

Михайлов Олег Викторович

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

e-mail: Dr.Mick2010@yandex.ru

Mikhailov Oleg

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

e-mail: Dr.Mick2010@yandex.ru

КОНКУРЕНТНАЯ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

Аннотация. Выявлены недостатки целеполагания большинства фирм мировой экономики и связанные с этим проблемы управления. Показаны различия в содержании и формулировании видения, миссии и целей в современной конкурентной среде. Выделена особая важность содержания и правильного формулирования цели в новых условиях глобализации конкуренции. На примерах раскрыты критерии и этапы формирования целей, а также значительные преимущества конкурентной целеустремленности для компаний и общества.

Ключевые слова: конкурентная целеустремленность, конструктивная мечта, глобальное видение, олимпийская миссия, конкурентная цель, создание будущего, целевое конкурентное.

COMPETITIVE PURPOSEFULNESS

Abstract. The insufficiencies of the targeting the majority of the firms of the world economy and connected with it management problems have been allocated. The differences in the contents and formulation of the vision mission and purposes in the contemporary competitive environment have been shown. A particular importance of the content and correct target setting in the global competition has been highlighted. Criteria and stages of target setting and extraordinary advantages of the competitive purposefulness for the companies and society have been disclosed on examples.

Keywords: competitive purposefulness, constructive dream, global vision, olympic mission, competitive purpose, future creation, target competition.

Широко распространенное отсутствие или неясность видения будущего, миссии и целей организации может приводить к серьезным проблемам управления и конкурентоспособности субъектов. А. де Гейз из Royal Dutch Shell в своей книге «Живая компания» (The Living Company) писал: «Заявление о целях и задачах нередко справедливо критикуют за то, что в них как будто нет ничего, кроме дежурных абстрактных понятий»; для многих компаний заявление о целях/задачах – очередная бумажка, составленная по минутным соображениям и сразу забытая [1, с. 61]. Пустьяковые или недостижимые цели не оправдывают затраченных на них ресурсов. При отсутствии ясно определенных целей компания удаляется от того, что могла бы сделать и не достигает процветания и конкурентоспособности. Может срываться и движение за наделение полномочиями (в 1980 г. в мировой экономике), поскольку «свобода выбора превратилась в свободу от целей» [4, с. 217]. В интересах раскрепощения бизнеса и гибкости компании сотрудникам могут предоставлять широкий простор для действий, но слабое представление или ориентиры, которым они должны были следовать. Предоставление права выбора и творчества без четких целей создает неоднозначность и тревогу у сотрудников и управленцев. При столкновении с неоднозначными или противоречивыми целями и конфликтом между заинтересованными сторонами развитие организации может застопориться.

Не достигшие успеха субъекты часто отличаются и недостаточной сосредоточенностью на цели, и дефицитом целеустремленности. Трагедия не только в том, что цели не достигаются, а в отсутствии цели, к которой надо стремиться. Б. Ньюмен считает, что 98 % людей не обладают целями и программой их достижения. Без цели и приоритетов никогда не избавиться от «тирании текущего момента» [6, с. 101]. Если мысленно не удерживать цель, текущие проблемы заслонят главное в жизни и бизнесе. Во многих организациях перспективное видение, миссия и цели отсутствуют или игнорируются. Такая дезориентация компании затрудняет ее прогресс в изменяющейся среде и недопустима в новых условиях глобализации и обострения конкуренции. Напротив, корректное и конкурентное определение цели освобождает от «кризисного управления»

© Михайлов О.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



(когда реагируют лишь на возникающие проблемы); и переключает с «борьбы с огнем» на «предупреждение пожаров» и усиление конкурентоспособности. В любой сфере деятельности необходимо ставить содержательные цели, имеющие далеко идущие позитивные последствия [5, с. 6]. Решая перспективные задачи, связанные с конкурентоспособностью, субъект становится значительно успешнее и лучше. Успех компании в мировой экономике зависит от последовательного достижения заранее и верно определенных, полезных и конкурентных целей.

