

Министерство образования Республики Беларусь

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

*ББК 65.291(4Бел)*

УДК 65 : 67/68 (476.5)

№ госрегистрации 2002577

Инв. №



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе

С.М. Литовский

2005 г

**ОТЧЕТ**

**О НАУЧНО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ**

**ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ И МЕТОДИЧЕСКИХ  
ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ПЕРЕХОДНОЙ  
ЭКОНОМИКЕ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ)**

(заключительный)

2001-ВПД-033

Научный руководитель  
доцент, к.т.н.

А.П. Суворов

07.12.2005

С.А. Беликов

Начальник НИС

Библиотека ВГТУ



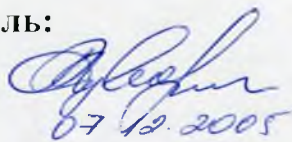
Витебск 2005



## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

### Научный руководитель:

доц., к.т.н.

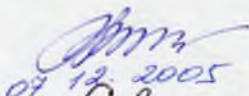


07.12.2005

А.П. Суворов

### Исполнители:

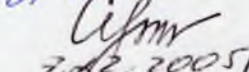
проф., д.э.н



07.12.2005

Е.В. Ванкевич (п.1 1, 1.2, 2.2, 3 1, 5 7)

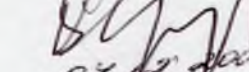
доц., к.т.н.



7.12.2005

Т.Б. Савицкая (п.2.1, 4.4)

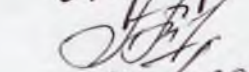
доц., к.т.н.



07.12.2005

В.А. Скворцов (п.3.2, 4.6, 5 1)

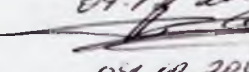
ст.преподаватель



07.12.2005

П.А. Ткаченко (п.3.2, 3.5, 4 6, 5 1)

ст преподаватель



07.12.2005

В.В. Павлов (4.2)

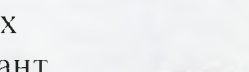
ст.преподаватель, аспирант  
кафедры регионального  
управления БГЭУ



07.12.2005

И.Г. Бабеня (п 2 1, 2.2, 3 1, 3.3, 3.4,  
4.3, 5.4)

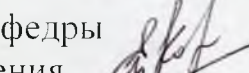
магистр экономических  
наук, ассистент, аспирант  
кафедры менеджмента  
БНТУ



7.12.2005

Е.А. Алексеева (п.5 5)

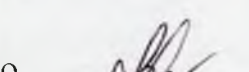
ассистент, аспирант кафедры  
регионального управления  
БГЭУ



7.12.2005

Е.Н. Коробова (п.2.4)

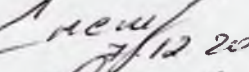
ассистент, аспирант  
кафедры регионального  
управления БГЭУ



7.12.2005

Ю.А. Медведева (п.2.2, 4 6, 5.1, 5.2,  
5.3)

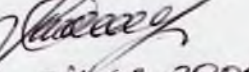
ассистент



7.12.2005

С.М. Снетков (п.4 5, 5 6)

нормоконтроль



07.12.2005

Т.А. Данилевич



## РЕФЕРАТ

Отчет 219 с., 12 рис., 69 табл., 92 источника.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Объектом данного исследования являются предприятия легкой промышленности Республики Беларусь.

Предметом исследования является система управления на предприятиях легкой промышленности как способ их адаптации и развития в условиях переходной экономики.

Целью исследования является разработка модели управления предприятием в транзитивной экономике, позволяющей ему успешно адаптироваться к изменениям внешней среды. Достижение поставленной цели потребовало реализации следующих задач: выявить теоретические основы управления предприятием в транзитивной экономике с позиций его развития; определить основные направления и методы анализа внутренней и внешней среды предприятий; сформировать комплексную систему управления предприятием; провести управленческое обследование отдельных сторон деятельности предприятий; разработать модель управления предприятием, включающий стратегию его развития на основе реструктуризации и локальный инструментарий ее реализации (в области производства, маркетинга, финансов, кадров), пригодный для практического применения на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь.

