

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОРЫВА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ В НОВОЙ ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ*

Рассмотрены методологические и методические аспекты построения и коррекции стратегии инновационного прорыва предприятия в рамках комплекса «Менеджмент - Маркетинг», нацеленные на повышение эффективности решений, связанных с жизненно важной проблемой достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия в новой динамично развивающейся конкурентной среде.

Самую общую характеристику наступившего столетия, особенно первой его половины, согласно [1], «можно выразить двумя словами – эпоха инноваций, глубокой трансформации всех сторон жизни общества, определяющей судьбу и облик человечества на ближайшие пару столетий – до следующей эпохи инноваций».

На фоне вступления России в ВТО с учетом отмеченного выше обстоятельства жизненно важной для отечественных предприятий является способность управленческого корпуса разрабатывать и реализовывать стратегию инновационного прорыва, обеспечивающую реальный уровень конкурентоспособности по отношению к ведущим компаниям развитых стран. Знания, умения и навыки менеджеров в этой области опираются на два ключевых аспекта, связанных с разработкой собственно стратегии инновационного прорыва и гармонизации нового стратегического контекста с маркетинговой стратегией в рамках комплекса «Менеджмент - Маркетинг».

Для повышения эффективности разработки и реализации стратегических решений по реформированию и развитию предприятий с целью достижения, удержания, развития и капитализации конкурентных преимуществ (что адекватно увеличению «скорости бизнеса» и повышению «цены бизнеса») необходимо использовать практически весь спектр агрегированных моделей, которые построены в рамках теории управления современными организациями в турбулентной социально-экономической среде [2].

От качества принятых стратегических решений при разработке и реализации проектов инновационного прорыва предприятий самым непосредственным образом зависит, каким будет их будущее. Поэтому система агрегированных моделей, описывающая жизнедеятельность предприятий в турбулентной эколого-социально-экономической среде [2] (с разной степенью детализации воздействующих на предприятия факторов из их внешней среды), должна быть дополнена моделью процесса стратегического управления предприятием, которая в соответствии с материалами, представленными в [3-4], может быть изображена в виде обобщенной схемы, приведенной на рис. 1.

* © А.Л. Беседин

Все права защищены. Опубликовано в Сборнике научных трудов Института менеджмента и маркетинга Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Изд-во «Центр ГАРМОНИЯ», 2007. – С. 132-149.

ВХОДЫ ИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
(обеспечивают ресурсы организации
и определяют условия производства продукции)

