

ПРЕДПРИЯТИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И КОНЦЕПЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Анализ опыта производственного объединения «Гомсельмаш»

С.В.Шикальчик,

ассистент кафедры экономики и управления производством Гомельского государственного университета им. Ф.Скорины

Реструктуризацию считают одной из стратегий развития предприятия. Однако, по нашему мнению, реструктуризация не столько определяет стратегические преимущества предприятия, сколько создаст предпосылки для эффективного внедрения имеющихся стратегических установок. Она позволяет найти необходимые ресурсы для развития: во-первых, за счет продажи излишних активов, во-вторых, за счет уменьшения издержек, в-третьих, за счет более высокой инвестиционной привлекательности предприятия при улучшении его финансовых показателей. Кроме того, сокращение персонала позволяет оставить на производстве лучших специалистов и дисциплинирует организацию в целом.

Весьма болезненное отношение к уменьшению активности, и прежде всего к сокращению персонала, формирует неверные представления о реструктуризации на отечественных предприятиях. Даже когда реструктуризация осуществляется, ставятся нечеткие цели и используются неверные методы. Особые надежды возлагаются на то, что реализация различных инвестиционных проектов, в том числе при государственной поддержке, поможет избежать жестких мер. Между тем проблемы предприятия указывают на то, что его производство является убыточным. Осуществлять в таких условиях любые программы развития значит ставить под угрозу собственный капитал и капитал инвесторов, участвующих в проектах.

Мировой опыт показывает, что решительные меры по оздоровлению предприятия – сокращению издержек, уходу из убыточных видов деятельности – это первый шаг по выходу из кризиса или просто улучшению ситуации. Среди последних сообщений можно назвать реструктуризацию *Philips, Unilever, Nissan* [6; 7; 11]. *Philips* намерен уволить 7 тыс. сотрудников, *Unilever* – 8 тыс. и освободиться от 30 заводов. Однако если эти фирмы борются с

экономическим спадом, то пример *Nissan* является более показательным с точки зрения отечественных реалий. Компания *Nissan* терпела убытки в течение предыдущих 7 лет. Решительные меры, в числе которых сокращение персонала на 14% (21 тыс. чел.), закрытие 3 заводов, снижение материальных затрат, уменьшение внешней задолженности, позволили уже в 2000 г. получить самую большую прибыль за всю ее историю (около ¥ 250 млрд). Интересно, что оздоровлением *Nissan* занимается его новый президент – европейский менеджер Карлос Гён (*Carlos Ghosn*), которому пришлось пересматривать многие японские традиции ведения бизнеса. В частности, это касается системы продвижения и вознаграждения работников, отношений с поставщиками в рамках *кейрецу**.

Исследования показывают, что подобные шаги необходимы и неизбежны и на многих отечественных предприятиях. Реструктуризация воспринимается как важный шаг по выходу предприятий из кризиса. Согласно Постановлению Кабинета Министров Республики Беларусь от 23.10.1996 г. № 676 и «Основным условиям реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности» Мингосимущества, Минэкономики и Минфина Республики Беларусь, предприятие с неудовлетворительной структурой баланса подлежит первоочередной реструктуризации. В особенности, если оно «имеет широкие межотраслевые и межрегиональные связи», «зависит от внешних закупок сырья, комплектующих изделий и оборудования» и «имеет структурообразующую значимость для промышленности региона и республики» [3; 4]. На многих предприятиях изучались возможности и про-

* Корпоративные структуры в Японии, основанные на взаимном владении, в рамках которых осуществляется долговременное сотрудничество.

водились мероприятия по реструктуризации. Одним из таких предприятий является производственное объединение «Гомсельмаш», опыт которого мы исследуем.

Основной вид деятельности ПО «Гомсельмаш» – производство и реализация сельскохозяйственной техники. Создание ПО «Гомсельмаш» во второй половине 70-х годов связано с организацией производства самоходного кормоуборочного комбайна КСК-100. Объединение возникло как результат реконструкции завода «Гомсельмаш» и присоединения других предприятий. Было налажено крупносерийное производство самоходных комбайнов (мощностью 20 тыс. в год) и унифицированных с ними прицепных комбайнов (20 тыс.). Реконструкция осуществлялась в 11-й пятилетке (1980–1985 гг.) и к середине 80-х годов была в основном завершена, т. е. к моменту начала социально-экономических преобразований в СССР.