Степень внедрения по результатам работы опубликовано 251 научная работа (монография, статьи и тезисы докладов), отдельные результаты НИР использованы в практике работы предприятий легкой промышленности Республики Беларусь (что отражено в 25 актах о внедрении на общую сумму ожидаемого экономического эффекта 1558.981 млн. руб.).

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .. .. .	6
1 Теоретико-методологические основы управления предприятием в условиях переходной экономики .. .. .	8
1.1 Принцип организационного дарвинизма как основополагающий в управлении предприятием .. .. .	8
1.2 Основные концепции развития предприятий и задачи управления ими .. .. .	28
2 Теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды предприятия .. .. .	33
2.1 Основные параметры анализа внутренней среды предприятия .. .. .	33
2.2 Методы анализа внешней среды предприятия .. .. .	37
3 Анализ факторов внешней среды предприятий легкой промышленности Республики Беларусь .. .. .	48
3.1 Диагностика внешней среды предприятий Беларуси: основные тенденции .. .. .	49
3.2 Оценка потребителей (методом экспертного опроса) .. .. .	68
3.3 Оценка финансовых рынков и их влияние на деятельность предприятий .. .. .	70
3.4 Оценка влияния системы налогообложения на деятельность предприятий .. .. .	76
3.5 Оценка влияния рынка труда .. .. .	82
4 Анализ отдельных переменных внутренней среды предприятий легкой промышленности Республики Беларусь .. .. .	84
4.1 Анализ эффективности использования кадров на предприятиях легкой промышленности .. .. .	84
4.2 Обследование системы мотивации персонала на предприятиях легкой промышленности .. .. .	97
4.3 Оценка финансовых результатов деятельности предприятий легкой промышленности .. .. .	115
4.4 Оценка финансового состояния предприятий легкой промышленности .. .. .	117
4.5 Оценка организационных структур управления предприятий легкой промышленности .. .. .	150
4.6 Оценка производственного потенциала предприятий легкой промышленности .. .. .	162
5 Комплексная модель управления предприятием в переходной экономике и ее методическое обеспечение .. .. .	166
5.1 Стратегия развития предприятия - основа его управления в переходной экономике .. .. .	166
5.2 Реструктуризация .. .. .	176

5.3 Базовые стратегии развития .. .. .	182
5.4 Методика финансовой стабилизации предприятия .. .. .	184
5.5 Постановка функции контроллинга . . . . .	195
5.6 Реорганизация и постановка функции стратегического планирования	202
5.7 Активизация кадровой функции предприятия . . . . .	205
Заключение .. .. .	211
Список использованных источников. . . . .	214



## ВВЕДЕНИЕ

Переходную экономику принято определять как «особое состояние экономической системы, когда она функционирует в период перехода от одной исторически сложившейся системы к другой» [1, с.17]. В наиболее общем виде переходность характеризует процесс качественных изменений в основах общества [2, с.3]. Меняются практически все слагаемые экономики: отношения собственности, способы распределения ресурсов и поддержания пропорциональности, модели мотивации, институты, право и пр. Сам же период перехода характеризуется тем, что ни одна из присутствующих экономических систем уже или еще не способна воспроизводиться на собственной основе.

Сущностными чертами переходной экономики являются следующие:

- **эклeктичность** — так как переходная экономика представляет собой межсистемное образование, то есть сочетает элементы административно-командной экономики и рыночной;

- **неустойчивость** — переходная экономика характеризуется нарушением целостности системы и нестабильностью, поскольку в нее входят разные качественные и количественные элементы (наряду с частными предпринимательскими структурами существуют колхозы, совхозы, и пр.);

- **преобладание в регулировании экономических процессов политических и социальных факторов** — это означает, что при принятии экономических решений на микро-, макро- и региональном уровнях активную роль играет внеэкономическое вмешательство государства и других институтов в экономические структуры и механизм их функционирования [3, с.4]

Механизм функционирования предприятия в переходной экономике не может быть полностью объяснен ни с позиций административно-командного управления экономикой, ни с позиций рыночного механизма хозяйствования. Переходная экономика как трансформирующаяся система хозяйствования несет в себе качества двух систем — исходного и конечного пунктов преобразования, элементы их системного взаимодействия и эклeктичного сочетания. То есть переходная экономика не только объединяет черты административно-командной экономики и рыночной, но и характеризуется внутренней неустойчивостью.