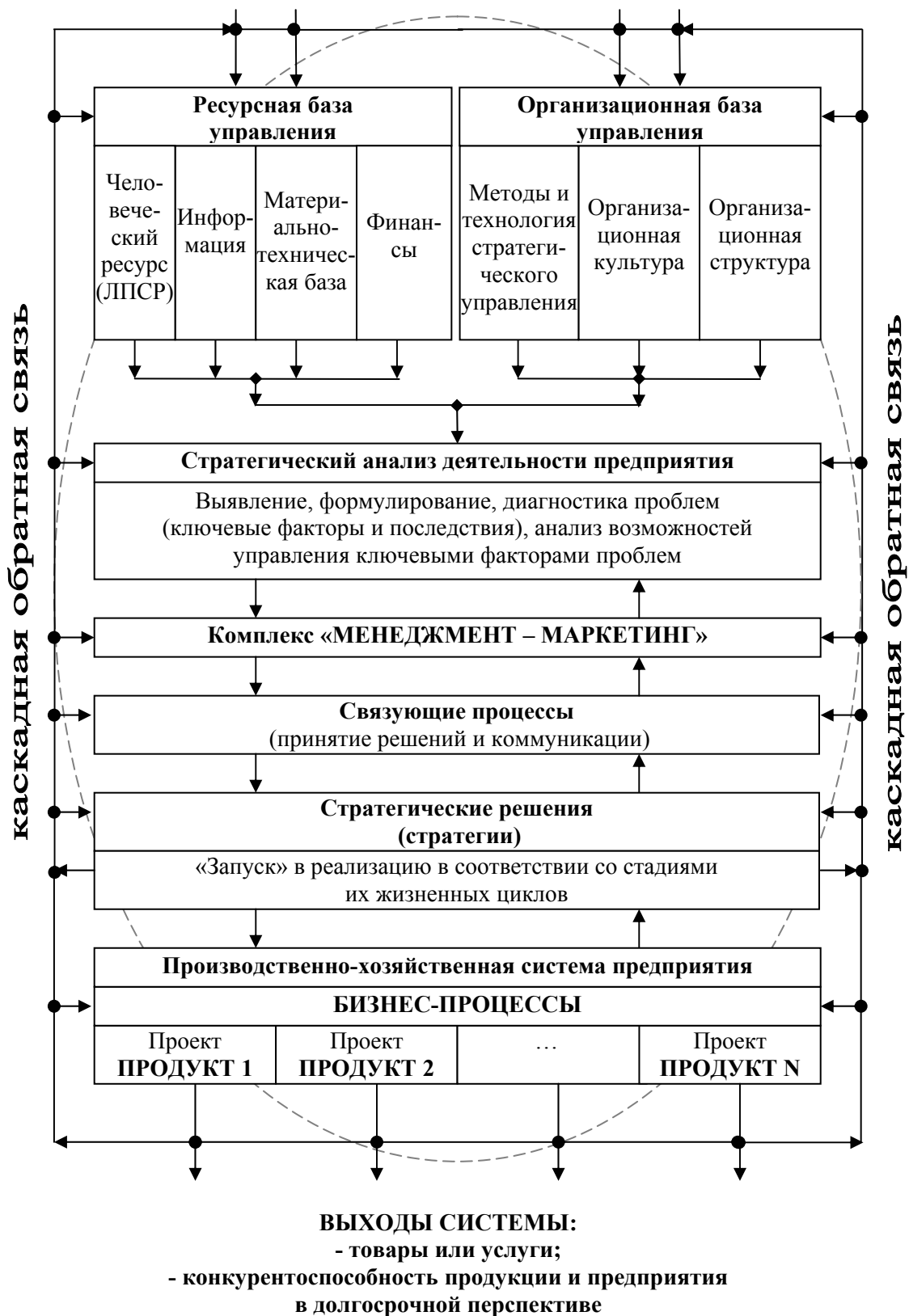


Рис. 1. Схема процесса стратегического управления предприятием при подготовке и реализации проектов инновационного прорыва

При этом с учетом [2,3,5,6] можно выделить следующие этапы проведения аналитической и административно-управленческой работы:

- многофакторный стратегический анализ проблем, включающий постановку и диагностику стратегических проблем, оценку состояния конкурентной среды, формирование стратегического видения «картин» будущего реструктурируемого предприятия;

- стратегический выбор (конструирование решения – стратегическая позиция и стратегия);

- декомпозиция, гармонизация и реализация стратегии с подключением всего управленческого корпуса и персонала предприятия к решению поставленных задач.

Продуктом, получаемым на выходе процесса стратегического управления деятельностью предприятия, согласно схеме, изображенной на рис. 1, являются стратегические решения (в том числе, и оформленные в виде стратегии инновационного прорыва), направленные на достижение целей предприятия, а также планы действий по реализации этих решений. Отсюда с определенностью следует, что особая роль в процессе стратегического управления предприятием принадлежит лицам, принимающим стратегические решения (ЛПСР, см. рис. 1), являющимся «золотым фондом» человеческого ресурса предприятия («золотые воротнички»). «Именно они являются движущей силой системы, и от их достаточности, компетентности и слаженной работы зависит стратегическое развитие» [4].

Схема процесса стратегического управления, представленная на рис. 1, главным образом, создает общее представление о том, как связано принятие стратегических решений (в том числе, и на уровне разработки стратегии инновационного прорыва) с имеющимися стратегическими ресурсами, основными функциями управления, связующими процессами и производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. При этом данная схема учитывает так называемый «недетерминированный взгляд» на стратегию, свойственный современному менеджменту. Многие теоретики и практики современного менеджмента признают [7], что такой взгляд наиболее точно отобразил Г. Минцберг (G. Mintzberg), который предложил рассматривать стратегию как «модель в потоке действий» с акцентом на важности процесса между ключевыми игроками [8].

Чтобы в полной мере реализовать такого рода модель (в рамках идеологии Г. Минцберга), необходимо разработать технологию стратегического анализа деятельности предприятия с «замыканием» ее на стратегию маркетинга и обязательной гармонизацией общего стратегического контекста организации со стратегией маркетинга.

Укрупненная схема процесса стратегического анализа деятельности предприятия, разработки и реализации его стратегии приведена на рис. 2 [2,3].

Схема, представленная на рис. 2, позволяет в ходе разработки стратегии по реструктуризации предприятия практически учесть и отобразить все факторы четырехмерной классификации стратегии по Р. Уиттингтону (R. Whittington) [9]:

1. Классическая стратегия, формулируемая как рациональный процесс на основе предварительно проведенных расчетов (в этом случае формулирование стратегии отделено от ее реализации).



