебным поглощениям и выбрать соответствующую конкурентную стратегию организации.

## **Тема 6. Инвестиционный менеджмент**

### ***План***

1. Разработка инвестиционной стратегии.
2. Характеристики инвестиционного проекта.
3. Инвестиционное планирование.
4. Управление инвестиционным портфелем.
5. Цели и задачи оценки эффективности инвестиций.
6. Методы оценки эффективности инвестиций.
7. Критерии оценки инвестиционных решений.

### ***Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:***

- сущность инвестиционной стратегии;
- инвестиционный проект и его характеристика;
- инвестиционный план и его разработка;
- инвестиционный портфель, управление портфелем инвестиций;
- оценка эффективности инвестиций, методы и критерии оценки.

Задание 1. Оценивая две акции А и Б, инвестор пришел к выводу, что распределение вероятностей их ожидаемой доходности можно представить следующим образом (таблица 12):

Таблица 12 – Распределение вероятностей доходности акций

Варианты прогноза	Вероятность		Доходность, %	
	акция А	акция Б	акция А	акция Б
Оптимистический	0,3	0,3	100	20
Реалистический	0,4	0,4	15	15
Пессимистический	0,3	0,3	-70	10

Определить наиболее приемлемый вариант вложения денежных средств: акции А или акции Б.

**Задание 2.** Оцените экономическую эффективность трех инвестиционных проектов (таблица 13), дайте рекомендации инвестору по выбору объекта инвестиций.

Таблица 13 – Исходные данные по проектам

Показатель	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Объем первоначальных инвестиций, млн. долл.	150	20	200
Срок первоначальных инвестиций	Равномерно в течение первых трех лет	Единовременно в начале проекта	60 % – в первом году, 40 % – во втором году
<b>Доходы проекта</b>			
1-й год	-	5	50
2-й год	40	8	120
3-й год	60	8	120
4-й год	100	8	120
5-й год	100	8	120
<b>Расходы проекта</b>			
1-й год	-	3,5	20
2-й год	15	5	40
3-й год	30	5	40
4-й год	45	5	40
5-й год	45	5	40
В т.ч. амортизационные отчисления, млн. долл. в год	15	3	25

В расчетах принять ставку дисконтирования равной 15 %.

## **Тема 7. Проектный менеджмент**

### ***План***

1. Понятие проекта. Жизненный цикл проекта.
2. Сферы управления проектами.
3. Модель управления проектами.
4. Внедрение проектного менеджмента в организации.
5. Методы и приемы планирования проектов.
6. Управление ресурсами проекта.
7. Подбор персонала для проекта.
8. Контроль проекта. Критерии оценки этапов проекта.

### ***Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:***

- понятие проекта, стадии управления проектом;
- область применения проектного менеджмента;
- планирование проектов;
- ресурсное обеспечение проекта;
- контроль в проекте.

### Задание 1

Содержание задания: проект по созданию концепции предприятия.

Цель: настоящая деловая игра преследует цель закрепить на практике теоретические положения, усвоенные студентами при изучении дисциплины «Управление организацией». Практические навыки, выработанные в процессе игры, помогут студентам в дальнейшем при разработке стратегии предприятия, при определении сегментов рынка и поиске своей «ниши» на рынке товаров и услуг на этапе организации бизнеса, а также при осуществлении диверсификации деятельности уже работающей фирмы при решении задачи повышения конкурентоспособности предприятия на несколько лет вперед.

Условия проведения деловой игры: группа студентов делится на подгруппы по 3 – 5 человек. Каждая подгруппа имитирует управленческий аппарат (штаб), занимающийся вопросами стратегического планирования в составе директора и его заместителей, например: по коммерции, маркетингу, снабжению, общим вопросам. Каждый участник игры занимается вопросами стратегического планирования соответственно выполняемой функции на предприятии, советуясь с остальными участниками подгруппы для выработки общего решения. Не рекомендуется количество участников подгруппы менее трех человек, так как в данном случае трудно приобрести навыки необходимого общения, проверки правильности своей версии по планированию направления хозяйственной деятельности фирмы.

