

Влияние конъюнктуры рынка на формирование стратегии управления производственно-коммерческой деятельностью предприятия

Рыночные преобразования, происходящие в Российской Федерации с 1991 г., существенно изменили весь процесс производства и сбыта продукции, преобразовав его из чисто производственного в производственно-коммерческий. Рыночные силы непосредственно или косвенно воздействуют на все стадии производственно-коммерческой деятельности предприятия. Именно они определяют:

- поведение предприятия на рынке;
- методы и характер управления производственно-коммерческим процессом;
- стратегию выхода на рынок;
- ценовую политику на вырабатываемую продукцию;
- формы сбытовой деятельности;
- конкурентную политику и т.д.

Рыночная система хозяйствования основывается не столько на частной собственности на средства производства, сколько на:

- конкуренции продуктов на рынке;
- конкуренции предприятий на рынке;
- конкуренции потребителей на рынке.

Успешное осуществление поставленных предприятием перед собой задач с неизбежностью рано или поздно приводит руководителей, высших менеджеров или, как их обычно сейчас называют, топ - менеджеров к пониманию необходимости и к (пониманию) важности выдвижения в своей работе на первый план:

- всестороннего изучения действующей практики производственно-коммерческой деятельности предприятий, осуществляемой в различных условиях;
- выявления закономерностей управления предприятиями в условиях обострения конкуренции;
- обоснования наиболее рациональных приемов, инструментария и путей обеспечения конкурентной устойчивости предприятия на различных рынках;
- изыскание способов обеспечения прибыльности производственно-коммерческой деятельности.

Все это в комплексе способствовало формированию теоретической основы управления предприятием, начало этому было положено на рубеже двадцатого столетия исследованиями западных экономистов. Особенностью современных рыночных условий является:

- становление международного хозяйства как единого экономического организма;
- глобализация мирохозяйственных связей, движущей силой которого являются транснациональные компании (ТНК) и многонациональные компании (МНК);
- предъявлением к деятельности компаний новых, более жестких конкурентных требований.

Управление предприятием, как органической составной части теории фирмы, получили развитие, прежде всего, в работах западных экономистов Х. Альбаха, Э. Гутенберга, Г. Никлиша, В. Ригера, Е. Шмаленбаха и др.

На различных уровнях управления отдельные направления теории управления фирмой разрабатывались В.Леонтьевым, Э. Мэйо, Ф. Тейлором, А. Файолем, которые заложили ключевые принципы стратегического управления корпорациями и компаниями. В их основе

лежит как опыт плановой экономики СССР, показавшей выдающиеся результаты, так и практика западных фирм.

Российским менеджерам необходимо понимать, что в основе теоретических направлений повышения эффективности управления компанией, разрабатываемых западными экономистами, лежат средне и долгосрочные планы и их балансовая увязка. Начало этому положил выдающийся российский экономист, переехавший впоследствии в США, В. Леонтьев. Разработанный им в начале 20-х годов XX столетия межотраслевой баланс увязки используемых в производстве материальных ресурсов остается и в настоящее время стержнем любых теоретических исследований фактических результатов хозяйственной деятельности отраслей экономики.

Особенно важно это в современный период, когда дефицитом становятся ресурсы – материальные, финансовые, трудовые, когда наблюдается неуклонный рост цен на энергоносители – нефть и газ, несмотря на все увеличивающиеся объемы их производства. Рост цен на исчерпаемые, невозобновляемые ресурсы с неизбежностью вызывает рост затрат, рост издержек производства, а соответственно, и снижение конкурентоспособности предприятия. В конечном итоге управление компанией сводится к оптимизации использования имеющихся ресурсов на основе: регулярного отслеживания и оперативного анализа макропоказателей и микропоказателей, отражающих процесс производственно-сбытовой деятельности; оптимизации возможностей сбалансированной увязки этих показателей.

Экономически развитые европейские страны, такие как Франция, Италия, Германия, а также Япония в 50-е годы XX столетия для управления производством стали активно использовать системы краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования на различных иерархических уровнях народного хозяйства. Однако, в отличие от действующей практики Советского Союза, эти народнохозяйственные планы выступали не в качестве закона, обязательной для исполнения директивы, а в качестве ориентиров для компаний в разработке корпоративных планов и формировании управленческой стратегии и оценки результатов экономической деятельности. В основе обоих управленческих подходов - рыночной и плановой лежал один и тот же принцип - экстраполяция на будущий период выявленных тенденций и динамики факторов, определявших развитие компании в прошлом. Западные компании внимательно присматривались и критически анализировали опыт СССР по оптимизации управленческих решений на основе комплексно-структурного подхода и вариантных расчетов, осуществляемых Госпланом СССР.