Рис. 2. Схема стратегического анализа деятельности предприятия, разработки и реализации его стратегии

2. Эволюционная стратегия, формулируемая как эволюционный процесс (является продуктом взаимодействия рыночных сил, при котором выигрывает наиболее эффективный и экономичный).

3. Процессуальная стратегия, формулируемая как поступательный процесс (формулировка стратегии рождается в ходе споров и обсуждений, а иногда и после них, так как порой людям трудно договориться).

4. Системная стратегия, формулируемая под воздействием социальной системы, частью которой она должна являться.

Следует подчеркнуть, что хотя в схеме стратегического анализа и разработки стратегии предприятия (см. рис. 2), присутствуют все компоненты четырехмерной классификации стратегии, однако доминирующей при подготовке проекта инновационного прорыва предприятия является все же ее системная составляющая.

В соответствии с системным подходом и современной концепцией развития стратегического менеджмента **стратегия должна быть ориентирована не только на выявление, достижение, удержание и развитие конкурентных преимуществ, но и на их капитализацию** (согласно [10] под капитализацией конкурентных преимуществ понимается их превращение в денежный капитал).

Схема стратегического анализа деятельности предприятия, разработки и реализации его стратегии, изображенная на рис. 2, полностью соответствует современной концепции развития стратегического менеджмента, согласно которой фактически все наиболее эффективные и распространенные методы стратегического анализа деятельности предприятия и разработки его стратегии построены на идее определения воздействия на организацию из внешней среды и изучении возможностей ее внутренней среды противостоять этому воздействию.

Рассматриваемая схема позволяет организации найти свою «экологическую нишу» во внешней среде, в которой можно выжить и развиваться в долгосрочной перспективе, и может быть эффективно использована при принятии стратегических решений по реформированию и развитию как коммерческих, так и некоммерческих организаций. При этом данная схема является, по сути, основой для гармонизации стратегии организации в рамках комплекса «Менеджмент-Маркетинг» [2,11].

В качестве одной из модификаций (по линии углубления обратных связей) модели согласования стратегии предприятия с его маркетинговой стратегией может быть использована модель, приведенная на рис. 3 [2,3,11].

Анализ данной схемы целесообразно начать с определения целей маркетинговой деятельности в контексте гармонизации их с общей стратегической линией предприятия. При этом следует отметить, что нередко менеджерам приходится решать фундаментальную и достаточно болезненную проблему, связанную с глубокой убежденностью их руководителей в том, что главной и единственной целью деятельности предприятия является максимизация прибыли. Именно при согласовании маркетинговой деятельности предприятия с его стратегическим контекстом как раз и вырабатывается взвешенное решение по данному вопросу и определяется естественное место показателя прибыли при реализации более общих стратегических целей деятельности предприятия.

Причина всех проблем, связанных с абсолютизацией показателя прибыли, кроется в том, что по-прежнему многие руководители не ставят перед свои-

ми сотрудниками никаких других задач, кроме достижения максимальной прибыли (кстати сказать, при такой «кардинальной» управленческой установке отпадает и всякая необходимость согласования и других видов деятельности предприятия с его стратегическим контекстом). В качестве главных аргументов в защиту такой точки зрения, как правило, в теории и практике менеджмента приводятся следующие:

- максимизация прибыли – это формальная цель, ради которой существует организация (того, кто вложил капитал, интересуют не конкретные проекты, а только и исключительно прибыль);

- прибыль – это конечная награда за эффективный труд и создание ценностей для потребителей;

- прибыль является простым и понятным критерием для оценки эффективности хозяйственных решений (это главный критерий выбора лучших хозяйственных решений).