Каждая подгруппа на основе выработанного в ней общего мнения выступает как единый разработчик стратегии предприятия.

В конце деловой игры разработанная стратегия каждой подгруппой оценивается на конкурентоспособность студентами всей группы совместно с преподавателем. Высказываются положительные и отрицательные мнения студентов (с точки зрения будущих потребителей услуг). Стратегия может быть доработана и представлена снова.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры должен ознакомить участников с условиями и этапами игры, порядком оформления выступления по разработанной стратегии.

В дальнейшем он контролирует время выполнения этапов, разъясняет участникам игры отдельные моменты деловой игры, разрешает спорные вопросы, поясняет действие внешней среды по отношению к предприятию, предупреждает вынесение неправильных решений.

Обязательным в поведении руководителя деловой игры является рекомендательный характер его действий. Во время игры участники могут пользоваться стандартами по классификации предприятий той или иной сферы услуг, другими инструкциями и рекомендациями. Желательно организовать посещение лучших предприятий отрасли, успешно выполняющих свою стратегию развития, имеющих четко выраженную концепцию фирмы.

Порядок проведения деловой игры: сфера деятельности и условия функционирования предприятий задаются руководителем. Руководитель игры с

целью создания дополнительной конкуренции между предприятиями может оговаривать место расположения фирм, определять группу потребителей и т. д.

Ниже приведены этапы проведения игры, очередность которых может быть изменена по желанию игроков.

Этапы деловой игры.

1. Разработка планировки предприятия и его интерьера.
2. Выбор материала для строительства здания фирмы и оформления интерьера.
3. Выбор места расположения предприятия.
4. Учет культурных традиций региона.
5. Выбор сегмента потребителей услуг.
6. Перечень услуг, предоставляемых предприятием (ожидание клиента).
7. Тип связи с потребителем.
8. Окончательное оформление концепции развития предприятия.

На этом этапе участники игры готовятся к выступлению (презентации своего предприятия) перед аудиторией, стараются сообщить только самое ценное, заслуживающее интерес.

Участникам игры желательно выразить концепцию своего предприятия в нескольких словах и пояснить их (миссия предприятия).

После выполнения всех этапов каждая из подгрупп выступает перед группой со своей стратегией развития предприятия. По некоторым разделам концепции руководитель или участники игры могут задавать выступающим вопросы, требующие пояснения.

Затем проводится выбор лучшей концепции развития предприятия из альтернативных вариантов.

## **Тема 8. Управление рисками**

### ***План***

1. Критерии оценки риска.
2. Методы оценки риска.
3. Анализ и оценка последствий риска.
4. Особенности применения методов анализа риска.
5. Факторы проектного риска.
6. Анализ и оценка проектных рисков.
7. Выбор проекта в условиях неопределенности и риска.

### ***Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:***

- оценка риска: критерии, методы, анализ последствий;
- особенности оценки проектных рисков;
- выбор проекта в условиях неопределенности и риска.



### Задание 1

Предприятие рассматривает вопрос о поставке в следующем году определенного товара на рынок. В таблице 14 представлены размеры ожидаемой прибыли при различных вариантах конъюнктуры рынка в зависимости от выбранной стратегии интервенции.

Таблица 14 – Величина ожидаемой прибыли предприятия для различных стратегий интервенции и всех состояний рынка

Стратегии интервенции	Возможные состояния рынка			
	в1	в2	в3	в4
a1	32065	34980	20405	2915
a2	29150	20405	34980	8745
a3	11660	23320	17490	14575
a4	20405	40810	2915	20405

Проведите оценку предпочтительности этих стратегий, используя критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, крайнего оптимизма и минимального сожаления. Сравните результаты и обоснуйте выбор критерия принятия решения о стратегии интервенции.