Среди устанавливаемых ориентиров и целей должны быть также те, которые касаются изменения склада, потенциала и способностей личности. Успех начинается в сознании, в правильном выборе уровня ожиданий и стремлений. Конкурентный субъект должен конструктивно мечтать, а не только приземленно размышлять. Прогресс в делах включает и стремление достичь мировой вершины, что подтверждает рост успехов наших олимпийцев. «Будущее принадлежит тем, кто верит в красоту своих мечтаний», – заявила Э. Рузвельт. Будущее трудно предвидеть, но можно создавать наилучшим образом. В современной экономике мечты должны быть конструктивны, креативны, созидательны и даже конкурентны, ориентированы на лучшее будущее для всех. Конструктивная мечта предполагает возможности создания лучших благ (материальных и нематериальных) для индивида, общества, окружающей среды наилучшим образом, с превосходством лидирующих конкурентов. Однако без срока реализации своей мечты трудно ее достичь и реализовать потенциал своей жизни и бизнеса. Важной частью постановки значимых целей является обретение способности созидательно мечтать, структурировать и развивать воображение таким образом, чтобы намеченные цели обретали большее социально-экономическое содержание, находили отклик в душе каждого, что позволит опережать более приземленных конкурентов. Определение мечты должно отражать конкретные надежды, лучшее будущее и перспективные цели. Кратко изложенная конструктивная мечта позволяет связать важные цели воедино. Однако сотрудники и руководители зачастую ставят цели «получить» больше, а не «стать» лучше [8]. В современной экономике необходимо расставить и нематериальные ориентиры, чтобы достигать осязаемых целей нематериальными ресурсами с открытием ресурсосберегающих возможностей.

Цели следует использовать для направления своих действий и оценки выполнения намеченного. Однако у большинства людей нет программы реализации целей из-за страха, низкой самооценки, непонимания всех преимуществ системы целевого конкурентного поведения и незнания как ее разработать. «Если у вас нет цели, то вам не к чему стремиться», – заявил Т. Вудс [5, с. 64]. Люди опасаются будущего, того, «что может случиться и что может не случиться». Нельзя позволить проблемам прошлого разрушать потенциал будущего [6]. Как сказал житель городка Новой Англии, где нет веры в будущее, там не работают в настоящем. Динамичная жизнь может унести субъекта назад, если не двигаться вперед. Поэтому очень важно определять новые перспективы и ставить более конкурентные цели. Настало время целенаправленно жить настоящим и создавать потенциал лучшего будущего. Компании должны привлекать людей, способных смотреть в лучшее будущее и формировать его сегодня; а учебные заведения должны развивать эту способность увидеть лучшие перспективы и конкурентно реализовывать их.

Конкурентный процесс стратегического управления начинается с определения субъектом своего видения и миссии, которые устанавливают общие цели и направления развития организации. Стратегии, которые вытекают из видения и миссии, отражающих конкурентные реалии, являются источниками конкурентных преимуществ. Экономическое видение организации может быть разным, но обязательно отражать жесткие реалии конкурентного поведения. Главные преимущества компании перед конкурентами заключаются не в обладании привлекательными, прочными, дорогостоящими брендами, а в уникальном видении своего будущего и роли на рынке, уникальной культуре и ценностях, по мнению Т. Файнерти. Простое, четкое, стабильное видение более совершенного будущего – важнейший мотивационный инструмент лидера и сотрудников. Видение лучшего будущего придает чувство уверенности и надежды каждому в организации. Это результат широкого стратегического анализа интересов наиболее важных групп лиц в компании и вне ее и готовности пойти на взвешенный риск. Это особый ориентир, руководствуясь которым организация уходит от прошлых убеждений, видов деятельности и целей по пути к будущему, которое больше подходит для новых потребностей организации и запросов экономической среды [9]. Видение отражает долгосрочную мечту и указывает пути ее реализации. Оно должно иметь смысл и для других участников бизнеса, способствовать развитию человеческого воображения и в то же время оставаться в рамках реальных

возможностей [10]. Оно не должно быть чем-то искусственным, а исходить из глубин собственных ресурсов и международной конкурентоспособности. Видение – краткое, четкое, выразительное заявление, определяющее цели организации; ее перспективное будущее в рыночной среде и фирменное представление лучшего бизнеса. Это разделяемый всеми сотрудниками взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации. Видение показывает, чего и как организация стремится достичь, что важно для ее процветания, какие ключевые факторы успеха делают ее привлекательной и отличной от конкурентов. Правильно сформулированное и доведенное до коллектива видение направляет индивидуальные устремления, инициативу и творческую активность в единое русло; создает благоприятную атмосферу для решительных действий; пробуждает энергию, силу коллектива; развивает мотивацию; определяет идеи, которых хочется придерживаться; вызывает у сотрудников гордость за свое место работы. Видение включает самые амбициозные мечты организации и должно быть вызывающим, чтобы вдохновлять сотрудников и создавать перед ними влекущий образ конечной цели. Видение развивается, предусматривает непрерывное совершенствование и обучение и, чтобы не устаревать, должно регулярно пересматриваться с учетом прогресса в мировой экономике. Хорошая декларация о видении, по мнению Я. Гордона, содержит: ясно сформулированное предназначение, выполнение которого будет очевидно; ссылку на покупателей, конкурентов и что-то уникальное [2]. Правильное видение должно быть: простым и легким для объяснения и понимания, люди не станут придерживаться того, что им непонятно; идеальным и включать ключевые ценности организации; служить основным ориентиром для принятия решений и сфокусированным; трудным, но реалистичным; полезным для заинтересованных лиц и показывать их преимущества [9]. Чтобы видение стало общим для сотрудников и дееспособным, надо внимательнее относиться к выражаемым идеям, собственным способностям и ценностям. Ведь сильное видение и комплекс ценностей – это фактически набор активизирующих идей, определяющих жизнь сотрудников организации [3]. Без достойного видения и четкой цели может отсутствовать согласованность действий сотрудников в разных местах, где компания контактирует с потребителями, а любая ошибка (фальшивая нота и др.) может приводить к проблемам в конкурентоспособности организации. Поэтому каждая из альтернатив видения должна подвергаться проверке, чтобы выбрать наиболее подходящую из них. Конечный вариант оценивают эксперты и утверждает руководство, в него вносятся изменения, соответствующие эволюции конкурентоспособности.