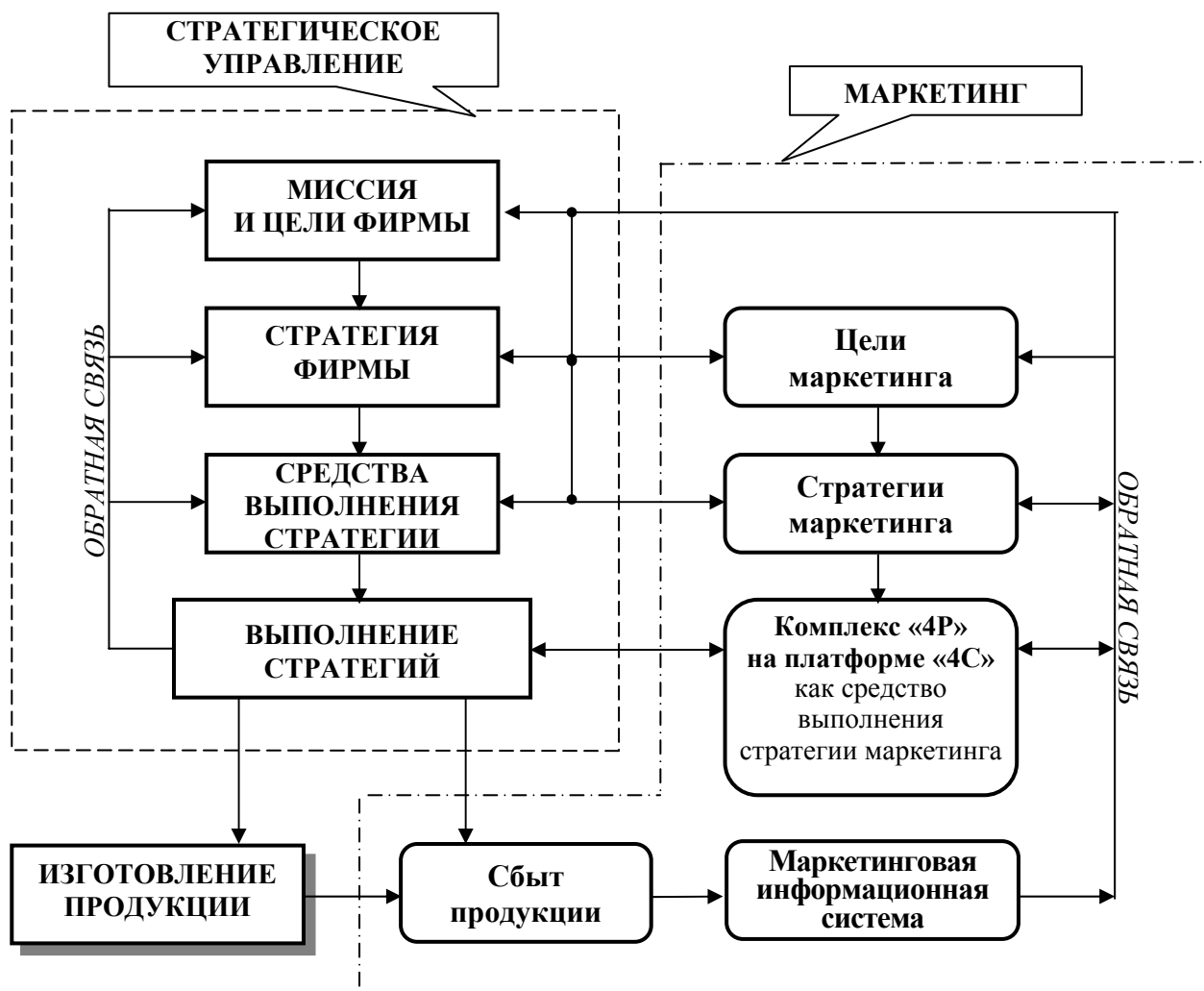


Рис. 3. Согласование маркетинговой деятельности предприятия с его стратегическим контекстом

Даже поверхностный анализ данных аргументов показывает, что в них вообще отсутствует даже косвенное упоминание о потребителях продукции и

совершенствовании процесса производства товаров или услуг, что не может не настораживать любого, даже мало-мальски знакомого с установками современного менеджмента руководителя (поскольку если не думать о потребителях продукции и совершенствовании процесса производства через определенное время неизбежно начнутся проблемы именно с получением прибыли).

Более глубокий анализ абсолютизации показателя прибыли, с учетом основополагающих аспектов теории и методологии современного менеджмента и материалов, приведенных в [2,3,11,12], позволяет сделать вывод о несостоятельности такой категоричной точки зрения на основании следующих доводов:

1. Рассматривая цели деятельности организации с позиции системного подхода и опираясь на «биологическую аналогию», следует подчеркнуть, что главные целевые установки предприятия должны формулироваться в терминах выживания и развития. В таком случае **максимизация прибыли может рассматриваться не как основная цель, а лишь как условие наиболее комфортного достижения целей выживания и развития.**

2. За ростом показателя прибыли легко скрываются определенные опасности и набирающие силу кризисы. Так, например, показатель прибыли можно существенно улучшить, если обеспечить ее рост за счет долга (а не наращивания собственного капитала). В данном случае существенным является то, что показатель прибыли не учитывает фактор риска (чем выше прибыль, тем выше фактор риска). Поэтому даже при растущих доходах в расчете на одну акцию рыночный курс акций может падать (это реакция на повышение финансового риска).