В свой лучший год, 1985-й, объединение выпустило 14 тыс. самоходных комбайнов, 10 тыс. прицепных комбайнов и 41 тыс. прицепов-емкостей. Динамика объемов производства ПО «Гомсельмаш» иллюстрирует историю развития объединения (рис. 1). С середины 70-х до середины 80-х годов производство увеличилось более чем в 4,5 раза. В последующее десятилетие – значительно сократилось. К началу 90-х годов объединение оказалось в ситуации непредсказуемых изменений в своем внешнем окружении, когда старая система распределения продукции перестала действо-

вать, а рыночный спрос был значительно ниже потенциальных объемов производства.

Стратегия в период кризиса

Можно сказать, что имел место, по словам Д. Миллера, «парадокс Икара», когда преимущество предприятия, в данном случае мощная производственная база, привело его к кризису. Такая ситуация наблюдается практически во всей отрасли сельхозмашиностроения бывшего СССР. Так, в России в 1991–1998 гг. объем товарной продукции отрасли сократился в 13 раз [10]. В последние годы наметилась положительная тенденция в деятельности ПО «Гомсельмаш»: объем производства вырос почти в два раза (хотя с точки зрения имеющихся мощностей он остается недостаточным). В этот период объединение использовало две свои сильные стороны.

Во-первых, «Гомсельмаш» – гигант по отечественным меркам, на нем занято почти 20 тыс. чел., и банкротство объединения вызвало бы неоднозначные социальные последствия.

К другой сильной стороне следует отнести его научно-исследовательские разработки. Уже в 80-е годы была создана и внедрена в производство новая машина – универсальное энергетическое средство УЭС «Полесье-250». Философия энергосредства подразумевает гибкое переоснащение его различными навесными и прицепными агрегатами: комбайнами, косилками и т.п. Теоретически это

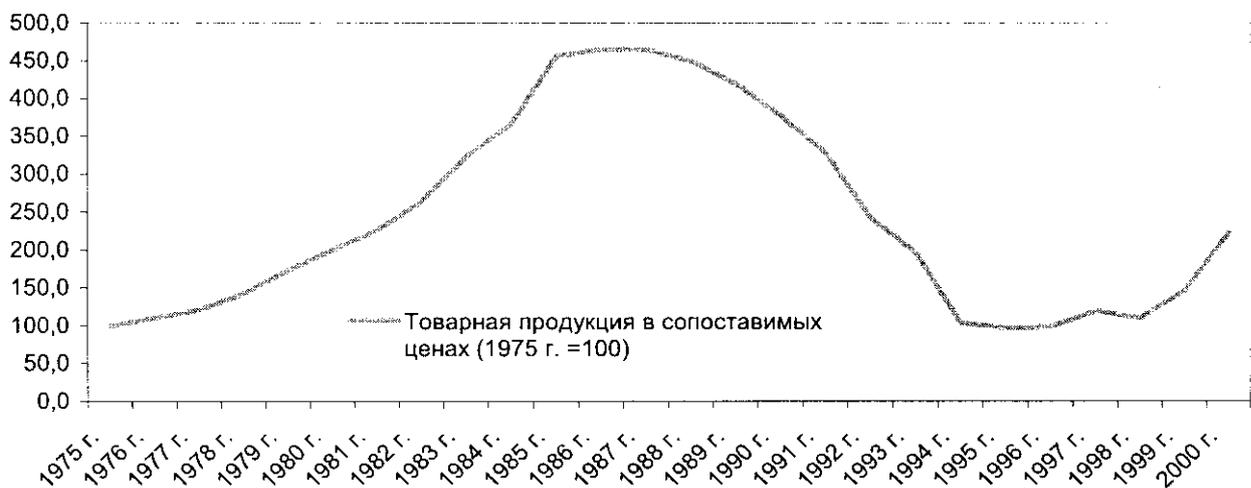


Рис. 1. Объем производства ПО «Гомсельмаш» в 1975–2000 гг.

