**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Теоретические основы диверсификации производства и развития менеджмента

1.1 Понятие и целесообразность диверсификации производства

1.2 Виды диверсификации производства

1.3 Развитие взглядов на менеджмент

1.4 Стратегии развития диверсифицированных компаний. Корпоративный менеджмент

Глава 2. Процесс диверсификации производства и развитие менеджмента на примере компании «Johnson & Johnson»

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

В данном курсовом проекте рассмотрена одна из стратегических альтернатив перспективного планирования — диверсификация. Эта проблема долгое время не находила отражения ни в отечественной экономической литературе, ни на практике. Хотя первые теоретические разработки появились еще в 20-х гг. XX в. за рубежом, тем не менее, до сих пор не разработано универсальной концепции, которая бы удовлетворяла потребности большинства предприятий, желающих или вынужденных пройти процедуру диверсификации.

Существующие теоретические наработки, появившиеся за рубежом, возникли не на пустом месте, они основывались, прежде всего на накопившемся практическом опыте предприятий. Но опыт этот был настолько неоднозначен и противоречив, что мешал выработке единой концепции диверсификации. Поэтому до сих пор теоретическая основа диверсификации весьма неоднородна и не обладает универсальностью, что, в свою очередь, затрудняет ее применение на практике.

Актуальность данного курсового проекта обусловлена несколькими обстоятельствами:

Во-первых, современные рыночные отношения находятся в постоянной динамике, поэтому предприятиям крайне сложно поддерживать привлекательность занятой отрасли.

Во-вторых, грамотно спланированный и организованный процесс диверсификации способствует повышению продуктивности работы компании и каждого его подразделения.

В нашей стране как практический, так и теоретический опыт в данной сфере не накоплен. Существуют лишь единичные примеры проявлений некоторых форм диверсификации, об успешности которых судить сложно. Но насколько зарубежные теоретические разработки применимы к нашим условиям, также невозможно определить наверняка.

Целью данного курсового проекта является исследование влияния процесса диверсификации производства на деятельность и развитие менеджмента организации.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

1. Определить понятие диверсификации производства;

2. Изучить элементы, методики и пути диверсификации производства;

3. Выявить закономерности выбора того или иного пути диверсификации;

4. Проанализировать процесс диверсификации производства одной из западных компаний.

Объектом данного курсового проекта является процесс диверсификации производства, а предметом – ее влияние на развитие менеджмента организации.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА**

**ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И РАЗВИТИЯ МЕН**

**ЕДЖМЕНТА**

**1.1 Понятие и целесообразность диверсификации производства**

Пока компания получает прибыль в уже освоенной отрасли, необходимости в диверсификации нет. Однако по мере замедления роста диверсификации становится привлекательным средством улучшения перспектив компании. Диверсификации возможно и в том случае, если у компании есть технологический разработки, ключевые компетенции или ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях.

Не существует готовой формулы для определения готовности компании к диверсификации. Вообще считается, что диверсификация назрела если: (1) сужаются возможности развития текущего бизнеса; (2) диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров или упрочнения конкурентного положения; (3) можно перенести имеющиеся компетенции и возможности в другие отрасли; (4) диверсификации в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства; (5) у компании есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации. Компании одной отрасли обслуживают разные рыночные ниши, и каждая имеет свои сильные и слабые стороны, поэтому они избирают разные способы диверсификации и приступают к этому процессу в различное время.

Диверсификация оправдана лишь в том случае, если повышает благосостояние акционеров. «Для роста курса акций компании недостаточно просто распределить риски по нескольким отраслям. Владельцы акций и сами могут снизить степень риска, вложив средства в компании разных отраслей или во взаимные фонды» [6, с.115]. Строго говоря, диверсификация выгодна акционерам только в том случае, если диверсифицированные производства работают под корпоративным зонтиком лучше, чем каждое в отдельности. Например, компания А осуществляет диверсификацию, приобретая компанию В. Если общая годовая прибыль компаний А и В за грядущий год не превысит прибыль, которую эти предприятия показали бы, работая по отдельности, то акционеры предприятий не получат дополнительной прибыли. Если бы акционеры компании А попросту приобрели акции компании В, они получили бы тот же результат: 1+1=2. Диверсификация обеспечивает дополнительную прибыль акционерам только в том случае, если позволяет достичь результата 1+1=3, другими словами, если объединенные в одну корпорацию компании показывают показатели выше, чем каждая из них при самостоятельном функционировании.

Чтобы определить действительно ли диверсификация назрела и оправдана, необходимо оценить эффективность подразделений компании как самостоятельных предприятий. Сравнение фактической и предполагаемой эффективности не дает точного результата. Решение о диверсификации вынужденно принимается на основе ожиданий, или прогнозов. Однако не стоит отказываться от попыток определить влияние диверсификации на положение акционеров. При разработке стратегии диверсифицированного роста целесообразно использовать три критерия:

1. Критерий привлекательности отрасли. Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней благоприятных конкурентной и рыночной среды, создающих основу долгосрочной прибыльности. Привлекательность отрасли не оценивают по таким изменчивым показателям, как быстрые темпы роста или наличие пользующихся повышенным спросом товаров.
2. Критерий затрат на вхождение в отрасль. Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры. Для компаний-новичков входные барьеры практически всегда высоки; низкие барьеры стимулируют большой приток новых компаний, что ведет к снижению потенциальной прибыльности. Приобретение ведущей компании в отрасли всегда сопряжено с большими затратами. Слишком высокие входные издержки автоматически снижают будущую прибыль и предполагаемую стоимость акций компании.
3. Критерий дополнительных преимуществ. Диверсификация в новые направления должна повышать эффективность существующих и новых подразделений компании. Вероятность получения результата 1+1=3 возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности; это позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создавать ценные компетенции и возможности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например, репутацию брэнда). Если дополнительных преимуществ не образуется, диверсификация вряд ли обеспечит желаемый результат.