3. Как показывает практика делового мира, менеджеры могут легко манипулировать показателями прибыли (с целью получения нужных фальсифицированных результатов). Существует довольно много бухгалтерских схем, которые позволяют превратить убытки по отдельным статьям в прибыль и наоборот (в частности, при регистрации новых приобретений, оценке запасов, расчете амортизационных отчислений, учете затрат на исследования и разработки, учете механизмов и оборудования с последующей перепродажей и т.п.).

4. Строго говоря, по своей сути показатель прибыли в принципе не может использоваться в качестве объективного критерия, оценивающего перспективность бизнеса в долгосрочной перспективе, поскольку прибыль характеризует результаты прошедшего периода в деятельности предприятия, а не его будущий потенциал.

Подводя итог сказанному выше, хотелось бы отметить, что **«концентрация усилий на прибыльности как на первостепенной цели неизбежно порождает особый стиль руководства, ориентированный на краткосрочный успех и готовый пожертвовать долгосрочной конкурентоспособностью компании ради сиюминутной прибыли»** [11,12].

Налицо явное противоречие традиционного использования показателя прибыли для оценки успеха в бизнесе и существенных недостатков этого показателя для того, чтобы выражать главные концептуальные установки реформирования и развития предприятий: совершенствование адаптационных способностей, увеличение «скорости бизнеса» и повышение «цены бизнеса» [2]. Дан-

ное противоречие как раз и преодолевается при трансформации стратегических целей предприятия (более глобальных, чем прибыль) в цели маркетинга в ходе гармонизации этого вида деятельности с общим стратегическим контекстом организации.

Убедительным свидетельством того, что на цели маркетинга необходимо смотреть неизмеримо серьезнее, чем на получение максимальной «сиюминутной прибыли» является высказывание известного специалиста в области маркетинга Г. Дея (G. Day): «Стратегическое планирование – это почти предвидение ситуации в будущем, а маркетинг, по традиции, является пограничной функцией между организацией и ее внешней средой» [13]. В соответствии с таким пониманием функции маркетинга в его целевые установки должно входить в первую очередь решение сложнейших задач в зоне «внерыночных провалов» по отслеживанию изменений процедур межорганизационных согласований деятельности на освоенных рынках, а также в такой координирующей инстанции, как государство, выступающего в роли «системного покупателя».

Главной же целью маркетинговой деятельности является получение портфельных решений по основным видам продуктов на освоенных и планируемых к освоению рынках (в виде «портфеля активов», который характеризует ожидаемую от каждого продукта доходность за некоторый период времени при учете определенного уровня риска получения этой доходности).

Таким образом, не отрицая значимости и оправданности установления показателей прибыли для различных рынков и продуктов при определении целей маркетинга, хотелось бы предостеречь менеджеров от примитивных решений по этому вопросу в виде лозунга «добиться максимального увеличения прибыли любой ценой». Постановка цели маркетинга в таком виде бессмысленна, является грубой управленческой ошибкой и свидетельствует о низкой квалификации менеджеров. Показатели прибыли обретают смысл и реальную управленческую ценность только в том случае, когда они конкретизированы «до места, времени и ситуации», то есть «привязаны» к конкретным рынкам и продуктам в определенном временном периоде в строгом соответствии с состоянием конкурентной среды предприятия.

Получение показателей прибыли предприятия в качестве целевых установок маркетинга с указанием рынков, продуктов и временных отрезков (периодов, в которые эти показатели «действуют» на конкретных рынках и применительно к конкретным продуктам) самым непосредственным образом подводит к решениям, связанным с определением стратегической линии маркетинга. При этом менеджерам необходимо постоянно помнить, что стратегия маркетинга должна формироваться в гармонии со стратегическим контекстом предприятия в целом, иначе не добиться высокой эффективности от реализации маркетинговых установок (см. рис. 3).

Анализ блок-схемы, приведенной на рис. 3, показывает, что в данном случае не наблюдается одностороннего безусловного и бескомпромиссного доминирования общей стратегии предприятия над стратегией маркетинга. В ходе формирования стратегии маркетинга вполне возможна коррекция стратегического контекста предприятия, если эта коррекция обоснована и реально обеспе-

чивает улучшение конкурентной позиции (возможность такой коррекции реализуется через систему обратной связи, отображенной в рассматриваемой блок-схеме).