Однако западные страны и западные компании пошли намного дальше в плане оперативного использования результатов научно-технического прогресса в производстве гражданской продукции, ориентируясь прежде всего на необходимость конкурентной борьбы, выживания в конкурентных условиях.

Отсутствие планового давления на предприятия и жестких рамок производственно-коммерческой деятельности давали западным компаниям существенные преимущества. Стремительное развитие мирового научно-технического прогресса, прежде всего в сфере военно-промышленного комплекса, вызвал к жизни новые технологии. Практически одновременный перенос этих технологий на выпуск гражданской продукции содействовал появлению массы новых технологических решений. В результате они одновременно породили:

- насыщение рынков разнообразными по качеству и цене товарами и продуктами;
- возрастание потребности в капитале и технологическом оборудовании, необходимых для организации производства широкого круга потребительских товаров.

Существенные изменения внешней среды вызвали необходимость совершенствования корпоративного управления, прежде всего на основе внедрения в компаниях методов стратегического управления. Так, И. Ансофф разрабатывал теоретические проблемы стратегического менеджмента и корпоративных стратегий [2, 3], Р. Акофф – так называемую стратегию управления по целям [1], П. Друкер – теорию кризисного управления [5, 6], М. Портер – тех-

нологию анализа производства и конкуренции [8, 9]. В конечном итоге, сложилось две господствующих, доминирующих над остальными концепции управления компаниями, концепциями стратегического управления: концепция ресурсной стратегии; концепция управления, ориентированной на рынок.

Главенствующей здесь следует назвать идею М. Портера о том, что конкурентоспособность фирмы заключена в «решающем звене» цепочки создания потребительской ценности, которая именно и привлекает к себе внимание потребителя продукции [8, 9].

Оригинальная концепция развития бизнеса была выдвинута Г. Хэмэлом и К.К. Прахаладом. Она исходила из конечной цели совершенствования корпоративного управления как обеспечение конкурентоспособности фирмы, ориентации ее, прежде всего, на первенство, но не на сегодняшнем, а на будущих рынках. Отсюда утверждение, что бизнес – это динамичное развитие в будущее. Одновременно концепция доказывала, что конкурентоспособность создается в масштабе всей компании всем персоналом. При этом авторы определили будущее состояние организации как наличие особых отличительных способностей, делающих ее узнаваемой на рынке и в бизнесе, привлекательной для инвесторов и достаточно защищенной от конкурентов [4].

Логическим завершением такого подхода стало присуждение американским экономистам Нобелевской премии в области экономики за разработку обоснований повышения роли государства в стратегическом управлении компаниями, в основе которого лежит обеспечение, прежде всего, их конкурентоспособности. Американские лауреаты Нобелевской премии по экономике Кеннет Эрроу, Василий Леонтьев, Лоуренс Клейн, Джеймс Тобин, Роберт Соллоу в период президентских выборов 1996 г. обратились к будущему президенту России с совместным заявлением, в котором обосновали положение, что «конкуренция является основой рыночной экономики, а отнюдь не отношения собственности».

Аналогичную позицию высказал и Всемирный банк в отношении рыночных преобразований в России: «Российское правительство должно понять, что секрет рыночной экономики заключается отнюдь не в частной собственности, а скорее в конкуренции и еще раз в конкуренции».

Вместе с тем следует отметить, что происходящие в России рыночные преобразования несколько не отвергают теоретические исследования и практические разработки советских экономистов, которые были сделаны в СССР. Теория социалистического соревнования несколько не противоречит теории рыночной конкуренции: они действуют в разных социально-экономических условиях с различным уровнем коммерческой свободы, разными степенями свободы принятия конкретных хозяйственно-коммерческих решений. Цели и многие инструменты конкуренции - социалистического соревнования являются одинаковыми. Косвенным доказательством этому служат теоретические разработки западных экономистов о конвергенции, то есть о взаимном проникновении экономик двух систем: плановых начал в рыночную экономику и рыночных принципов (которые в СССР никогда полностью не исчезали) в плановую.