На оптимальный результат можно рассчитывать при соответствии всем трем критериям. Решение о диверсификации, основанное на двух или одном критерии, следует тщательно обдумать.

**1.2 Виды диверсификации производства**

«Приняв решение о диверсификации, компания выбирает направления расширения – в родственные или неродственные отрасли» [8, с.56].

Родственными считают те компании, у которых существуют конкурентно значимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности.

Хотя родственность имеет отношение к потенциальной возможности распределять и передавать ресурсы и способности от одного бизнеса к другому, не существует однозначных критериев, которые позволили бы определить являются ли две отрасли родственными, - все зависит от компании, проводящей диверсификацию. В эмпирических исследованиях родство отраслей определяется по сходству технологий и рынков. Это сходство делает акцент на родстве на операционном уровне – в производстве, маркетинге и дистрибуции – тех видах деятельности, где экономия от обобществления ресурсов невелика и сопряжена с большими управленческими затратами. А наоборот, один из самых важных источников создания стоимости в диверсифицированной фирме – способность применить общие управленческие возможности, системы стратегического менеджмента и процессы распределения ресурсов между различными бизнесами. Такого рода экономия зависит от наличия стратегических, а не операционных общих свойств различных бизнесов внутри диверсифицированной корпорации.

Суть таких связей на стратегическом уровне заключается в способности применять сходные стратегии, процедуры размещения ресурсов и системы контроля в различных направлениях бизнеса корпоративного портфеля. В Таблице 1 перечислены некоторые стратегические факторы, определяющие сходство направлений бизнеса в отношении к деятельности на уровне корпоративного управления.

Таблица 1

Характеристики стратегического родства между бизнесами

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи корпоративного управления | Критерии стратегического сходства |
| Размещение ресурсов | Сходные примеры проектов капитальных инвестиций  Сходная продолжительность инвестиционных проектов  Сходные источники риска  Сходные общие управленческие навыки, необходимые для руководителей бизнес-единиц |
| Формулирование стратегии | Сходные ключевые факторы успеха  Сходные стадии жизненного цикла отрасли  Сходное конкурентное положение, занимаемое в отрасли каждым направлением бизнеса |
| Управление эффективностью деятельности и контроль | Цели, поставленные с точки зрения исходных параметров оценки эффективности деятельности  Сходные периоды для достижения поставленных с точки зрения эффективности целей |

В отличие от родства на операционном уровне, где сравнительно легко предсказать выгоды от экономии за счет широты сферы деятельности при объединении ресурсов и даже определять их количество, родственность на стратегическом уровне оценить намного труднее.

Родственная диверсификация выгодна в том случае, если между цепочками ценности компаний существует стратегическое соответствие. «Стратегическим соответствием называется совпадение звеньев цепочки ценности компаний, позволяющее:

1. Обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
2. Объединять родственные виды деятельности компаний для снижения издержек производства;
3. Совместно использовать брэнды на взаимовыгодной основе;
4. Налаживать сотрудничество между компаниями для создания конкурентно ценных возможностей и ресурсов» [7, с.187].

Популярность родственной диверсификации неслучайна. Кроме всего прочего она позволяет распределить инвестиционные риски по разным направлениям деятельности. В дальнейшем родственные связи компаний в разных отраслях повышают эффективность управления и позволяют объединить некоторые процессы разных направлений деятельности компании.

Стратегическое соответствие можно выявить в любом звене цепочки ценности:

1. НИОКР и технологии;
2. Цепочка поставок;
3. Производство;
4. Распространение;
5. Маркетинг и продажи;
6. Менеджмент и административная деятельность.

Как уже говорилось, родственная диверсификация ведет к сокращению издержек за счет консолидации одного или нескольких звеньев цепочки ценности разных предприятий, обеспечивая эффект межфирменной кооперации. Это явление того же порядка, что и эффект масштаба производства, разница в том, что последний проявляется в снижении издержек производства на единицу продукции вследствие увеличения объемов производства или числа выпускаемых изделий. Эффект межфирменной кооперации означает снижение издержек за счет скоординированной деятельности компаний разных отраслей в одной корпорации.

Эффект корпорации – одно из главных достоинств родственной диверсификации. Он возникает в ситуации, когда операции нескольких звеньев цепочки ценности нескольких предприятий выгоднее осуществить централизованно, нежели по отдельности. Совместное использование технологий, проведение исследований и разработок, использование производственных мощностей, каналов сбыта и дилерских сетей, брэндов и административного ресурса – любая совместная деятельность в рамках корпорации ведет к снижению общих издержек. Чем выше экономия на масштабе при межфирменном взаимодействии, тем лучше условия для создания конкурентного преимущества по издержкам. Более того, используя стратегические соответствия, диверсифицированная компания выходит на более высокие показатели прибыли.

Несмотря на преимущества родственной диверсификации, многие компании избирают путь неродственной диверсификации, вкладывая капитал в любую отрасль, которая представляется им прибыльной. В этом случае не требуется подбирать предприятия со стратегическими соответствиями. Достаточно, чтобы избранная отрасль соответствовала критериям привлекательности и затрат на вхождение, а третий критерий (дополнительные преимущества) играет в данном случае второстепенную роль. Нередко возможность приобрести успешную компанию служит достаточным основание для решения о диверсификации в соответствующую отрасль. Другими словами, любая компания с хорошими перспективами прибыльности, которую можно выгодно приобрести, представляет собой новое направление расширения. При этом много сил и времени уходит на поиск и оценку будущих приобретений, которые должны отвечать следующим требованиям:

1. Соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций;
2. Отсутствие необходимости вложения значительных средств в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда, оборотные средства.
3. Принадлежность компании к отрасли со значительным потенциалом роста;
4. Широкий масштаб деятельности компании и, как следствие, возможность существенно увеличить общую производительность компании-покупателя;
5. Отсутствие неурегулированных споров с профсоюзами; отсутствие претензий к безопасности продукции и экологической безопасности производства;
6. Устойчивость отрасли к экономическим спадам, повышению процентных ставок, изменениям в государственной политике.