Первым шагом для трансформации любой из разработанных базовых стратегий предприятия, ориентированных на завоевание преимуществ в конкурентной борьбе (например, лидерство в издержках, дифференциация, фокус [14]), в стратегию маркетинга является попытка определиться на «игровом поле» в координатах «рынки – продукты». В качестве классического средства для этого может быть использована, например, хорошо известная маркетологам матрица И. Ансоффа [15].

Следует отметить, что при принятии решения по определению позиции предприятия на «игровом поле» «рынки – продукты» менеджерам целесообразно руководствоваться концепцией устойчивого конкурентного преимущества, сформулированной М. Портером, согласно которой **компании создают ценность для своих потребителей, выбирая рынки, на которых они отличаются от конкурентов и становятся для них «убегающей мишенью» благодаря непрерывному совершенствованию рыночной позиции.**

Необходимо также подчеркнуть и то, что при формировании стратегии маркетинга не менее важным, чем определение позиции предприятия на «игровом поле» «рынки – продукты», является понимание природы производимого (реализуемого) продукта и особенно его поведения на рынке. Иначе вместо «убегающей мишени» можно быстро превратиться в «неподвижно торчащую мишень» на открытой и «хорошо пристрелянной» конкурентами позиции. Чтобы этого не произошло, менеджеры должны также при позиционировании продукта на рынке определить, какое место он может занять на каждом конкретном рынке, и оценить показатели общей финансовой эффективности данного продукта. Особо полезными в данном контексте могут быть методы, позволяющие оценить доходность продукта, как на каждой стадии его жизненного цикла, так и на суммарном уровне (за весь период его существования). В данном случае весьма эффективно может быть использована матрица «доля рынка – доходность продукта» [16], фактически являющаяся модификацией известной матрицы «рост рынка – доля рынка», предложенной консультационной компанией Boston Consulting Group («Модель BCG»).

Комплексный анализ финансовой эффективности продуктов с учетом их состояния (применительно к фазам жизненного цикла) «открывает дорогу» к описанию продуктов, выпускаемых (реализуемых) предприятием, в виде «портфеля активов», который характеризует ожидаемую от каждого продукта доходность за некоторый период времени при учете определенного уровня риска получения этой доходности. Такого рода оценки необычайно важны при формировании маркетинговой стратегии предприятия и могут быть получены с использованием хорошо известного в теории и практике менеджмента метода Марковича, позволяющего сформировать портфель эффективного множества продуктов по критерию достижения максимального уровня продаж при заданном уровне колебаний (риска) доходности (рис. 4).

В портфеле продуктов по Марковичу все рассматриваемые типы продуктов занимают вполне определенное положение в системе координат «риск – доходность» в полном соответствии со своими характеристиками:

- центральное место в портфеле продуктов по праву занимают продукты типа “Cash cow” («дойная корова»), поскольку представляют высокие стабильные уровни доходности при относительно низком риске;

- продукты типа “Wild-card” (полностью неизвестный продукт) своим положением подчеркивают, что несут максимальный уровень риска при очень низком уровне текущей доходности (измеряемой суммарным вкладом в финансы предприятия от их продаж);

- продукты типа “Star” («восходящая звезда») занимают промежуточное положение между перечисленными выше типами продуктов, что полностью соответствует их характеристикам в системе «риск - доходность»;

- продукты типа “Dog” («бросовый продукт») при низкой доходности характеризуются нарастающим уровнем риска и могут вызвать истощение ресурсов предприятия, если не будут приняты соответствующие меры (в частности, как отмечалось ранее, по снятию данного продукта с производства или его модификации).