Это предполагает изучение предшествующего опыта советской экономики в сфере поиска оптимальных решений в области управления. Следует отметить, что социалистическая экономика не только не отвергала теоретических разработок западных экономистов, начиная с Ф. Тейлора, а досконально изучала их в целях использования в экономике СССР. Достаточно подробно советскими экономистами изучались теоретические позиции П. Друкера в области кризисного управления, других известных зарубежных экономистов [10].

Существенный вклад в развитие теории управления внесли советские экономисты С.Г.Струмилин, В.С. Немчинов, Д.М. Гвишиани, С.Е. Каменицер, Б.З. Мильнер, Н.П. Федоренко, С.С. Шаталин, Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, Г.Х. Попов и др. Их экономико-теоретические разработки послужил базой для развития дальнейшего развития теории управления в условиях перехода от плановой экономики с элементами рыночной к рыночной экономике с элементами плановой.

К сожалению, на этом пути оказались потери, когда из теории управления искусственно была удалена ее плановая составляющая. В свое время идеолог рыночных преобразований в России Гайдар заявил, что нам не нужны программы перехода к рыночной экономике, что все может происходить автоматически. Разрушительные последствия такой стратегии ощутимы до сих пор.

В развитии теории и практики управления конца 90-х г.г. XX в. известный экономист Б. З. Мильнер выделил следующие основные направления [7]:

- реинжиниринг;
- концепция внутренних рынков корпорации, то есть перенос закономерностей рынка на внутреннюю деятельность предприятия;
- теория альянсов - появление многообразных форм горизонтального объединения организаций;
- концепция измерителей эффективности управления, то есть выступление показателей удовлетворенности потребителя, интеллектуального капитала организации и других качественных показателей как наилучших критериев оценки эффективности управления.

В последние годы в экономической литературе по корпоративному управлению освещаются теоретические и методологические вопросы стратегического анализа, планирования и управления с точки зрения различных научных подходов и принципов. Отдельные аспекты данной проблемы освещены отечественными экономистами Г.Л. Азоевым, Ю.П.Анисимовым, И.П. Богомоловой [20, 23], О.С. Виханским, В.П. Ворониным [4], А.И. Паниным, В.И. Рыкуновым [13], Р.А. Фатхутдиновым, А.И.Хоревым, Л.И. Чуриковым и др.

Прошедшие полтора десятилетия (1991-2005 г.г.) способствовали созданию положительных тенденций в области корпоративного управления в России:

- аккумулируются и критически анализируются достижения зарубежной научной мысли и вековой опыт рыночного развития экономики западных стран;
- создается объективная потребность предприятий различных организационно-правовых форм в профессионально компетентных управленческих кадрах;
- возникает заинтересованность практических работников, прежде всего руководителей различного уровня (директоров предприятий, высших менеджеров, руководителей структурных подразделений) в наиболее рациональной теории управления – менеджменте;
- к высшему управленческому персоналу приходит понимание необходимости достижения предприятием, организацией устойчивой конкурентоспособности.

В последние годы интенсивно развивается функциональный подход к совершенствованию и повышению эффективности управления предприятием, в основу которого положено совершенствование сбытовой стратегии.

По мнению Попова С.А., происходящий в России процесс смены централизованно-плановой социально – экономической системы рыночной определяет в качестве главного средства осуществления экономических реформ переход к эффективному управлению на научных принципах. На современном периоде экономического развития России промышленный бизнес еще не преодолел полностью состояние глубокого системного кризиса, в котором он находился в переходный период. Оживление отмечается только в отраслях, производящих продукты питания, прежде всего, в отраслях хлебопечения, пивоварения, кондитерской. Наблюдающееся отставание обусловлено:

- отказом от сложившейся системы управления и использования советского опыта управления, в основе которого лежали плановые принципы ведения хозяйства;
- отсутствием стратегии переходного периода по активизации производственно-коммерческой деятельности.

Предстоящее присоединение России в ВТО означает, прежде всего, дальнейшее обострение конкурентной борьбы на внутреннем и мировом рынках. В этой связи П. Дойль выделяет четыре наиболее значимых аспекта конкурентной борьбы:

- глобализация рынков (как результат глобализации мировой экономики и формирования единого экономического пространства);
- изменение отраслевых структур;
- информационная революция, основой которой выступают новые информационные технологии на основе непрерывного развития компьютерных систем;
- повышение ожиданий покупателей, которые в условиях небывалого и стремительного расширения ассортимента предъявляют все новые и новые требования к потребительским свойствам товаров, их функциональному назначению.