позволяет использовать машину на разных работах хоть круглый год, в отличие от специализированной техники (зерноуборочный комбайн, например, необходим лишь 20–30 дней в году). В результате сокращаются сроки окупаемости для сельхозпредприятий–покупателей машины. Однако более важно то, что УЭС экономит инвестиции самого объединения. В короткие сроки на его базе созданы и внедрены в производство несколько самоходных комплексов – кормо-, свекло- и зерноуборочный, разрабатывается каргофелеуборочный. Новые самоходные монокомбайны высокоунифицированы с УЭС.

Используя названные предпосылки, ПО «Гомсельмаш» строило свою стратегию в период кризиса. Основным ее элементом является специфическая стратегия маркетинга. Общенациональное значение «Гомсельмаша» заставляет заниматься продвижением его продукции на уровне Президента и Правительства. Прежде всего это касается основного рынка – Российской Федерации. Продукция поставляется по межправительственным соглашениям в обмен на энергоресурсы через концерн «Белресурсы»; по прямым соглашениям с регионами России; через систему Росагроснаба. Приобретение техники для сельского хозяйства в России осуществляется при государственной поддержке и использовании механизма лизинга. «Гомсельмашу», как и другим заинтересованным предприятиям Беларуси, важно быть включенными в эту систему. Решение данного вопроса возможно на уровне межгосударственных отношений.

Вторым важным направлением деятельности ПО «Гомсельмаш», определяющим его развитие в последние 3 года, является создание и производство новых машин для сельского хозяйства республики по заказу государства. Так, предметом особого внимания стало создание и освоение производства зерноуборочных комплексов (на базе УЭС) и комбайнов. Когда возникла проблема обеспечения сельского хозяйства подобной техникой, объединение смогло предложить свой потенциал для ее решения. Кроме финансирования НИОКР, государство предоставило ПО «Гомсельмаш» ряд льгот: льготное кредитование, освобождение от уплаты таможенных пошлин по ввозимым материалам и комплектующим,

освобождение или льготы по уплате ряда налогов [1; 2]. Государственная поддержка позволяет не просто перепрофилировать старые мощности, но перепрофилировать их на новом основании. Для производства новой техники приобретается новое, высокоточное, а главное – гибкое оборудование, с помощью которого впоследствии будет значительно легче перестраиваться на производство других видов продукции.

Как видим, стратегию ПО «Гомсельмаш» в период кризиса никак нельзя назвать пассивной. В кризисный 1997 г. в Гомеле производилось до 70% всей кормоуборочной техники СНГ. На 2001 г. этот показатель прогнозируется на уровне 31,6%, с учетом того, что объединение вышло на рынок зерноуборочных комбайнов и выпустил в 2001 г. 6,3% этих машин в СНГ [9].

Необходимость реструктуризации

Все предпринятые шаги позволили увеличить объемы производства и реализации, однако не привели к существенному улучшению финансово-экономического положения объединения. Одна из причин – высокая доля бартера в объеме реализации продукции. За 2000 г. денежная выручка составила только 32%. Государственная поддержка улучшила показатели платежеспособности объединения, но снизила его обеспеченность собственным оборотным капиталом. Кроме того, проведенный анализ позволяет говорить о неэффективном использовании этих средств (рис. 2). Были оценены объемы государственной поддержки, инвестиций в производство и НИОКР за период 1997–2000 гг. Для устранения инфляционного фактора и реального сравнения с масштабами деятельности объединения полученные цифры отнесены к объему реализации соответствующих лет. Как видим, государственная поддержка от 35% к выручке в 1997 г. увеличилась до 82% в 2000 г. Сумма же объемов НИОКР и производственных инвестиций за весь период была максимальной в 2000 г. и составляла 9% к выручке. Получается, что большая часть льгот уходит в оборот, на поддержание неэффективной производственной структуры заводов объединения. Например, значительные запасы незавершенного производства

создаются только для того, чтобы загрузить рабочих. В то же время многие цехи постоянно испытывают нехватку металла [8].

Таким образом, проблему реструктуризации ПО «Гомсельмаш» как финансового оздоровления и рационализации его деятельности нельзя считать снятой. Даже если предположить, что объединение восстановит объемы производства на уровне 1985–1986 гг., управление им все равно не сможет строиться на старых принципах. Во-первых, потому, что продукция сегодня гораздо более диверсифицирована, и эта тенденция будет только нарастать. Фактически, нужно организовать новую систему управления производством «вытягивающего типа», когда на всех стадиях производится только то и ровно столько, сколько нужно главному конвейеру. Во-вторых, другие предприятия отрасли также диверсифицируют свою продукцию, что делает осязаемой конкуренцию. Пристального внимания требуют качество, снижение издержек. А это возможно на основе совершенствования выполнения других хозяйственных функций: маркетинга, финансов и учета, управления персоналом.