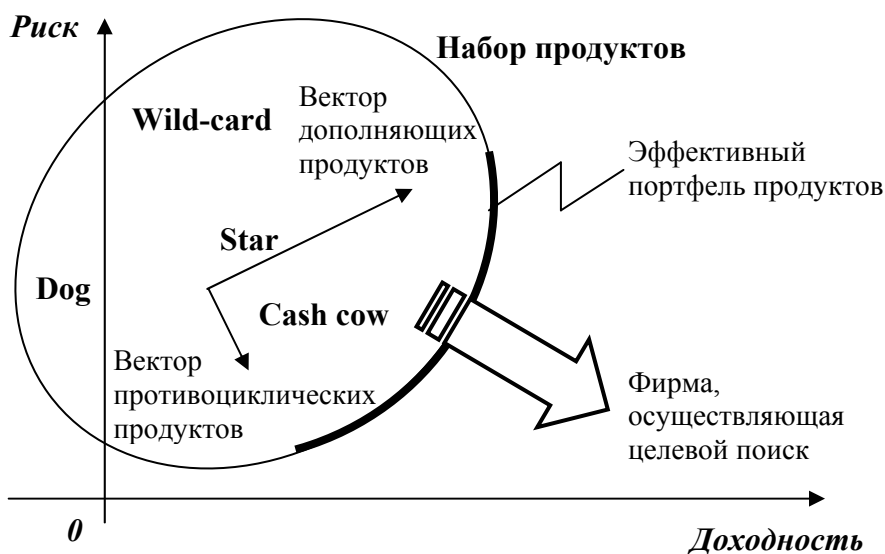


Рис. 4. Портфель продуктов в виде набора Марковича

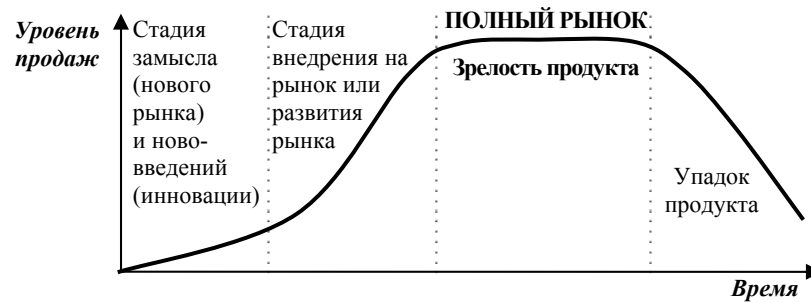
Для получения детального позиционирования указанных типов продуктов на рынке, согласно [2,3,11,16], можно использовать модель комплексного анализа позиционирования продуктов на рынке, построенную на основе матрицы «доля рынка – доходность продукта» (рис. 5), с привлечением:

- классического четырехстадийного жизненного цикла продукта (замысел, внедрение на рынок, зрелость, упадок, - рис. 5,а);

- типичной графической интерпретации вклада продукта в доход (в расчете на единицу продукции) по стадиям жизненного цикла продукта (рис. 5,в).

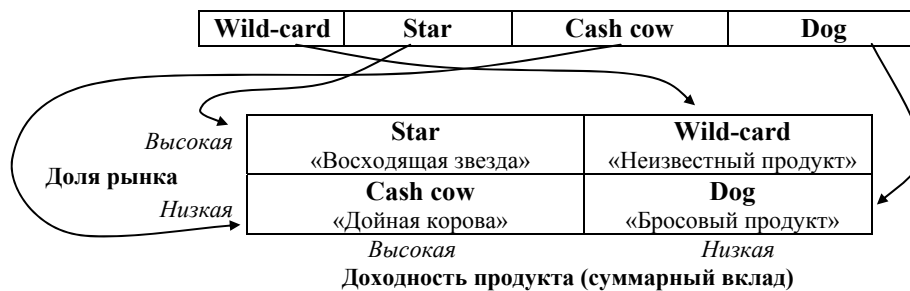
Технология и техника комплексного анализа позиционирования продуктов предприятия на рынке с применением матрицы «доля рынка – доходность

продукта» (см. рис. 5) основана на использовании такого показателя эффективности продукта, как «вклад продукта» (прибавка наличности, которую приносит продукт) [16]. При этом менеджеры фактически оперируют с теми же типами продуктов, что и в упомянутой выше известной матрице «рост рынка – доля рынка», предложенной консультационной компанией Boston Consulting Group («Модель BCG»), только рассматривают финансовую эффективность продукта в соответствии со стадиями его жизненного цикла. Такой подход позволяет оценить доходность продукта, как на каждой стадии его жизненного цикла, так и на суммарном уровне (за весь период существования продукта).

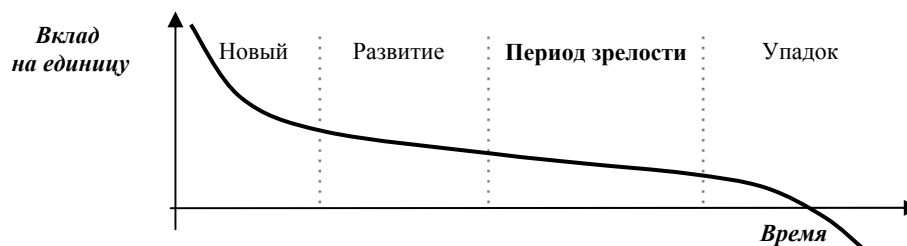


а) Жизненный цикл продукта

Доля рынка	высокая	высокая	низкая	низкая
Темпы роста рынка	низкие	высокие положительные	низкие	высокие отрицательные
Доходность продукта - Вклад/единицу - Суммарный вклад	высокий очень низкий	высокий низкий/ умеренный	умеренный высокий	низкий низкий
Риск доходности	очень высокий	высокий	умеренный	низкий