Мы видим, как последовательно усиливается линия продвижения продукта к потребителю, линия на возрастание сбытовой роли во всем производственно-коммерческом процессе. То есть становится все более важным не столько произвести качественный товар, товар с хорошими потребительскими свойствами, сколько организовать его продвижение к потенциальному потребителю, вызвать его интерес и показать социально-этическую сторону предпринимательской деятельности.

В современной экономике России продолжаются трансформационные процессы, которые: оказывают негативное влияние на эффективность управления предприятиями; вызывают и порождают нестабильность условий функционирования бизнеса.

Деятельность предприятия в стабильной рыночной экономике ориентирована, прежде всего, на удовлетворение конкретных потребностей потребителей. Именно это что гарантирует предприятиям: получение прибыли; увеличение рыночной доли.

В России сложилась, иная, чем в промышленно развитых странах экономическая ситуация, в которой основной целью многих российских предприятий выступает:

- максимизация любой ценой доходов без учета отдаленных последствий;
- получение сиюминутного выигрыша (дохода, прибыли) без учета отдаленных последствий;
- выживание любой ценой, когда едва удается покрыть все затраты и расходы и обеспечить безубыточность работы предприятия, вынужденная стратегия предприятия;
- увеличение менеджерами собственной доли в капитале в третьих компаниях.

Проведенная классификация основных проблем российского промышленного бизнеса (табл. 1), позволяет в дальнейшем выявить проблемы, которые связаны с продвижением товаров к потребителям. Таким образом, проведенная нами оценка важнейших существующих проблем ведения российского промышленного бизнеса, возникающих сложностей и нормативно-правовых недоработок (табл. 1) свидетельствует о существующих затруднениях:

- отсутствие благоприятной предпринимательской среды деятельности предприятий, акционерных обществ и их структурных подразделений;
- недостаточное внимание со стороны руководства компаний, менеджеров всех уровней управления предприятием вопросам формирования внутренней среды деятельности.

Как известно, на внешнюю и внутреннюю среду деятельности предприятий оказывают воздействие различного рода факторы. В результате, имеются реальные объективные предпосылки для:

- изменения существующего состояния в ведении российского промышленного бизнеса;
- переориентации его с конъюнктурно-ценовой составляющей на аналитико-корректирующую затраты;
- достижение конечных целей с наименьшими издержками производства и сбыта (продвижения продукта к потребителю).

Многие проблемы российских промышленных предприятий являются следствием недостатка: оборотных средств; современных технологий производства продукции.

В условиях переходной экономики, процесс которой, по нашему мнению, в России все еще продолжается, наблюдается отставание российских предприятий от предприятий экономически развитых стран в области:

- технологий управления предпринимательством;
- организации предпринимательства как процесса.

Таблица 1 - Основные проблемы российского промышленного бизнеса

№ п/п	Проблема	Содержание проблемы
1	2	3
1	Непоследовательность и – недостаточная разработанность и нормативно-правовой обеспеченности предпринимательской деятельности	<p>1. Незавершенность и противоречивость законодательной нормативно-правовой базы на различных уровнях управления народным хозяйством, вызывающая необходимость ее комментариев и трактовок</p> <p>2. Антистимулирующее воздействие налогового законодательства, целенаправленное на выполнение фискальных функций в ущерб производственной деятельности предприятий</p> <p>3. Нестабильность нормативно-правовых положений, подверженных постоянным уточнениям и изменениям, нередко вступающих в противоречие друг с другом; вводимых задним числом, то есть распространяемых на прошедший период</p> <p>4. Неконкретность законодательных положений, отсутствие механизма их реализации, что предполагает: трактовку отдельных законодательных положений; возложение этих функций на работников налоговой службы; выпуск дополнительных правительственных постановлений</p> <p>5. Отсутствие льготного режима для реструктуризации задолженности, вызванных несовершенством законодательства</p> <p>6. Отсутствие льготного таможенного режима по важнейшим направлениям стратегической деятельности предприятий и организаций</p>
2.	Финансово-экономическое состояние предприятия	<p>1. Недостаток оборотных средств, который: побуждает предприятия к бартерному обмену вместо расчетов денежными средствами; затрудняет воспроизводственный процесс</p> <p>2. Высокий банковский процент за пользование кредитом, величина которого несопоставима с практикой экономически развитых стран: 3-4% в США и в Европейском Союзе; 0 процентов в Японии</p> <p>3. Существенные затруднения в получении кредитов: сложность получения кредитных ресурсов; высокая стоимость кредитных ресурсов; низкая залоговая оценка кредитором основных фондов заемщика</p>
3.	Конъюнктура рынка	<p>1. Отсутствие государственной и отраслевых целенаправленных стратегий промышленно-торговой политики, отвечающих интересам потребителей</p> <p>2. Неразвитость рынков сырья и оборудования, слабая дифференциация по ценам и производительности</p> <p>3. Несбалансированность цен на произведенную продукцию и фактических издержек производства, прежде всего в системе агропроизводитель-переработчик</p> <p>4. Сложность реализации агропродукции по выгодным для производителя ценам</p>

Продолжение табл. 1.