Сущностью трансформации системы управления предприятием в переходной экономике является переход от директивного управления в условиях государственной монополии к рыночно-конкурентному механизму функционирования предприятия в условиях его экономической самостоятельности и разнообразия форм собственности.

Указанные обстоятельства объективно определяют необходимость совершенствования теоретико-методологических основ анализа и управления предприятием в переходной экономике, что включает 4 аспекта исследования:

- изучение параметров макроэкономической среды переходной экономики и механизма их влияния на предприятие;

- изучение составляющих внутренней среды предприятий и направлений, форм их адаптации к трансформационным процессам;

разработка системы показателей, позволяющих провести комплексную оценку реального состояния предприятий, что создаст основу для принятия решений по управлению ими;

- определение перспективных направлений развития систем управления предприятий легкой промышленности Витебской области в современных условиях и механизма их осуществления.

В работе обоснована объективная необходимость трансформации сложившейся системы управления предприятием в условиях кардинально изменившейся внешней среды. Сложное положение, в котором сегодня оказались многие белорусские предприятия (не только легкой промышленности) является следствием их трудности адаптации к условиям внешней среды. Внутренние системы управления предприятий запаздывают в своей реакции на те сигналы, которые им подают потребители, конкуренты, социально-демографическое, экономическое и международное окружение. Кроме того, часто у предприятий нет адекватной картины о состоянии и тенденциях развития внешней среды, что затрудняет принятие эффективных решений по адаптации к ней. В этой связи авторами была предпринята попытка исследовать внутренние и внешние составляющие функционирования предприятий на основе статистической информации и с помощью экспертного опроса.

Выявленный таким образом круг характерных проблем и наиболее распространенных причин кризисного состояния предприятий позволил авторам выработать комплексный механизм адаптации предприятий во внешней среде, главное отличие которого от существующих подходов – в приоритете мер стратегического характера, основанных на поиске и укреплении конкурентных преимуществ предприятий. В современной практике хозяйствования, как свидетельствуют данные анализа, в настоящее время преобладают тактические меры (активизация сбыта, выполнение плана производства). Они правильные по существу, но не ориентированы на перспективу. Для успешной адаптации и развития предприятий в условиях трансформационной экономики, по мнению авторов, необходима разработка стратегии развития предприятия (на основе анализа внешней среды и выявления своих конкурентных преимуществ), обновление стратегических целей и миссии организаций, раннее распознавание кризисных ситуаций, финансовая стабилизация, реструктуризация, активизация маркетинговой и кадровой функций.

Вместе с тем, осознавая важность затронутых проблем, авторы не претендуют на их исчерпывающее раскрытие.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Лобкович, Э. И. Переходная экономика: сущность, проблемы, особенности в Беларуси научно-методическое пособие Э. И. Лобкович. Минск БГЭУ, 2000
- 2 Радаев, В. В. Концептуальные основы анализа переходной экономики В. В. Радаев. – Москва МГУ, 1995
- 3 Бузгалин, А. В. Закономерности и модели переходной экономики / А. В. Бузгалин, А. И. Колганов. Москва . МГУ, 1995
- 4 Мескон М. Х. Основы менеджмента М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. Москва Дело, 1992.
- 5 Кузнецов, Ю. В. Основы менеджмента учебное пособие Ю. В. Кузнецов, В. И. Подлесных. – Санкт-Петербург Олбис, 1997
- 6 Теория и практика антикризисного управления под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. Москва Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
- 7 Семенов, Б. Д. Антикризисный менеджмент Б. Д. Семенов. – Минск · ФУАинформ, 2002.
- 8 Байнев, В. Ф. Антикризисное управление В. Ф. Байнев. – Минск : БГУ, 2002.
- 9 Быков, А. А. Антикризисный менеджмент учебное пособие / А. А. Быков, Т. Н. Беляцкая. Минск Центр БГУ, 2003
10. Кац, И. Антикризисное управление предприятием И. Кац // Проблемы теории и практики управления. 2003 № 2. С. 82–85
- 11 Каменов, Г. Программные продукты ARIS в задаче описания: бизнес-системы предприятия и управление бизнес-процессами» Г. Каменов, М. Ферапонтов / Белорусская газета. 2003 26 мая.
12. Антикризисный менеджмент // под ред. А. Г. Грязновой. Москва Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" – Москва ЭКМОС, 1999
- 13 Осадник, В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием В. Осадник / Проблемы теории и практики управления. 2001 № 4. – С. 80–86.
14. Масленникова, Н. П. Управление развитием организации Н. П. Масленникова. Москва Центр экономики и маркетинга, 2002.
- 15 Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко. – Москва, 2002.