В период наиболее глубокого кризиса специалисты объединения обратили внимание на реструктуризацию как на один из возможных путей развития. Была разработана Программа реструктуризации ПО «Гомсельмаш» на 1997–2002 гг. В структуру объединения введено Уп-

равление экономических исследований и реструктуризации (УЭИР) для осуществления методического руководства всеми его службами в вопросах внедрения и совершенствования форм хозяйствования.

Реструктуризация, как она понимается в настоящей статье, на ПО «Гомсельмаш» не осуществлена. Были предприняты некоторые небольшие шаги, однако о радикальных мерах речи не шло. С самого начала отсутствовала ясная концепция реструктуризации, программа которой представляет собой вариант бизнес-плана работы объединения на 1997–2002 гг. Один из его разделов декларирует ряд этапов, которые должны привести к созданию холдинга на базе объединения.

Цели реструктуризации формулируются широко и не фиксируются количественно: совершенствование структуры управления объединением, усиление материальной и правовой ответственности кадров, предоставление им полных хозяйственных полномочий, снижение себестоимости продукции, увеличение объемов производства, повышение заработной платы и социальной защищенности работников. Это звучит слишком неопределенно, чтобы эффективность проекта могла быть оценена, а его осуществление – проконтролировано.

Чтобы понять эффект от такой реструктуризации, «Гомсельмаш» ограничился рядом

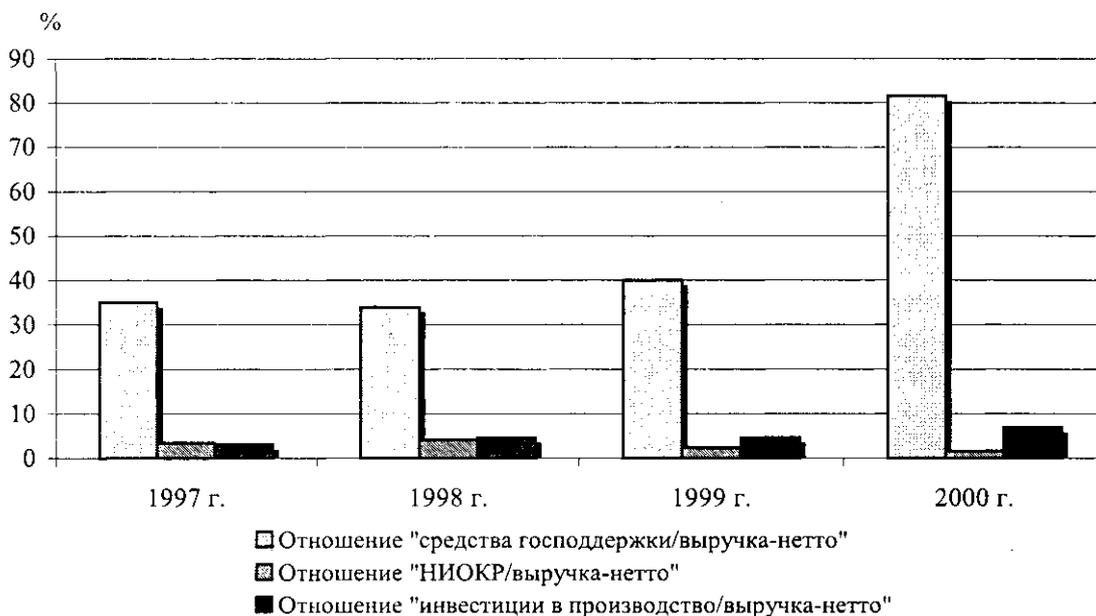


Рис. 2. Средства государственной поддержки, инвестиции и НИОКР ПО «Гомсельмаш» в 1997–2000 гг.