Зачастую при диверсификации в неродственные отрасли компания останавливает выбор на тех предприятиях, которые гарантируют быстрый финансовый рост. С этой точки зрения интерес представляют два типа компаний:

1. Предприятия с заниженной оценочной стоимостью (их можно дешево купить, а потом дорого продать).
2. Предприятия, испытывающие финансовые затруднения. Их тоже можно дешево купить, с помощью материнской компании вывести из кризиса, а потом либо включить в бизнес-портфель компании, либо выгодно продать.

Компании, избравшие стратегию неродственной диверсификации, чаще всего выбирают приобретение предприятий, а не создание дочернего с нуля, потому что расширение за счет поглощения обеспечивает рост стоимости акций материнской компании. Стратегия не требует пересмотра до тех пор, пока диверсификации поддерживает стабильный рост прибыли компании, а приобретенные предприятия эффективно работают.

Диверсификация в неродственные отрасли имеет ряд преимуществ:

1. Предпринимательский риск распределяется по различным отраслям, т.е. компания инвестирует средства в не связанные между собой отрасли с различными технологиями, условиями конкуренции, особенностями рынков, клиентской базой. Это намного безопаснее, чем консолидация инвестиций в одной отрасли при родственной диверсификации.
2. Максимально эффективное использование финансовых результатов компании обеспечивается их распределением по любым отраслям, перспективным с точки зрения получения прибыли (по сравнению с ограниченным числом отраслей при родственной диверсификации). На практике это означает, что средства, изъятые из предприятий в отраслях с низкими темпами роста и сомнительными перспективами прибыли, направляются на приобретение и укрепление компаний в более успешных отраслях.
3. Прибыльность компании стабильнее, поскольку спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других – в идеале циклы развития отраслей, в которых работают компании, находятся в противофазе.
4. Чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия по выгодным ценам (при условии, что эти компании обладают существенным потенциалом), тем быстрее растет благосостояние акционеров.

Недостатки неродственной диверсификации:

1. Чем крупнее производственный конгломерат, тем труднее топ-менеджменту принимать адекватные решения и находить правильную стратегию для целого ряда совершенно несхожих компаний в разных отраслях и конкурентных условиях.
2. Без стратегического соответствия уровень прибыли всего бизнес-портфеля диверсифицированной компании не превышает суммы прибыли всех подразделений, как если бы они работали по отдельности;
3. Теоретически считается, что неродственная диверсификация обеспечивает более стабильный поток прибыли, поскольку работает во многих отраслях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Однако на практике добиться роботы разных отраслей в противофазе практически невозможно.

Несмотря на все перечисленные недостатки, в определенных обстоятельствах стратегия неродственной диверсификации весьма привлекательна, например, если компания хочет покинуть ставшую непривлекательной отрасль, однако не имеет такого опыта или возможностей, которые можно было бы перенести в смежную отрасль; или если владельцы по каким-либо причинам предпочитают инвестировать в несколько не связанных между собой отраслей. Обычно выбор неродственной диверсификации диктуется исключительно соображениями прибыли.

При неродственной диверсификации очень важно определить ее масштабы. В связи с этим, менеджмент должен иметь четкое представление о том, сколькими подразделениями он может управлять. Необходимо установить минимальный и максимальный уровень диверсификации: первый определяется необходимыми показателями прибыльности и роста, второй – возможностями эффективного управления. Оптимальный уровень диверсификации находится где-то между двумя этими точками.

* 1. **Развитие взглядов на менеджмент**

На начальных этапах формирования и развития управленческой мысли довольно четко прослеживались источники возникновения новых управленческих идей. Однако уже в 30–40 годы XX века было сформулировано огромное количество новых теорий, концепций, направлений исследований, подходов и прочее как в самой науке управления, так и в смежных с ней науках. В связи с этим появилась необходимость размежевания предмета, объекта содержания науки управления и других наук. Кроме того, потребовалось провести систематизацию сложившихся школ в управлении.

Трудности осуществления классификации основных этапов и школ менеджмента связаны с тем, что представители различных школ используют теории и концепции других школ. Внутри каждой школы можно выделить различные направления, ответвления, они пользуются разными методологическими подходами, исследуя один и тот же объект управления.

Первоначально использовался исторический подход с применением хронологического принципа для проведения периодизации этапов развития науки управления. Американские ученые Г. Кунц и С. О’Доннел предприняли попытку систематизации имеющихся научных знаний. Ими был предложен ряд подходов к исследованию управленческих проблем:

1. Эмпирический, или основанный на анализе конкретных ситуаций;
2. С точки зрения межличностных отношений;
3. С позиций группового поведения;
4. Как к процессу функционирования кооперированной социальной системы;
5. Как к социотехнической системе;
6. С точки зрения принятия решений;
7. Как к процессу обмена информацией, центром которой является управляющий;
8. С позиции математических методов или «научного управления»;
9. Операционный подход.

Каждый из названных методов формирует соответствующую школу.

При эмпирическом подходе к управлению изучается предшествующий опыт успеха и неудач с целью использования его в сходных ситуациях, возникающих в будущем. Однако, по мнению авторов, «вероятность того, что в будущем возникнут ситуации, аналогичные прошлым, ничтожна». Кроме того, «метод, оказавшийся «правильным» в прошлом, может совершенно не соответствовать схожей ситуации в настоящем».

Подход к управлению с точки зрения межличностных отношений главное внимание уделяет человеческому фактору. Процесс управления рассматривается с позиции «человеческих отношений», с позиции лидерства или с позиции поведенческих наук.

Одним из основных принципов этой школы является то, что люди на предприятии работают вместе для достижения групповых целей, и поэтому «люди должны понимать людей».

Подход к управлению с позиции группового поведения непосредственно связан с подходом с точки зрения межличностных отношений. Поэтому их часто путают, а то и объединяют в один подход.