16. Евсеев, А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации [Электронный ресурс] А. Евсеев. Режим доступа [www.crisis.ru](http://www.crisis.ru).
17. Мыцких, Н. Предприятие обанкротилось. Куда идти рабочим? Н. Мыцких Национальная экономическая газета. 2002. № 52. С. 15
18. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – Санкт-Петербург Специальная литература, 1996.
19. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления М. Д. Аистова. Москва Альпина Пабlishер, 2002.
20. Баканов, М. И. Теория экономического анализа учебник М. И. Баканов, А. Д. Шеремет – 3-е издание, переработанное. Москва Финансы и статистика, 1995
21. Антикризисное управление учебник для ВУЗов Э. М. Коротков [и др.] Москва Инфра. – Москва, 2000
22. Бланк, И. Б. Финансовый менеджмент учебный курс И. Б. Бланк. Киев Ника-Центр Эльга, 1999
23. Республика Беларусь. Совет Министров Об утверждении Правил по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности Постановление Совета Министров РБ № 46/76/1850/20, 27 апреля 2000 г
24. Быкадоров, В. Л. Финансово-экономическое состояние предприятия практическое пособие В. Л. Быкадоров, П. Д. Алексев. Москва ПРИОР, 2000.
25. Дурович, А. П. Конкурентоспособность товара в системе маркетинга А. П. Дурович. Минск БГЭУ, 1993
26. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг / под ред. В. Е. Хруцкого. – Москва Финансы и статистика, 1991
27. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности и направления повышения Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. Витебск УО "ВГТУ", 2003
28. Портер, М. Конкурентные преимущества М. Портер. Москва : Дело, 1985
29. Минцберг, Г Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента Г Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел, пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук. – Санкт-Петербург Питер, 2000
30. Бодди, Д. Основы менеджмента пер. с англ. Д. Бодди, Р. Пэйтон, под ред. Каптуревского. Санкт-Петербург Питер, 1999
31. Попов, С. Л. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 С. Л. Попов. – Москва ИНФРА. – Москва, 2000

32. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. Москва ИНФРА-М, Новосибирск Сибирское соглашение, 2001
- 33 Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. экономика, маркетинг, менеджмент Р. А. Фатхутдинов. Москва Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002.
34. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы Г. Л. Азоев, А. П. Челепков. – Санкт-Петербург Типография "НОВОСТИ", 2000.
- 35 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации учебник для вузов пер. с 9-го англ. изд. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва ИНФРА-Москва, 2000.
36. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия И. Ансофф. Санкт-Петербург Питер Ком, 1999
- 37 Социально-ответственное реструктурирование предприятий. Введение в предмет / под ред. А. Лузина. – Москва МОТ, 2001
38. Кабалина, В. И. Реструктурирование занятости на предприятиях и развитие рынка труда в России В. И. Кабалина, И. И. Козина, И. В. Донова Общество и экономика. 1996. № 9–10. С. 112–142.
- 39 Материалы конференции «Социальная ответственность бизнеса. Проблемы и решения» [Электронный ресурс] Режим доступа [inform@ane.ru](mailto:inform@ane.ru).
40. Барова, В. Социальная активность и социальная ответственность бизнеса в местном сообществе В. Барова Налоги. Инвестиции. Капитал [Электронный ресурс] – 2002. № 3–4. Режим доступа <http://nic.pirit.info//200211/content.htm>.
- 41 Социально ответственный бизнес. глобальные тенденции и опыт СНГ под ред. М. И. Либоракиной. Москва Фонд «Институт экономики города», 2001
42. Социальные проблемы и программы местного развития угольных регионов России Соцуголь. 2000. № 4.
- 43 Щур, Д. Л. Кадры предприятия. 100 образцов новых должностных инструкций практическое пособие Д. Л. Щур, Л. В. Труханович. Москва Дело и Сервис. 2001 368с.
44. Щур, Д. Л. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций практическое пособие Д. Л. Щур, Л. В. Труханович. Москва Дело и Сервис, 2003 912 с.
- 45 Глазатова, М. Стратегия и механизмы поддержки развития малых предприятий в ходе реструктуризации отраслей М. Глазатова. – Москва, 1998.
46. Винслав, Ю. Социальные проблемы реструктурирования общепромышленных корпораций (на примере РАО «ЕЭС России») Ю. Винслав [и др.] Российский экономический журнал. 2001. № 11–12. С. 18–35