б) Матрица «Доля рынка – доходность продукции»



в) Вклад на единицу продукции в течение жизненного цикла продукта

Рис. 5. Модель комплексного анализа позиционирования продукта на рынке с использованием матрицы «доля рынка – доходность продукта»

При объединении продуктов в одном портфеле по методу Марковича весьма важное значение также имеет их разделение на два класса:

1. Дополняющие продукты, показатели продаж которых близко связаны друг с другом (например, компьютеры и базовое программное обеспечение). О таких продуктах говорят, что «их доходности имеют высокую положительную корреляцию» (растут продажи одного продукта и это влечет за собой рост продаж другого продукта).

2. Противоциклические (взаимокомпенсирующие) продукты, противоположным образом влияющие на объемы продаж (а значит, и на суммарный доход от этих продуктов). В данную группу, например, можно отнести любые два продукта, которые могут поддерживать друг друга за счет подъема одного продукта при спаде другого и наоборот.

Направления (векторы), ориентируясь по которым маркетологи при формировании эффективного портфеля продуктов предприятия могут подбирать комбинации продуктов каждого вышеуказанного класса (дополняющие продукты – в направлении областей высокого риска; противоциклические продукты - в направлении областей низкого риска) показаны на схеме, отображающей портфель продуктов в виде набора Марковича (см. рис. 4).

Формируя реальный эффективный портфель продуктов для реформируемого предприятия с использованием портфельной теории Марковича, менеджеры получают возможность выбрать стратегические линии маркетингового поведения, хорошо согласующиеся с базовыми стратегиями предприятия в целом (определяющими его стратегический контекст - минимизация издержек, дифференциация, фокус), а также с решениями, принятыми на «игровом поле» «рынки – продукты».

Рассмотренные методологические и методические аспекты построения и коррекции стратегии инновационного прорыва предприятия в рамках комплекса «Менеджмент - Маркетинг» нацелены на повышение эффективности решений, связанных с жизненно важной проблемой для любого предприятия по достижению высокого уровня конкурентоспособности в новой динамично развивающейся конкурентной среде. Особое значение это имеет при подготовке и реализации проектов реформирования и развития отечественных предприятий, поскольку вносит существенный вклад в построение эффективной системы управления ими исходя из глубокого понимания процесса работы организации в целом и путей развития ее деятельности на конкретных рынках. В конечном итоге это создает условия для того, чтобы при принятии управленческих решений избежать неоправданных затрат материальных и других видов ресурсов предприятия и выйти на эффект одновременного достижения целевой и функциональной синергии (благодаря гармоничному взаимодействию всех подсистем внутренней среды организации в ходе реализации ее стратегических целей), обеспечивающей получение устойчивых и, как правило, трудно копируемых конкурентных преимуществ, которые создают потенцию для развития адаптационных способностей предприятия, увеличения «скорости бизнеса» и повышения «цены бизнеса».

Библиографический список

1. Кузык Б.Н. Россия – 2050: стратегия инновационного прорыва / Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2005. – 624 с.
2. Беседин А.Л. Теория управления современной организацией в турбулентной социально-экономической среде: выживание, реформирование и развитие / А.Л. Беседин – Тула: Изд-во ТулГУ, 2004. – 352 с.
3. Беседин А.Л. Реструктуризация предприятия с позиции системного подхода: концептуальные модели, стратегические решения, бизнес-процессы и бизнес-единицы / А.Л. Беседин – Тула: Изд-во ТулГУ, 2003. – 1006 с.
4. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 5. – С.85-90.
5. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 226 с.
6. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики. – М.: Наука, 2002. – 448 с.
7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
8. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 684 с.
9. Whittington R. What is a Strategy and Does it Matter? – London: Routledge, 1993.
10. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Финпресс», 1998. – 192 с.
11. Беседин А.Л. Построение комплекса «маркетинг-менеджмент» при реструктуризации предприятия с целью кардинального повышения его конкурентоспособности // Известия ТулГУ. Серия. Экономика. Управление. Финансы /Под ред. Л.А. Васина. Вып. 3.– Тула: Изд-во ТулГУ, 2003.– С.212-222.
12. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Изд-во «Финпресс», 1999. – 656 с.
13. Day G.S. Marketing's Contribution to the Strategy Debate // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1992. - № 20 (4).
14. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 413 с.
16. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.