Тематика исследований представителей этой школы охватывает широкий круг вопросов: от изучения малых групп до поведенческого состава больших групп на каком-либо предприятии. Рассмотрение предприятия как социального организма явилось значительным вкладом этой школы в изучении управления.

Подход к управлению как к процессу функционирования кооперированной системы рассматривает отношения между людьми как кооперированную социальную систему. Духовным отцом школы социальных систем считается Ч. Барнард, который разработал теорию сотрудничества (кооперации) и теорию кооперированных систем. В выделенных им системах он рассматривал только социальные элементы и существующие между ними взаимосвязи, которые он называл «организацией».

Подход с позиции социологических систем, основоположником которого считается Э.Л. Трист, рассматривает организацию как две системы: социальную и техническую, каждая из которых воздействует на другую систему. Для успешной работы организации ей требуется, помимо трудовых ресурсов, техника и технология. Основное внимание уделяется рациональной организации производства. Рассмотрение социальной системы и технической системы в их взаимодействии явилось ценным вкладом данной школы в разработку теории управления.

Подход к управлению с позиции принятия решений основывается на необходимости выбора одного, наиболее оптимального решения из нескольких возможных альтернативных вариантов. Этот подход часто требует создания моделей и применения экономико-математических методов. Вместе с тем теория решений занимается не только самими решениями, но и изучает предприятие как социальную систему.

Подход к управлению с позиций информационного центра рассматривает управляющего как информационный центр, который занимается получением информации, ее хранением, обработкой и распространением. Этот подход подчеркивает роль коммуникаций в процессе управления и важность принятия решений. Для принятия решений широко используются ЭВМ.

Подход к управлению с позиций математических методов, или «научного управления», непосредственно связан с подходом с позиции теории принятия решений. Центральное место при этом подходе занимает модель, с помощью которой выражается взаимодействие связей и избранных целей. Представители этой школы рассматривают управление как систему математических моделей и процессов. Специалисты по исследованию и анализу операций называют себя «специалистами по науке управления».

Этот подход подвергся серьезной критике. Подчеркивалось, что математика – это только инструмент, который широко используется в управлении. Поэтому не следует математический подход рассматривать в качестве самостоятельного направления.

Операционный подход к управлению непосредственно связан со всеми вышерассмотренными подходами и заимствует из них все самое ценное, что имеет отношение к управлению. Операционный подход включает в себя следующие элементы: межличностное поведение, групповое поведение, управленческий опыт, кооперированные социальные системы, социотехнические системы, рациональный выбор управленческих решений, коммуникационные центры и «науку управления».

В настоящее время известны четыре важнейших подхода, которые позволили выделить четыре школы управления, каждая из которых базируется на своих позициях и взглядах:

1. Подход с точки зрения научного управления – школа научного управления;

2. Административный подход – классическая (административная) школа в управлении;

3. Подход с точки зрения человеческих отношений и поведения людей на работе – школа организационного поведения;

4. Подход с точки зрения количественных методов – школа науки управления.

Перечисленные школы управления получили свое развитие в первой половине ХХ века.

* 1. **Стратегии развития диверсифицированных компаний.**

**Корпоративный менеджмент**

Что бы лучше понять, какие задачи стоят перед корпоративным менеджментом диверсифицированных компаний, необходимо определить стратегию развития после проведения диверсификации:

1. Расширение сферы деятельности за счет дальнейшей диверсификации;
2. Сужение диверсификации за счет исключения из бизнес-портфеля ряда компаний;
3. Корпоративная реструктуризация и стратегия выведения из кризиса;
4. Мультинациональная диверсификация.

Первая стратегия предполагает освоение новых родственных или неродственных отраслей. Например, когда границы между смежными видами деятельности постепенно размываются из-за быстрых изменений в ключевой отрасли компании, приобретение новых компаний для расширения диверсификационной базы становится просто необходимостью. Кроме того, новые приобретения могут потребоваться диверсифицированной компании для дополнения или усиления своих рыночных и конкурентных позиций в уже освоенных отраслях.

Стратегия изъятия капиталовложений для сужения диверсификационной базы предполагает отказ от подразделений с целью сосредоточить ресурсы и внимание только на ключевых отраслях. Эту стратегию избирают многоотраслевые компании, поскольку управлять ими труднее.

Однако есть и более важные причины для выделения подразделений компании в самостоятельные предприятия. Иногда корпорация вынуждена отказаться от подразделения, поскольку не смогла сделать его прибыльным или испытывает нехватку финансовых или иных ресурсов для его поддержания. Даже гениальная, продуманная до мелочей стратегия диверсификации не может застраховать компанию от спадов в деятельности того или иного подразделения. Нельзя избежать ошибок, поскольку невозможно заранее предугадать, как все подразделения будут работать вместе. Кроме того, привлекательность отраслей со временем меняется; некогда перспективные направления становятся обузой из-за ухудшения конъюнктуры рынка или обострения конкуренции. Если эффективность одного подразделения снижается, менеджмент должен принять решение о его дальнейшей судьбе – избавиться от него или попытаться вывести из кризиса. Аналогичное решение следует принять и в отношении тех подразделений, которые хотя и приносят прибыль, однако перестали соответствовать стратегическим целям компании.

Если подразделение утратило экономическую привлекательность, разумнее всего его продать, причем как можно быстрее. Единственным оправданием промедления в этом случае будет приведение подразделения в более привлекательный товарный вид. Чем шире состав бизнес-портфеля компании, тем чаще ей приходится избавлять от убыточных или второстепенных предприятий.

Если менеджмент диверсифицированной компании хочет оздоровить не слишком удачный бизнес-портфель, можно обратиться к стратегии реструктуризации и выведения из кризиса. Проблемы с портфелем возникают по разным причинам: большие убытки в одном или нескольких подразделениях, ухудшающие общую производительность компании; большая сумма долга при больших процентах, которые поглощают всю прибыль компании; ошибочное приобретение, не оправдавшее возложенных на него надежд; появление новых технологий, угрожающих жизнеспособности одного или нескольких ключевых направлений деятельности компании. Стратегия реструктуризации предполагает кардинальное изменение портфеля корпорации за счет исключения одного и приобретения других подразделений; стратегия выведения из кризиса концентрирует усилия на оздоровлении подразделений, испытывающих разного рода трудности.