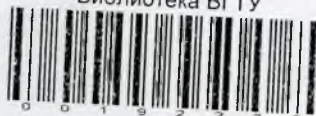
- 47 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента пер. с англ. К. Боумэн, под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва Биржи и банки, ЮНИТИ. 1997
48. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление пер. с англ. Д. Аакер, под ред. Ю. И. Каптуревского. – Санкт-Петербург Питер, 2002.
- 49 Юркевич, Н. А. Проблемы повышения конкурентоспособности и структурной перестройки легкой промышленности Н. А. Юркевич / Белорусская экономика. анализ, прогнози регулирование. – 2003 – № 7 С 28–32.
50. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство возможности для будущего процветания пер. с англ. Х. Виссема. – Москва «Финпресс», 2000
- 51 Ансофф, И. Стратегическое управление сокр. пер. с англ. / И. Ансофф, науч. ред. авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва Экономика. 1989.
52. Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации учебник А. М. Смолкин. Москва НФГ, 2000
- 53 Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. Москва Закон и право, ЮНИТИ, 1995 – 320 с.
54. Календжян, С. О Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний С. О Календжян. – Москва Дело. 2003 – 272 с.
55. Конанов, Б. И. Совершенствование государственного регулирования процедуры банкротства / Б. И. Коновалов Законодательство о банкротстве как инструмент оздоровления экономики материалы международной конференции. – Брест, 2000 С 6–17
56. По разработке плана финансового оздоровления временные методические рекомендации, утв. Комитетом по санации и банкротству при Мингосимуществе Респ. Беларусь, 8 июня 1998г. Консультант Плюс. Беларусь [Электронный ресурс] ООО "ЮрСпектр". Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. Минск, 2000
- 57 Республика Беларусь. Законы Об экономической несостоятельности (банкротстве) Закон РБ № 423-3, 18 июля 2000г / Национальный реестр прав. актов Республики Беларусь. 2000. № 73(2/198)
58. Гуринович, З Санация – цивилизованный путь вывода из кризиса экономически несостоятельных предприятий / З. Гуринович / Веснік Вышэйшага Гаспадарчага Суда Рэспублікі Беларусь. – 2003 № 8 – С.88–101
- 59 Республика Беларусь. Президент (1994–, А. Г. Лукашенко) О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства) Указ Президента Республики Беларусь № 508, 12 нояб. 2003г Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2003 – № 127 1 5085