пробных мероприятий. Их суть заключалась в предоставлении хозяйственной самостоятельности некоторым цехам и подразделениям заводов объединения. Они вели отдельный баланс, пользовались отдельным расчетным счетом. Обособленным подразделениям (ОП) были предоставлены необходимые полномочия в части сбыта продукции, управления финансами, выплаты зарплаты и налогов, материально-технического снабжения. Основная задача таких подразделений – выполнение заказов со стороны наряду с плановыми заданиями объединения и обеспечение себя на этой основе денежными средствами, достаточными, по крайней мере, для выплаты зарплаты и налогов. Больше всего обособленных подразделений работало в 1999 г. – 16. В тот период на долю ОП на головном заводе «Гомсельмаш» приходилось 11,5% объема реализации, 3,9% балансовой прибыли, 10,8% численности персонала. Некоторые показатели работы ОП завода «Гомсельмаш» приведены в таблице.

«Малая» реструктуризация принесла разочаровывающие, по мнению специалистов объединения, результаты. На сегодняшний день ряд ОП дереформировано обратно в цеха, УЭИР расформировано. Тем не менее оставшиеся ОП действуют вполне успешно, поэтому опыт «малой» реструктуризации заслуживает более подробного анализа.

Уроки реструктуризации

Идея реструктуризации состояла в том, чтобы придать подразделениям больше самостоятельности и таким образом повысить их заинтересованность и ответственность в результатах деятельности. Однако по ряду причин преобразование цехов в ОП произошло достаточно формально.

1. Подразделение на обособленном балансе без прав юридического лица (или центр финансовой ответственности, ЦФО) – все еще достаточно зависимая от материнского завода форма. Она позволяет руководству ОП работать по-старому и рассчитывать на поддержку завода. Например, опыт весьма успешной реструктуризации подобного типа на Онежском тракторном заводе (ОТЗ) показывает, что более эффективным в этом смысле

является создание полностью самостоятельных дочерних фирм – юридических лиц (АО или ООО) [11].

2. «Гомсельмаш» в отличие от ОТЗ – государственное предприятие, и поэтому он и его структуры (ОП) действуют в рамках традиционных формализованных схем: применяют единую тарифную сетку, фиксируют численность занятых и т.п. Это приводит к «отсутствию рыночной ментальности» и стимулов к активной деятельности предпринимательского типа.

3. Не было предусмотрено программ обучения руководителей и специалистов работе в новых условиях. Поэтому многие ОП продолжали работать как цеховые структуры, а качество работы их функциональных служб оставалось невысоким.

Таким образом, успехи и неудачи отдельных ОП стали следствием индивидуальных преимуществ и недостатков в их стратегических позициях.

Так, причины неудач коррелируют с проблемами производственного объединения в целом:

- избыточные производственные мощности, требующие больших объемов реализации для достижения безубыточности (по этой причине в 1999 г. дереформировано ОП по выпуску литья);

- высокая технологическая зависимость от основной деятельности, в связи с чем выполнение сторонних заказов нарушало ритм выпуска для основной деятельности (в 2000 г. дереформировано механосборочное обособленное подразделение);

- отсутствие стратегических позиций на сторонних рынках, в связи с чем объемы реализации резко уменьшились при ухудшении экономической конъюнктуры (в 2001 г. дереформировано ОП товаров народного потребления).

Успехи же связаны с факторами прямо противоположными:

- изначальная универсальность, гибкость производственной базы (ОП нестандартизированного промышленного оборудования, ремонтно-механическое ОП);

- работа в основном на внешний по отношению к объединению рынок (ОП по ремонту техники, ОП ремонтно-механическое);

Предприятие в условиях кризиса: стратегия развития и концепция реструктуризации

• наличие наработанных связей, устойчивой клиентской базы, репутации на рынке (ОП НПО, РМОП, ОП ПМВ).

Новая концепция реструктуризации

При разработке программы реструктуризации должны быть четко определены цели, формирующие эффективность проекта и ориентирующие исполнение. На их основе более понятными становятся разработка и применение методов реструктуризации, что позволяет сформировать правильную ее концепцию. Выделим два основных концептуальных подхода к реструктуризации крупных предприятий. Первый можно назвать централизованным оздоровлением. Он характеризуется сильным лидерством центра, установлением конкретных целей по выходу из убыточных и неосновных бизнесов, снижению издержек, сокращению избыточных мощностей и персонала. Авторитетный высший руководитель при этом руко-

водствуется только соображениями стратегии развития корпорации и добивается поставленных целей в жесткой манере. Такой подход более свойствен развитым странам (*Nissan*). Развитая рыночная инфраструктура сама «поглощает» высвобождаемые ресурсы. Работники быстрее могут найти работу, поэтому легче относятся к увольнениям. Подразделения, оборудование могут быть быстро проданы и часто не без выгоды. Конкуренция среди поставщиков позволяет вести переговоры о снижении цен на сырье и комплектующие.