Реструктуризация чаще всего проводится при следующих условиях:

1. Стратегический анализ бизнес-портфеля указывает на грядущий спад прибыльности компании из-за наличия в портфеле слишком большого количества медленно развивающихся, кризисных или конкурентно слабых подразделений;
2. Одно или несколько ключевых подразделений компании находятся в состоянии затяжного кризиса;
3. Смена главы корпорации, повлекшая за собой изменение стратегии;
4. Появление новой технологии или инновационного товара требует полного пересмотра бизнес-портфеля компании для закрепления ее на перспективных новых рынках;
5. У компании появляется возможность весьма крупного и ценного приобретения, для финансирования которого приходится продать несколько подразделений
6. Ключевая отрасль компании теряет привлекательность, что требует конкретного пересмотра портфеля;
7. Технологические изменения и конъюнктура рынка создают условия, при которых разделение корпорации на независимые компании выгоднее, чем продолжение их функционирования под корпоративным зонтиком.

Вторая составляющая этой стратегии – выведение из кризиса направлена на восстановление производительности убыточных подразделений вместо их отчуждения. Цель антикризисных стратегий – повышение общей прибыльности компании за счет оздоровления убыточных подразделений. Эти стратегии эффективны в ситуациях, когда причины ухудшения производительности носят кратковременный характер, или убыточные подразделения находятся в стратегически привлекательных отраслях, или их исключение из бизнес-портфеля невыгодно в долгосрочной перспективе.

Выбор антикризисных мер определяется спецификой убыточного предприятия, причинами его низкой производительности, общим состоянием отрасли и конкуренции в ней, а также сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами данного подразделения.

Антикризисные меры диверсифицированной компании:

1. Продажа и закрытие некоторых операций (самых убыточных или стратегически бесперспективных);
2. Выработка новой, более эффективной бизнес-стратегии;
3. Новые инициативы для повышения доходов;
4. Сокращение издержек производства;
5. Использование этих мер в различных комбинациях.

В отличие от однопрофильных организаций, подразделения многоотраслевых корпораций имеют то преимущество, что могут использовать финансовые или иные результаты материнской компании и опыт и навыки родственных предприятий.

Мультинациональные стратегии диверсификации отличаются разнообразием отраслей и национальных рынков, поэтому их очень сложно разрабатывать и реализовывать. Менеджмент должен создать стратегию для каждой отрасли (точнее различные варианты отраслевых стратегий для каждого национального рынка с учетом его особенностей). Кроме того, необходимо учесть роль межфирменной и транснациональной кооперации и стратегической координации в укреплении конкурентных преимуществ и повышении прибыльности.

Более того, диверсифицированные мультинациональные корпорации (ДМНК) действуют обычно в нескольких странах и на разных континентах. Поэтому на особенности конкурентной ситуации каждого подразделения накладывает свой отпечаток еще и география рынков, что усложняет разработку стратегии и нередко заставляет подразделения ДМНК конкурировать между собой.

**ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И**

**РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ**

**«Johnson & Johnson»**

### Любая крупная диверсифицированная компания стремится поддерживать в своей организационной структуре некий баланс между централизацией, способствующей лучшей управляемости и минимизации затрат, и децентрализацией, помогающей реагировать на текущие потребности рынка и развивать предпринимательский дух у менеджеров на местах. Американская фармацевтическая корпорация Johnson & Johnson до последнего времени делала однозначную ставку на децентрализацию, но сейчас руководство старается соединить ее несомненные достоинства с некоторыми преимуществами централизованно управляемых структур.

### Когда специалистам нужно привести пример идеальной децентрализованной организации, чаще всего они вспоминают Johnson & Johnson. Самая крупная по объему доходов на мировом фармацевтическом рынке компания представляет собой диверсифицированный конгломерат, в состав которого входит более 200 автономных операционных подразделений, представляющих три основные направления ее бизнеса: собственно фармацевтика, производство медицинских и диагностических инструментов и инвентаря и выпуск потребительских продуктов, среди которых наиболее известны разнообразные средства по уходу за кожей и волосами, средства личной гигиены и т.д. В каждом подразделении есть свое руководство, которое действует вполне самостоятельно, принимает решения исходя из своего понимания ситуации в соответствующей рыночной нише, проводит обособленную маркетинговую и рекламную политику.

Такая уникальная организационная структура сложилась в Johnson & Johnson еще в 20-е годы прошлого века. Тогдашние руководители компании (созданной в 1886 году для производства стерильного перевязочного материала) Роберт и Сьюард Джонсоны — сыновья одного из братьев-соучредителей, приступили к диверсификации своего бизнеса, создавая новые направления и открывая филиалы за пределами США. Не имея возможности контролировать все лично, они стали назначать директорами новых подразделений грамотных, инициативных менеджеров, от которых требовалось только достижение определенных результатов и выполнение корпоративных правил и стандартов.

Роберт Джонсон по прозвищу Генерал (во время Второй мировой войны он, вице-президент War Production Board, действительно был удостоен чина бригадного генерала), возглавлявший Johnson & Johnson с 1932-го по 1963 год, был убежденным приверженцем децентрализации, за счет которой, по его словам, корпорация, даже будучи одним из крупнейших фармацевтических концернов США, сохраняла предпринимательский дух и динамичность, присущие небольшим компаниям, а привычка полагаться только на свои силы и своих подчиненных воспитывала из менеджеров Johnson & Johnson настоящих лидеров, способных на большее, нежели их коллеги из централизованных и забюрократизированных структур.