60. Мыцких, Н. П. Антикризисное регулирование в переходной экономике отношений / Н. П. Мыцких // Белорусский экономический журнал. 2004. № 2. – С. 64–72.
61. Смольский, А. П. Защита интересов работников при осуществлении процедуры банкротства хозяйствующего субъекта / А. П. Смольский // Актуальные проблемы гармонизации социально-трудовых отношений: материалы пятой Международной научно-практической конференции (22 нояб 2002г.). Витебск: УО ФПБ ВФ МИТСО, 2002. С. 216–219
62. Ванкевич, Е. В. Управление региональным рынком труда при переходе к рыночной модели социальной политики в Беларуси / Е. В. Ванкевич, А. П. Морова, И. В. Новикова. – Витебск, 2004. – 345с.
63. Фреэтовелл, Д. Социальные последствия приватизации и реструктуризации предприятий / Д. Фреэтовелл // Активные программы содействия занятости населения: проблемы реализации и повышения эффективности: сборник статей по материалам международного семинара, Москва, 2-3 окт 2001 / Москва: Просвещение, 2001. С. 153–166.
64. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – Москва, 1991
65. Статистические материалы // Белорусский экономический журнал. 2000. № 1. С. 146–155
66. Безработица, структурная перестройка и рынок труда в Восточной Европе и России / под ред. Р. Емцова, С. Коммандера, Ф. Коричелли. – Москва: ИНФРА М, 1995. – 477 с.
67. Основы теории переходной экономики: (вводный курс) учебное пособие / под ред. Е. А. Киселевой, М. Н. Чепурина. Киров: Кировская обл. типография, 1996. – 320 с.
68. Стимулирование занятости / Международная конференция труда, 82-я сессия 1995 г / Международное бюро труда. Женева: МБТ, 1995. – 78 с.
69. Романчук, Я. О мифах и культах применительно к белорусской экономической модели / Белорусская газета. 1999. 1 марта. – С. 8
70. Политика в области занятости в условиях глобализации экономики // Международная конференция труда, 83-я сессия 1996 г / Международная бюро труда. Женева, 1996. – 132 с.
71. Быкова, Т. Факторы сдерживания / Белорусский рынок. – 2001. № 47. С. 23-24.
72. Дятлов, С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. Санкт-Петербург: СПбУЭФ, 1992. – 116 с.
73. Закон невыполнимого действия / Белорусский рынок. – 2001. № 47. С. 25
74. Храмов, В. Ф. Некоторые аспекты регулирования трудовых правонарушений / Актуальные проблемы гармонизации социально-трудовых отношений: материалы четвертой Международной научно-практической конференции. Витебск, 2001. – С. 175–177
75. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. Москва: Инфра М, 2002.

76. Статистический ежегодник Республики Беларусь 2004. Минск Министерство статистики и анализа Республики Беларусь, 2004.
- 77 Юркевич, Н. А. Проблемы повышения конкурентоспособности и структурной перестройки легкой промышленности Н. А. Юркевич Белорусская экономика. анализ, прогноз, регулирование 2003 № 7 С. 28–32.
78. Ананькина, Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием Е. А. Ананькина [и др. ], под ред. Н. Г Данилочкиной. Москва Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.
- 79 Лебедев, П. В. Контроллинг: теория, методика, практика П. В. Лебедев. Минск УП «ИВЦ Минфина», 2001 152 с.
80. Анташов, В. Контроллинг В. Анташев, Г Уварова // Финансы, учет, аудит – 1995 № 4, 5
- 81 Закон невыполнимого действия Белорусская газета. – 2004. 18 октября. – С. 4.
82. Скуратович, К. И. Особенности отечественного инвестиционного климата К. И. Скуратович Белорусский рынок 2005 № 22. – С 20.
83. Пилюткевич, В. А. Альтернативы международного экономического сотрудничества Республики Беларусь В. А. Пилюткевич / Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2005 – № 23 С. 19–22.
84. Бочкарев, В. Семь нот менеджмента / В. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова [и др. ] 5-е издание, дополненное. – Москва ЗАО "Журнал Эксперт", 2001
- 85 Плотницкий, М. И. Курс экономической теории учебное пособие / под ред. М. И. Плотницкого, А. Н. Тура. Минск Мисанта, 1999
86. Посадский, А. П. Основы консалтинга А. П. Посадский. – Москва ГУ ВШЭ, 1999
- 87 Дятловская, И От выживания - к развитию / И. Дятловская Белорусская газета. 200. – 2 апреля. – С. 20–23
88. Кубр, М. Управленческое консультирование пер. с англ. В 2 т. / М. Кубр . под. ред. М. Кубра. – Москва Интерэксперт, 1992.
- 89 Николаева, О Будущим компании можно управлять / О Николаева // Белорусская газета. 2002. 29 апреля. – С. 20.
90. Дятловская, И. Тревожный диагноз. Беларусь теряет трудовой потенциал / И. Дятловская // Белорусская газета. – 1999 9 августа. С. 12.
- 91 Илюкович, А. Доверьтесь профессионалам, если хотите, чтобы ваше предприятие развивалось А. Илюкович Белорусский рынок. –2003 № 10 С. 26.
92. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - Москва ИНИТИ, 1995.

Библиотека ВГУ



219