Второй подход, названный нами децентрализованным предпринимательством, более свойствен переходной экономике (ОТЗ). Руководство предприятия, не видя перспектив быстрой отдачи от основной деятельности, предоставляет самостоятельность своим подразделениям. Ответственность и выгоды повышения эффективности децентрализуются. Предприятие как бы ищет иные пути развития, делает пробные шаги в разных направлениях, кото-

Показатели работы обособленных подразделений головного завода ПО «Гомсельмаш»

Подразделение	Темп роста товарной продукции в сопоставимых ценах, %		Рентабельность товарной продукции, %		Выполнение плана по денежным поступлениям, %		Удельный вес заказов за пределы ПО в товарной продукции, %	
	1999 г.	2000 г.	1999 г.	2000 г.	1999 г.	2000 г.	1999 г.	2000 г.
Механосборочное обособленное подразделение (МСОП)	238,7	— *	17,4	— *	137,0	— *	32,1	— *
Обособленное подразделение по выпуску товаров народного потребления (ОП ТНП)	125,8	95,8	6,8	3,6	77,1	59,0	77,4	64,2
Обособленное подразделение нестандартизированного промышленного оборудования (ОП НПО)	193,3	217,0	30,9	39,2	155,0	100,5	57,6	24,5
Ремонтно-механическое обособленное подразделение (РМОП)	117,3	173,0	37,9	20,4	103,5	106,5	84,4	91,6
Ремонтно-строительное обособленное подразделение (РСОП)	144,2	— *	16,8	— *	—	— *	9,5	— *
Обособленное подразделение по переработке металлоотходов и вторсырья (ОП ПМВ)	131,8	158,0	45,2	22,3	145,8	89,0	26,2	29,4
Обособленное подразделение по ремонту техники (ОП РТ)	—	655,5	8,4	16,5	104,5	125,1	100,0	100,0
Обособленное подразделение по благоустройству (ОПБ) «Лотос»	267,9	282,8	31,6	19,1	106,3	153,7	77,2	77,5
Обособленное подсобное хозяйство (ОПХ) «Прополис»	—	—	—	—	—	—	—	—
РУП «Гомсельмаш»	118,1	151,1	5,6	25,2	—	—	—	—
ПО «Гомсельмаш»	132,5	152,5	5,2	8,4	—	—	—	—

* В 2000 г. преобразованы в цеха.

рые, будучи успешными, позволят диверсифицировать деятельность. Незрелость внешних институтов рыночной экономики, с одной стороны, сужает стратегический выбор высшего руководства, с другой стороны, требует патернализма по отношению к вновь образованным самостоятельным единицам. Предприятие не может или не решается проводить массовые увольнения, отсутствие рынка слияний-поглощений и подержанного оборудования не позволяет гибко превращать капитал в денежную форму и вкладывать его в другие отрасли. В этом смысле материнская компания и самостоятельные бизнес-единицы «связаны одной судьбой». Предприятие обременено необходимостью не только развивать свою основную деятельность, но и создавать рыночное окружение в своей ближайшей внешней среде.

Какой же должна быть концепция реструктуризации? Очевидно, она должна сочетать в себе оба этих подхода.

На начальном этапе необходимо определиться со стратегией своей центральной деятельности и значимостью для нее отдельных подразделений. Существует так называемая многоорбитальная модель реструктуризации предприятия, разработанная в Международном научно-исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ). Согласно этой модели, зависимые производственные единицы – отделы, цеха, ЦФО – находятся на более низких «орбитах», а более самостоятельные – дочерние фирмы, зависимые компании, партнеры по кооперации – на более высоких. Всего в модели выделяется семь орбит-степеней зависимости от предприятия других субъектов [11].