И в дальнейшем децентрализованная структура Johnson & Johnson практически не претерпевала изменений. Этому во многом способствовала активная политика компании в сфере слияний и поглощений. Последние полвека она скупала небольшие фирмы, деятельность которых соответствовала основным направлениям ее бизнеса, и продавала подразделения, не оправдавшие возложенных на них надежд. Для этих целей децентрализация подходила как нельзя лучше. Присоединенные компании сохраняли свой менеджмент и по-прежнему могли заниматься реализацией собственных проектов при финансовой поддержке со стороны центрального офиса, а «развод» в случае необходимости протекал абсолютно безболезненно.

Типичным продуктом этой организационной структуры компании является и ее нынешний генеральный директор Уильям Уэлдон, возглавивший Johnson & Johnson в 2002 году и ставший шестым ее руководителем за более чем 120-летнюю историю. Уэлдон пришел в Johnson & Johnson в 1971-м, сразу же после получения диплома бакалавра по биологии в провинциальном Quinnipac University (штат Коннектикут), и начал свою карьеру в качестве агента по продажам в McNeil Pharmaceutical, одном из многочисленных подразделений концерна. В 1984-м, в возрасте 36 лет, он получил свою первую самостоятельную работу по открытию филиала McNeil в Корее. «Первый блин» признали выпеченным успешно, и через два года последовало новое назначение с повышением — в более крупное подразделение в Великобритании. И там Уэлдон показал себя с хорошей стороны, что открыло ему дорогу в США, на самый крупный, но в то же время и самый сложный в мире фармацевтический рынок.

А в число топ-менеджеров Johnson & Johnson Уильям Уэлдон вошел после успешного руководства дочерней компанией Ethicon Endo-Surgery, созданной в 1992 году в качестве венчурной фирмы по разработке и продвижению на рынок инструментов для эндохирургии — на то время новой малоинвазивной методики (минимально травмирующей пациента). Основной проблемой Johnson & Johnson было то, что она несколько запоздала с выходом на рынок — доминирующие позиции на нем уже заняла компания United States Surgical — ведущий производитель хирургического оборудования в США.

По словам его тогдашних коллег, Уэлдон воспринимал лидерство U.S. Surgical как смертельную угрозу, которую необходимо ликвидировать любой ценой. «Нет никакой радости в том, чтобы быть вторым», — так звучало его кредо, которому он неизменно следовал. Он убедил руководство Johnson & Johnson вложить несколько сотен миллионов долларов в создание широкого ассортимента эндохирургических инструментов — большего, чем могла предложить компания-конкурент, и продавать их по демпинговым ценам. Несколько лет Уэлдон провел в разъездах, встречаясь с практикующими хирургами и администраторами клиник и госпиталей. Он показал себя просто фанатичным руководителем, ставящим перед собой еще более амбициозные цели, чем центральное правление. С таким жестким, властным, никогда не останавливающимся на достигнутом и постоянно нацеленным на дальнейший рост боссом было нелегко сработаться, но благодаря «естественному отбору» вокруг Уэлдона образовалась квалифицированная и очень амбициозная команда исполнителей. Уильям Уэлдон, будучи требовательным и строгим начальником, заботился о том, чтобы все достижения его подчиненных оценивались по достоинству. Дважды он выбивал в центральном офисе Johnson & Johnson повышенные бонусы для своих менеджеров, хотя подразделение все еще было убыточным.

Воистину каторжная работа на благо компании вскоре принесла желаемый эффект. В 1995 году Ethicon превзошла по объему продаж эндохирургического оборудования U.S. Surgical и получила первую прибыль. Сейчас именно это подразделение Johnson & Johnson — безоговорочный лидер на американском рынке инструментов для эндохирургии. Уэлдон же в качестве награды получил новую работу, возглавив в 1998 году все фармацевтическое направление бизнеса корпорации.

Именно здесь Уильям Уэлдон начал вводить в децентрализованную структуру Johnson & Johnson элементы централизованного управления. Впрочем, делалось это в достаточно критической ситуации. Конец 90-х был вообще сложным временем для всех без исключения западных фармацевтических компаний, доходы которых зависят в первую очередь от выпуска защищенных патентами новых лекарств, реализуемых по монопольно высоким ценам. В США после ряда скандалов прошлых лет ужесточились требования Food and Drug Administration (FDA) к перспективным новинкам: для получения необходимых лицензий надо было проводить более продолжительные комплексные клинические исследования, что, естественно, затягивало и удорожало процедуру, да и проходить через «сито отбора» стало гораздо сложнее. Кроме того, в эти годы активизировались производители (зачастую — из новых рыночных стран наподобие Индии) лекарств-дженериков, содержащих те же активные вещества, что и патентованные средства (естественно, с истекшим сроком патентной защиты), но продаваемые по гораздо меньшим ценам.

Чтобы противостоять этим негативным тенденциям, требовались большие инвестиции в исследования, и вот здесь децентрализованная структура Johnson & Johnson начала давать сбои. Бюджет на НИОКР был распылен по множеству реализуемых различными подразделениями перспективных проектов, каждый их которых в результате получал довольно скромное финансирование. До поры до времени это компенсировалось большим числом потенциально успешных новинок, но, когда в конце 90-х сразу несколько лекарств не прошли лицензирование на финальном этапе, а потраченные на их создание огромные средства были безвозвратно потеряны, пришло понимание, что необходимо что-то менять.

Решением, предложенным Уильямом Уэлдоном, стало создание специального комитета, в который вошли ведущие исследователи и менеджеры высшего звена из служб маркетинга и продаж. Именно им предстояло решать, какому из проектов давать зеленый свет, а какой закрывать. Ранее в Johnson & Johnson существовала подобная структура, но она состояла исключительно из ученых, для которых коммерческие соображения зачастую не имели приоритетного значения. Еще одним новшеством Уэлдона стало введение в штатное расписание поста директора по НИОКР, который должен был курировать все направление по созданию новых лекарств. Это в некоторой степени ограничивало свободу действий на местах, но позволило упорядочить процесс принятия решений.