#### *Методические указания*

Реализация одного из основных правил управления риском «не рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал» означает, что прежде чем принять решение, связанное с риском, менеджер должен:

- определить максимально возможный объем убытка по данному риску;
- сопоставить его с объемом вкладываемого капитала;
- сопоставить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству данного предприятия.

Объем убытка от вложения капитала может быть равен объему данного капитала, быть меньше или больше его. При прямых инвестициях объем убытка, как правило, равен объему венчурного капитала.

При прямом убытке его размер больше прямых потерь имущества, так как он включает еще дополнительные денежные затраты на ликвидацию последствий убытка и приобретение нового имущества.

При портфельных инвестициях, то есть при покупке ценных бумаг, которые можно продать на вторичном рынке, объем убытка обычно меньше суммы затраченного капитала.

Соотношение максимально возможного объема убытка и объема собственных финансовых ресурсов инвестора представляет собой индикатор рисковости планируемых мероприятий. Он отражается с помощью коэффициента риска (2).

$$K_p = \frac{Y_{\max}}{C_{\text{собст}} + C_{\text{ност}}}, \quad (2)$$

где  $K_p$  – коэффициент риска;

$U_{\max}$  – максимально возможная сумма убытка, руб.;

$C_{\text{собст}}$  – объем собственных финансовых ресурсов на начало планового периода, руб.;

$C_{\text{пост}}$  – объем поступлений средств в плановом периоде, руб.

Практика показывает, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3 и менее, допустимая его величина колеблется в пределах 0,3 – 0,7. При коэффициенте риска 0,7 и более осуществление планируемых мероприятий ведет к банкротству.

В процессе разработки управленческого решения выбор предпочтительного варианта управленческих действий при неопределенности будущих условий может основываться на различных критериях оценки вариантов. Возможными критериями могут быть:

– критерий Вальда (*наибольшая устойчивость*) – выбирается стратегия, ориентированная на максимальный успех при появлении худшего варианта условий (3)

$$J = \max_i \min_k f_{kj}, \quad (3)$$

где  $J$  – критерий сравнения альтернативных решений;

$i$  – порядковый номер выбираемой альтернативы;

$k$  – порядковый номер варианта развития событий;

$f$  – результат выбора альтернативы  $i$  при  $k$ -ом варианте развития событий;

– критерий Сэвиджа (*ожидание лучшего исхода*) – выбирается стратегия, ориентированная на максимальный успех, предполагающая появление предпочтительных условий (4)

$$J = \min_i \max_k f_{kj}, \quad (4)$$

– критерий Лапласа (*ориентация на максимальный успех в среднем*) – выбирается стратегия, дающая максимальный успех в среднем по всему набору возможных ситуаций (5)

$$J = \max_i \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n f_{kj}, \quad (5)$$

– критерий крайнего оптимизма основывается на вере в удачу (6)

$$J = \max_i \max_k f_{kj}, \quad (6)$$

– критерий минимального сожаления – выбирается стратегия, имеющая наименьшую разницу между оценками успеха по возможным ситуациям (7)

$$J = \min_{kj} \left( \max_{ki} f_{ki} - f_{kj} \right), \quad (7)$$

– критерий Гурвица – компромисс (8)

$$J = \max_j \left[ \alpha \min_k f_{kj} + (1 - \alpha) \max_k f_{kj} \right], \quad (8)$$

где  $\alpha$  – коэффициент Гурвица (отражает склонность к риску лица, принимающего решения; изменяется от 0 – самый оптимистический прогноз – до 1 – самый пессимистический);  
– критерий математического ожидания (9)

$$J = \max_j \sum_k P_{kj} \cdot f_{kj}, \quad (9)$$

где  $P_{kj}$  – вероятность реализации  $k$ -го варианта ситуации.

### Задание 2

Торговое предприятие провело исследование рынка, результаты которого отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Величина ожидаемой прибыли предприятия для различных стратегий торговли и всех состояний рынка аналогичных товаров.