1	2	3
		5. Отсутствие действенной заготовительной сети, способной принять всю произведенную в личных подсобных хозяйствах, артелях, кооперативах продукцию
4.	Физическое состояние материально-технической базы предприятий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень морального и физического износа основных фондов и технологического оборудования 2. Отсутствие обязанности целевого использования фонда амортизационных отчислений по своему прямому назначению 3. Недостаточный уровень внедрения прогрессивной, ресурсосберегающей и новой технологии 4. Отсутствие организационно-экономических условий для активной инновационной деятельности 5. Недостаточная заинтересованность руководителей предприятий в обновлении материально-технической базы и внедрении нового технологического оборудования
5.	Развитие новых информационных технологий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченность информации о динамике и структуре развития конъюнктуры рынка 2. Отсутствие навыков системного анализа и многовариантной разработки путей развития предприятия 3. Практически полное отсутствие стратегического менеджмент - обучения высшего и среднего управленческого персонала промышленных предприятий 4. Неэффективность внедрения в управленческий процесс компьютерных технологий, игнорирование комплексности и системности использования персональных компьютеров 5. Высокая стоимость фирменных компьютерных программ управления производством и отдельными структурами для большинства малых и средних предприятий
6.	Научная организация труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие научной организации труда на рабочих местах, в отделах и цехах 2. Отсутствие обеспечения опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы 3. Недостаточная вовлеченность работников в рационализаторскую деятельность 4. Отсутствие прямой заинтересованности работников в обеспечении прибыльности предприятия 5. Недостаточная координация деятельности служб предприятия
7.	Планово-экономическая работа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приращение роли планово-экономических служб предприятия 2. Отсутствие календарных планов производственно-коммерческой деятельности 3. Недооценка важности планирования коммерческой деятельности предприятия 4. Недостаточная аналитическая работа по систематической оценке результатов производственно-коммерческой деятельности предприятия и его структурных подразделений
8.	Сбытовая деятельность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие программы продвижения продукта к потребителю 2. Недооценка факторов сбытовой деятельности 3. Незрелость сбытовых предпринимательских сетей

Мы считаем, что одной из первопричин такого негативного положения является разрушительная трансформация социалистической экономики, проводимая не просто бессистемно, но и в интересах меньшинства приближенных к власти людей. Именно это и породило экономический спад в деятельности ранее преуспевающих предприятий, в том числе сельскохозяйственных предприятий. Не имели никакой объективной причины банкротство и разрушение окружавших г. Воронеж совхозов, как, например, Никольский, Масловский, Ямнинский. Занятые не только выращиванием сельскохозяйственной продукции, но ее переработкой и производством готовой продовольственной продукции, совхозы поставляли в торговую сеть города колбасные изделия, сыры, консервированную продукцию. Следует учесть, что занятые в этом производстве люди получали достаточные доходы, обеспечивающие им достойный уровень жизни.

Стремительный переход от плановой экономики к свободно - рыночной представляет собой стадию переходной, транзитологической экономики. Транзитологическая экономика, по небесспорному, по нашему мнению, но достаточно объективному определению Красниковой Е.В., в принципе не способна обеспечить стране немедленный экономический подъем.

Мировой опыт европейских стран бывшего социалистического лагеря, а также бывших республик СССР (страны Прибалтики, Молдавия, Украина) показал, что трансформационного спада не удалось избежать ни одной из постсоциалистических стран. Отличие одно - глубина и продолжительность спада во всех странах была разной.

Россия в этом ряду относится к числу рекордсменов: по продолжительности и глубине трансформационного спада; по разрушительной силе трансформационного спада.

Существует небесспорное мнение, что, Россия в настоящее время переживает полосу социально-экономической реакции и временно отклонилась с магистрального пути формационного развития.