Кроме того, Уильям Уэлдон уделил максимум внимания устранению информационных «перегородок» между подразделениями и формированию общей базы знаний, доступной всем исследователям. Инновации, созданные в одних подразделениях, могли использоваться в других, даже не относящихся к этому направлению бизнеса. Так, в изготовлении «жидкого» пластыря (продаваемого под брендом Band-Aid) использовалась та же технология, что и в производстве пластыря, применяемого при хирургических операциях. А, например, антигрибковый препарат Nizoral вошел в состав одноименного шампуня против перхоти.

Но, пожалуй, наиболее известным примером такого сотрудничества стало создание стентов, покрытых специальными препаратами. Обычный стент — это трубчатый каркас достаточно низкого профиля, раскрывающийся внутри кровеносного сосуда. В раскрытом состоянии он поддерживает стенку артерии, обеспечивая полноценный кровоток. А стент со специальным покрытием еще и предотвращает зарастание сосуда. Создание такого стента потребовало взаимодействия между двумя направлениями бизнеса Johnson & Johnson, соответственно — фармацевтического и инструментального. Для реализации проекта была создана группа, в которую вошли представители двух подразделений.

Возглавив Johnson & Johnson в 2002 году, Уильям Уэлдон стал перед необходимостью распространения опыта избирательной централизации и интеграции на всю компанию. По его словам, медицина XXI века будет основываться на комплексных решениях, требующих конвергенции науки, технологии и сервиса, поэтому обособленные подразделения компании больше не могут действовать в изоляции друг от друга.

Но при этом корпорация вовсе не собиралась отказываться от своей уникальной децентрализованной структуры и предпринимательской корпоративной культуры. Задачей Johnson & Johnson была скорее не интеграция, а координация. «У нас есть все необходимые ноу-хау в фармацевтике, биологии, медицинской и диагностической технике, потребительских продуктах, чтобы предложить рынку кардинально новые решения, — заявляет Уэлдон. — И мы уверены, что сможем ускорить рост путем пересечения наших возможностей, потребностей клиентов и возникающих тенденций».

В начале 2000-х в Johnson & Johnson более активно, чем ранее, налаживались горизонтальные связи. Компания регулярно проводит внутренние конференции по конкретным проблемам (например, лечение той или иной болезни) с участием специалистов из разных подразделений. Во внутрикорпоративном интранете создана широкая база знаний и разработок, куда поступает информация обо всех реализуемых проектах и выпускаемых продуктах. Это позволяет разработчикам при необходимости обращаться к опыту коллег. В корпорации идентифицировано около 80 продуктов, разработка которых требует участия специалистов различного профиля. Центральный офис контролирует выполнение каждого проекта и, если нужно, помогает подключить к тем или иным работам представителей других подразделений. По десятку наиболее перспективных идей созданы совместные рабочие группы.

В 2008 году в Johnson & Johnson стартовала новая программа реструктуризации, в рамках которой создано несколько новых глобальных координационных структур. В одну из них вошли подразделения по разработке и выпуску хирургического оборудования, инструментов, инвентаря и имплантатов, в другую — дочерние компании, специализирующиеся на продуктах, используемых в лечении ряда распространенных заболеваний (сердечнососудистых, диабета и др.). Топ-менеджер, возглавляющий такую структуру, должен координировать работу входящих в нее подразделений и организовывать сотрудничество между ними по совместным проектам. Еще одна служба — офис по стратегии и росту — должна выявлять новые возможности вне сферы текущей деятельности корпорации.

В последнее время Уильям Уэлдон всячески пропагандирует создание так называемых «внутренних венчурных предприятий» (internal ventures). Сотрудник или группа сотрудников корпорации предлагает интересную идею, составляет бизнес-план, презентует его и в случае удачной «защиты» получает определенный бюджет. Этому специалисту или группе предоставляются такие же права, как и прочим подразделения Johnson & Johnson. За счет этого Уэлдон хочет поддержать предпринимательский дух своих подчиненных, открыть им дополнительные возможности для личностного и профессионального роста.

Децентрализация по-прежнему считается в Johnson & Johnson одним из важнейших преимуществ. «Конечно, с этим бывают проблемы, вы не можете контролировать свой бизнес так, как в более централизованной компании, — соглашается Уильям Уэлдон. — Зато у вас есть прекрасные лидеры, которым вы можете доверять. А если кто-то из них допустит ошибку, это не повлияет на результаты всей организации».

По мнению Уэлдона, децентрализация, принятая в Johnson & Johnson, хороша, прежде всего, тем, что содействует воспитанию настоящих лидеров — грамотных, инициативных, властных (в хорошем смысле слова) руководителей, не боящихся ответственности и умеющих принимать решения. Как однажды он сам сказал, характеризуя период своего руководства Ethicon Endo-Surgical, «иногда лучше потом попросить прощения, чем сначала — разрешения».

Поэтому корпоративная культура Johnson & Johnson достаточно толерантна в отношении ошибок. Самое главное — чтобы из них извлекался опыт, а отдельный промах не становился непреодолимым барьером в достижении конечной цели. «Всякий раз, когда меня сбивали с ног, я вставал и шел дальше, — говорит Уильям Уэлдон. — Нет ничего плохого в признании того, что ты не прав». Правда, как отмечают подчиненные Уэлдона, он терпим только к тем ошибкам, которые совершаются один раз — повторение промашки недопустимо.

Подготовке менеджеров в Johnson & Johnson уделяется много внимания. Около 40% своего времени Уэлдон отдает наставлению на путь истинный перспективных лидеров. Он лично общается с каждым из многообещающих молодых менеджеров, принимает участие в составлении карьерных планов для наиболее талантливых из них и всячески содействует приобретению ими как можно более широкого опыта в рядах организации. Как в свое время Уэлдон, молодой руководитель на старте получает под начало небольшое подразделение, и, если показывает себя с лучшей стороны, его переводят на более ответственный участок, как правило — в другой области бизнеса. Так постепенно поднимаясь по ступенькам, менеджер может стать руководителем одного из около 40 глобальных направлений, то есть достигнуть высшего уровня управления в Johnson & Johnson.