На более близких орбитах необходимо разместить значимые для стратегии центрального бизнеса подразделения, уникальные, создающие конкурентные преимущества. На более далеких – те, в отношении которых допустима и полезна конкуренция со стороны внешней среды. Руководство должно следовать жесткой концепции централизованного оздоровления в отношении основной деятельности и близких бизнес-единиц и столь же жестко требовать самостоятельного выживания дальних.

По изначальной идее ПО «Гомсельмаш» должно было быть преобразовано в холдинг, контролирующий АО (предприятия объеди-

нения). Однако это просто пересформирует существующую систему отношений в объединении. В соответствии же с предложенной концепцией, следует объединить в одно АО, возможно с сохранением обособленных балансов и расчетных счетов, предприятия, занятые прежде всего производством и реализацией сельхозтехники (головной завод, Гомельский завод самоходных комбайнов (ГЗСК), Гомельский завод зерноуборочных комбайнов), и проводить на них централизованное оздоровление. Другие предприятия, выполняющие достаточно универсальные виды деятельности, но важные для конкурентоспособности «Гомсельмаша», должны стать зависимыми от головной структуры общества. Они уже имеют некоторые навыки самостоятельного выживания в кризисный период: Головное специализированное конструкторское бюро (ГСКБ), Гомельский завод специнструмента и технологической оснастки (ГЗСИиТО), Гомельский завод литья и нормалей (ГЗЛиН), предприятие «Топаз», ОП НПО, ОП РТ. Наконец, жилищно-эксплуатационное предприятие, строительно-монтажное управление, комбинат общественного питания, оздоровительные учреждения, транспортные службы и некоторые другие должны быть выведены из-под опеки объединения: проданы, приватизированы, переданы местным властям. Эти услуги будут выгоднее получать на конкурентной основе.

* * *

Таким образом, следует констатировать, что проблемы ПО «Гомсельмаш» тесно связаны с проблемами экономики Республики Беларусь в целом. Представляется, что их решение заключается в параллельном продвижении институциональных реформ и технической помощи в реформировании крупных предприятий. Как мы показали, эти меры будут взаимно усиливать друг друга и позволят бескризисно сформировать экономику нового типа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Беларусь от 26.05 1999 г. № 295 «О мерах государственной поддержки предприятий производственного объединения «Гомсельмаш», занятых созданием, выпуском зерноуборочной и модернизи-

Предприятие в условиях кризиса: стратегия развития и концепция реструктуризации

роважной кормоуборочной техники в 1999 году» // База данных «КонсультантПлюс: Законодательство Республики Беларусь».

2. *Указ Президента Республики Беларусь* от 05.11 1999 г. «О дополнительных мерах государственной поддержки предприятий производственного объединения «Гомсельмаш» // База данных «КонсультантПлюс: Законодательство Республики Беларусь».

3. *Постановление Кабинета Министров Республики Беларусь* от 23.10 1996 г. № 676 «О реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности» // База данных «КонсультантПлюс: Законодательство Республики Беларусь».

4. «*Основные условия реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности*» Мингосимущества, Минэкопомки и Минфина Республики Беларусь // База данных «КонсультантПлюс: Законодательство Республики Беларусь».

5. *Волнухин Н. М., Одлис Д. Б., Кобзев М.В.* Разукрупнение предприятия путем создания дочерних обществ: на опыте ОАО «Онежский тракторный завод» // *Корпоративный менеджмент*. – <http://www.cfin.ru/management/otz.shtml>, 18.05.2001.

6. *Иванова А.* Unilever перестраивается // *Эксперт*. 2001. № 17. – <http://www.expert.ru/cxpert/current/data/bus17.shtml>, 10.05.2001.

7. *Кирьян П.* У Philips трудные времена // *Эксперт*. 2001. № 16. – <http://www.expert.ru/expert/current/data/1bus16.shtml>, 03.05.2001.

8. *Лидов С.* Парадокс... // *Сельмашевец*. 2000. № 87.

9. *Покупатель, который особенно прав* // *Белорусский рынок*. 2001. № 16.

10. *Сорокин Н.Т.* Проблемы развития отрасли и пути их решения // *Тракторы и сельскохозяйственные машины*. 2000. № 12.

11. *Gold A. R., Hirano M., Yokoyama Y.* An outsider takes on Japan // *The McKinsey Quarterly*. 2001. № 1. – <http://www.mckinseyquarterly.com>, 27.06.2001.