Стратегии торговли	Возможные состояния рынка			
	p1	p2	p3	p4
c1	6780	4980	2005	1915
c2	9150	2405	3980	7545
c3	6160	3320	7490	4590

Выберите оптимальную стратегию торговли по критерию Гурвица, используя различные варианты предпочтений ЛПР (оптимистичный, пессимистичный, реалистичный). Сравните результат и сделайте выводы.

## Тема 9. Контроллинг в организации

### **План**

1. Сущность и необходимость контроллинга в управлении организацией.
2. Методы и инструменты контроллинга.
3. Система контроллинга.
4. Тенденции развития контроллинга.
5. Процесс внедрения контроллинга.
6. Требования к системе контроллинга.
7. Организация службы контроллинга.

### **Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:**

- сущность контроллинга, методы и инструменты контроллинга;
- система контроллинга;
- особенности внедрения контроллинга;
- организация службы контроллинга.

Задание 1. Предприятие «Сталкер» выпускает три вида продукции, данные о которых приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Данные по выпуску продукции фирмы «Сталкер»

Показатели	Ед. изм.	Продукция		
		А	В	С
1. Цена за единицу	тыс. руб.	18	34,7	28,16
2. Расход сырья на единицу	тыс. руб.	2,1	2,8	3,05
3. Зарплата основных произв. рабочих	тыс. руб.	1,1	1,9	1,4
4. Прочие переменные издержки на единицу	тыс. руб.	2,65	3,43	3,68
5. Постоянные расходы	млн. руб.	210		
6. Объем реализации	тыс. шт.	6,9	7,3	4,4

Определить суммы покрытия по каждому виду продукции и по предприятию, если базой распределения постоянных расходов является заработная плата основных производственных рабочих.

Задание 2. Предприятие реализует продукцию по цене 24 тыс. руб. Производственная мощность предприятия составляет 70 000 изделий в год. Постоянные расходы составляют 540 млн. руб. в год. Определить сумму покрытия и экономию условно-переменных издержек, которые обеспечат предприятию норматив рентабельности 20 %, если переменные затраты на единицу продукции по плану составляют 13,33 тыс. руб.

Задание 3. Предприятие «Гамма» выпускает три вида продукции, данные о которых приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Данные по выпуску продукции фирмы «Гамма»

Показатели	Ед. изм.	Продукция		
		А	В	С
1. Цена за единицу	тыс. руб.	8,5	12	14
2. Фондоёмкость единицы продукции	маш-час	1,6	2,2	1,3
3. Переменные издержки на единицу	тыс. руб.	2,8	4,3	5,6
4. Объем спроса	тыс. шт.	18	9,6	23

Определить годовую производственную программу предприятия, максимизирующую сумму покрытия, если эффективный фонд времени работы оборудования составляет 70 000 маш-часов в год. При какой сумме постоянных затрат предприятие обеспечивает рентабельность 15 %?

Задание 4. Предприятие «Алько» выпускает три вида продукции, данные о которых приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Данные по выпуску продукции фирмы «Алько»

Показатели	Ед. изм.	Продукция		
		А	В	С
1. Цена за единицу	тыс. руб.	12	17	9
2. Расход сырья на единицу	тыс. руб.	3,4	2,8	1,8
3. Зарплата основных произв. рабочих	тыс. руб.	4,3	2	1,6
4. Прочие переменные издержки на единицу	тыс. руб.	4,6	3,3	2,1
5. Постоянные расходы	млн. руб.	268		
6. Объем реализации	тыс. шт.	9	30	16

Определить прибыль по каждому виду продукта и по предприятию в целом, если базой распределения постоянных затрат является стоимость сырья.

Стоит ли предприятию производить продукцию А и С? Обоснуйте ответ.

### **Тема 10. Основы реинжиниринга бизнес-процессов**

#### ***План***

1. Предпосылки и ресурсная база реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Принципы реинжиниринга.
3. Этапы реинжиниринга.
4. Проблемы внедрения проекта реинжиниринга и их преодоление.