«Децентрализация открывает широчайшие возможности, — утверждает Уильям Уэлдон. — Ваши сотрудники могут пробовать себя в различных сферах деятельности, учиться в небольших фирмах, набивать там шишки, приобретать опыт, который потом будет востребован при руководстве более крупным бизнесом». Кроме того, отсутствие жесткого контроля за работой менеджеров на местах позволяет им углубленно изучать рынок, взвешивать и учитывать его требования. Характерно, что в своей интеграционной политике Johnson & Johnson не собирается вводить элементы централизации в продажах, маркетинге и HR. В каждом подразделении работают самостоятельные службы данного профиля, и, хотя такая система приводит к дублированию функций, все затраты компенсируются более оперативным реагированием на изменения потребительского спроса и появление новых тенденций.

Как считает Уэлдон, при подготовке лидеров важно обращать внимание на два аспекта. Во-первых, менеджеров нужно учить постоянно расширять границы возможного, не останавливаясь на промежуточных результатах. «Если вы поставили перед собой цель — получить 10, а получили 11, это не так хорошо, как если бы вы замахнулись на 15, а в итоге вышли на 14», — говорит Уэлдон. Во-вторых — надо всегда быть честным с людьми. Если менеджер достиг определенного потолка и у него нет шансов получить более высокий пост, об этом надо честно ему сказать, а не кормить обещаниями, которые никогда не будут выполнены.

В Johnson & Johnson создана своеобразная «школа лидеров» высокого уровня, будущих топ-менеджеров. Перспективный кандидат получает задание: без отрыва от основной работы провести углубленное исследование какой-либо темы, например, перспектив глобализации конкретно для Johnson & Johnson или тенденций развития медицины. На выполнение дается от 4 до 6 месяцев, в помощь предоставляется небольшая группа сотрудников, кроме того, над менеджером берет шефство один или несколько руководителей высшего звена. Менеджер и его группа анализируют информацию, публикуемую в печати и специализированной литературе, встречаются с экспертами, посещают другие компании, где тоже интересуются этими проблемами. По завершении исследования группе дается неделя, чтобы свести все воедино и подготовить доклад, который обсуждается на совете директоров. Как отмечает Уильям Уэлдон, помимо «воспитания» будущих руководителей и расширения их кругозора, подобная форма работы способствует генерированию интересных для компании идей.

В последние годы Johnson & Johnson интенсивно расширяется. Посредством ряда крупных поглощений она значительно увеличила свой доход, который в прошлом году превысил $60 млрд. — это больше, чем у любой другой компании, имеющей отношение к фармацевтической отрасли. Правда, в 2007-м прибыль Johnson & Johnson несколько снизилась по сравнению с предыдущим годом ($10,6 млрд. против $11,1 млрд.).

Тем не менее, из всех глобальных фармацевтических компаний Johnson & Johnson — наиболее диверсифицированная. Она представлена во всех основных сегментах бизнеса, связанного со здравоохранением: от биотехнологий (в этой отрасли корпорация занимает второе место в мире после Amgen) до изготовления расходных материалов, применяемых в различных областях медицины.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Переход от потокового внутрифирменного планирования к стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

В этой связи возросла роль стратегического анализа, как инструмента дающего базу для принятия стратегических решений. Появление новых методов анализа является важным источником повышения конкурентоспособности фирмы, помогая ей в рамках неопределенности четко выработать основные направления деятельности.

Международный опыт показывает, что применение стратегий развития фирмы зависит от множества факторов, в частности от привлекательности занимаемой ниши, от возможностей текущего производства и перспектив развития фирмы.

Итак, в рамках моего курсового проекта были решены следующие задачи:

1. Раскрыто понятие диверсификации, предпосылки ее проведения и ожидаемые результаты;
2. Определены возможные пути диверсификации производства. В зависимости от факторов внешней среды, специализации фирмы и количественных показателей деятельности – предприятие может избрать диверсификацию в родственные или неродственные отрасли.
3. Выявлены предполагаемые причины выбора того или иного пути диверсификации производства. Как правило, в случае диверсификации производства – руководство склоняется в пользу метода, плановые финансовые показатели выше остальных.
4. И рассмотрен один из процессов диверсификации производства на примере западной компании.

В настоящее время компания «Johnson & Johnson» является наиболее диверсифицированной компанией в области фармацевтики, поскольку ее деятельность охватывает значительную часть направлений данной отрасли.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что диверсификация – хороший способ роста конкурентоспособности и удачный способ реабилитации компании (например, после кризиса).

Итак, стратегия диверсификации производства компании «Johnson & Johnson» способствовала увеличению уровня прибыли и расширению сферы деятельности компании.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

* + - 1. Азрилиян А.Н. , Азрилиян О.М. , Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: М: Институт новой экономики, 2002, - 1280 с.
      2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Т.: Скиф, 2000г. - 451с.
      3. Грант Р.М. Современный стратегически анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
      4. Денисов А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. М.: "Дело и Сервис", 2002. - 416 с.
      5. Дэниэлс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-е изд. – М.: Дело, 1998. – 784 с.
      6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
      7. Киреев А., Международная экономика, Москва, 2000. – 205 с.
      8. Королев В.И. «Менеджмент», Экономист, 2006. – 327 с.
      9. Маркетинг: Учебник для вузов/ Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 623с.
      10. Международные экономические отношения: Учебник / Под ред. Б.М. Смитиенко. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 512 с.
      11. Мескон, Альберт, Хедоури. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
      12. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
      13. Тупицын А.Л. Диверсификация предприятия // Новосибирск, 2004. – 150с.
      14. Экономика организации (предприятия) : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2007. – 618 с.
      15. Экономика предприятия (фирмы): Учебник под ред. Проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 601 с.

Курсовой проект выполнен мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (инициалы, фамилия)