По мнению С. Губанова: в русле реформы идет не созидание, а непрерывное разрушение производительных сил; вместо производственных отношений обобществления реформа базируется на производственных отношениях дореволюционной поры: страна выведена не на высшую государственно-корпоративную стадию современного развития, а отброшена на низшие ступени исторически самого отсталого капитализма – домонополистического и компрадорского, зависимого от иностранного монетарного капитала; общественный труд подчинен компрадорско-спекулятивному капиталу, целиком антагонистическому по отношению к внутренней обрабатывающей промышленности; социальное большинство поставлено в экономическую зависимость от компрадорского меньшинства; приватизация явилась орудием автаркии и дезинтеграции общества, результатом чего стало фундаментальный разрыв между экономическим базисом и политической надстройкой, то есть между экономикой и государством.

Конечно, нельзя не отметить, что Россия, в то же время: не допустила бесконтрольного господства транснациональных корпораций (ТНК) на своем рынке; сохранила многие национальные хозяйственно-финансовые структуры, которые были потеряны в странах Восточной Европы и Прибалтики.

Предприятие представляет собой сложную открытую технико-экономическую и социальную управляемую систему, встроенную во внешний мир. Жизнедеятельность такой системы состоит из трех групп основных управляемых процессов, которые взаимосвязаны между собой: получение из внешней среды необходимых для организации производства нужной потребителям продукции ресурсов – финансовых, материальных и трудовых; изготовление из полученных ресурсов продукции, востребованной рынком, признаваемой, востребованной потребителями и удовлетворяющей их разнообразные запросы; передача продукции во внешнюю среду, на внутренний или внешний рынок, то есть продвижение продукции на рынок, к потенциальному потребителю.

Эффективное управление представляет собой органический комплекс взаимосвязанных действий субъекта управления по обеспечению конкурентоспособности управляе-

мого объекта в условиях сложившейся конъюнктуры внешней и внутренней среды деятельности предприятия. Понимание постоянства и изменчивости внешней среды деятельности предприятий и фирм предопределяет интерес к стратегии управления. Они требуют от производителя ориентации на рыночную потребность в продукции, то есть абсолютной ориентации на запросы потребителя и постоянного мониторинга деятельности конкурентов по всем направлениям деятельности. Тем самым в процессе управления предприятием важно обеспечить: систематический мониторинг конъюнктуры рынка, его динамику и выявление намечающихся структурных изменений; своевременное и с наименьшими затратами продвижение продукции к потенциальному потребителю.

Главной задачей стратегического управления предприятием, фирмой, компанией является достижение эффективной адаптации к изменяющейся внешней среде, к изменяющейся конъюнктуре рынка, к запросам потребителей. Она предполагает и создает необходимые организационно-экономические предпосылки превращения объективно существующих возможностей предприятия в условиях рыночной неопределенности в достижение успеха в будущем, в ближайшей и отдаленной перспективе, чему способствует активизация форм продвижения продукции к потребителю.

Главная задача тактического управления заключается в оценке, выборе и принятии оперативных решений по использованию привлеченных ресурсов и реализации произведенной продукции. Она включает в себя разнообразные методы продвижения продукции к потребителям в нужное время и в нужное место, своевременное обеспечение их необходимой информацией, исходным пунктом которой является выработка промышленной политики, адекватной конъюнктурным изменениям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1.Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р.Л.Акофф.- М.: Прогресс, 1992.- 256 с.
- 2.Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер с англ. / Науч.ред. и автор предисловия Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
- 3.Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Капустревского. - СПб: Издательство «Питер»,1999. - 416 с.
- 4.Воронин В.П., В.М. Самойлов, Э.П. Лесникова. Стратегическое управление конкурентоспособностью организации: теория, методология, практика. – Воронеж: ВГТА, 2004. – 188 с.
- 5.Долан Э.Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / пер.с англ. В. Лукашевича и др. – СПб.: Питер, 1992. – 496 с.
- 6.Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. - М.: Технологич. Школа, 1992
- 7.Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения.- М.: Фаир-пресс, 1998
- 8.Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Аббата Дага А. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. -ИНФРА-М, 2000. - 256 с.
- 9.Портер М. Конкуренция [Текст] / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
- 10.Портер М. Международная конкуренция: пер.с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина - М.: Международные отношения, 1993. –896с.
- 11.Энциклопедия рыночного хозяйства. Финансы рыночного хозяйства /Редкол. тома.- М.:«Издательский дом «Экономическая литература», 2003-480 с.