#### ***Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:***

- сущность реинжиниринга бизнес-процессов, предпосылки;
- принципы и этапы реинжиниринга;
- особенности внедрения проекта реинжиниринга.

#### ***Задание 1.***

Приведите 5 примеров, типичных для компании бизнес-процессов. Сформулируйте ключевые требования для процессной организации.

#### ***Задание 2.***

Изучите пример процессной организации труда на вашем предприятии. Проанализируйте схему бизнес-процессов. Выявите управленческие, производственные и поддерживающие процессы.

## II СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная литература (имеется в библиотеке)*

1. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск, БГЭУ, 2010. – 307 с.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь: с изм. и доп. по состоянию на 1 сент. 2008 г. – 6-е изд., с изм. и доп. – Минск : Нац. центр правовой информации Республики Беларусь, 2008. – 656 с.
3. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 648 с.
4. Петрович, М. В. Управление организацией / под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск, Дикта, 2008. – 861 с.
5. Холл, Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – Санкт-Петербург. – Питер, 2001. – 512 с.

### *Дополнительная литература*

6. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий : вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблицер, 2002. – 287 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Балдин, К. В. Риск-менеджмент : учебное пособие / К. В. Балдин. – Москва : Эксмо, 2006. – 368 с.
9. Беккер, Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер [и др.]. – Москва : ЭКСМО, 2007. – 384 с.
10. Бочкарев, А. 7 нот менеджмента / А. Бочкарев [и др.] – 7-е изд. – Москва : ЭКСМО, 2008. – 976 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2008. – 672 с.
12. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 608 с.
13. Дубровский, В. Ж. Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский [и др.]. – Москва : Наука, 2004. – 502 с.
14. Балдина, К. В. Инвестиции : системный анализ и управление / под ред. проф. К. В. Балдина. – 2-е изд. – Москва : ИТК «Дашков и Ко», 2007. – 288 с.
15. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – Москва : Норма, 2007. – 554 с.
16. Концепция контроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

17. Костевич, Л. С. Информационные технологии оптимальных решений и реинжиниринг в повышении эффективности менеджмента / Л. С. Костевич. – Минск : БГЭУ, 2000.
18. Лопатин, М. В. Управленческий потенциал предприятия / М. В. Лопатин. – Санкт-Петербург : Наука, 2004. – 254 с.
19. Королева, В. И. Менеджмент : учебник / под. ред. проф. В. И. Королева. – Москва : Экономистъ, 2004. – 432 с.
20. Ванкевич, Е. В. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / Е. В. Ванкевич и [др.]; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2005. – 237 с.
21. Юргенс, И. Риск – менеджмент = Risk – Management : учебник / под ред. И. Юргенса. – Москва : Дашков и К, 2003. – 512 с.
22. Струк, Т. Г. Управление инвестициями / Т. Г. Струк. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 128 с.
23. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учебное пособие для студентов вузов по спец. 1-26 02 02 «Менеджмент» / Е. В. Ванкевич [и др.]; УО «ВГТУ»; под ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск, 2009. – 416 с.
24. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. – («Библиотека Strategica») / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – Москва: Вильямс, 2008. – 928 с.
25. Кудашов, В. И. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий : проблемы и пути достижения : монография / В. И. Кудашов [и др.]. – Минск : Изд-во МИУ, 2007. – 408 с.
26. Фабоцци, Ф. Дж. Управление инвестициями / Ф. Дж. Фабоцци. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 932 с.
27. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
28. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие / В. Н. Фунтов. – 3-е изд., доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 400 с.
29. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость: пер. с англ. / Г. Хэмел [и др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 384 с.
30. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента : от тейлоризма до японизации : пер. с англ. / Дж. Шелдрейк; под ред. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 352 с.
31. Шигаев, А. И. Контроллинг : стратегии развития предприятия / А. И. Шигаев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 352 с.
32. Янчевский, В. Г. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. – Минск : ТетраСистемс, 2004. – 224 с.