Миссия – основная цель, предназначение компании к чему-то важному, ответственному; она определяет идеальный образ и направление развития, к которому фирма стремится в долгосрочном плане. Миссия должна быть краткой, конкретной, простой и понятной всем, чтобы служить руководством к действию. Она требует углубления в себя, в свои ресурсы, тщательного анализа, продуманных выражений и переработок в поисках окончательного варианта. В своей основе она становится «конституцией», мерилем, с которым подходят ко всему в бизнесе. Написание и пересмотр миссии меняет субъекта, заставляя глубже и тщательнее продумывать свои приоритеты. Миссия предполагает ответы на вопросы: «Каков есть наш бизнес и каков он должен быть?» [13, с. 32]. Когда субъект задумывается, что для него является действительно важным, каким он хочет быть и кем стать, он начинает серьезнее относиться к бизнесу, думать об удаленной перспективе. Миссию в мировой экономике подробно излагают в Заявлениях о миссии, которые имеют общие элементы. Среди передовых компаний с успешной миссией и целью выделяются следующие: 3M, American Express, Boeing, General Electric, HP, IBM, J&J, Procter & Gamble, Sony, Motorola, Wal-Mart, Walt Disney, Philips и др. – они же получают гораздо более высокие и устойчивые доходы, сравнительно со среднеотраслевым уровнем и динамикой показателей [11]. Хотя многие заявления о миссии этих компаний предусматривали увеличение прибыли, эта корпоративная цель перестала быть главной причиной их существования. Некоторые фирмы рассматривали миссию как основу для создания стратегии, способной обеспечить серьезные конкурентные преимущества субъекта. В IBM выражают лидерование в изобретениях, разработке и производстве наиболее передовых информационных технологий, включая компьютерные системы, их программное обеспечение и микроэлектронику. Там отражают обязательный перевод этих технологий в большие ценности для потребителей; через профессиональные решения, услуги и бизнес-консультации повсюду в мире. Миссия компании ИКЕА с момента ее основания состоит в «украшении» повседневной жизни людей. Руководствуясь ею, сотрудники творчески улучшают дизайн товаров при снижении цен на них. Основная цель компании Procter&Gamble – прорыв к лучшему в мире, поэтому

она ориентирована на постоянные и значительные улучшения, включая разработку принципиально новых товаров, позволяющих выйти на новые рынки и лидировать на них. Основная цель British Airways – подчинить все действия потребностям клиентов (быстро и доброжелательно устраняя возникающие проблемы); услуги авиакомпании должны максимально приближаться к потребностям и желаниям клиентов и носить индивидуализированный характер [3]. Недаром ее девиз: Лучшая авиакомпания мира, с предельной ориентацией на международную конкурентоспособность. Но если заявление о миссии не влияет на поведение сотрудников, маловероятно, что характер действий организации изменится. Миссия и стратегия, сфокусированные только на персональных ценностях и приоритетах основателей компаний и высшего руководства, не отражающих экономических реалий, могут не стать источником конкурентных преимуществ субъекта. Следовательно, хотя определение миссии – важный шаг процесса стратегического управления, он не гарантирует сам по себе избрания и внедрения конкурентных стратегий.

Вместе конкурентное видение и миссия отражают особую сущность и душу организации; помогают формировать ее устремления и общую цель; выступают ее «компасом и картой»; и существенно влияют на отношения организации и ее сотрудников. Правильно сформулированное видение и миссия служат основой для принятия конкурентных решений; помогают менеджерам лучше ориентироваться в использовании ресурсов и сокращении их потерь. Верно сформулированное видение и миссия должны отвечать также следующим критериям, согласно Х. Рамперсаду [7]: они должны подчеркивать отличительные черты организации, но их определение должно быть не настолько узким, чтобы сдерживать развитие новых инициатив; в их формулировке и реализации должны присутствовать этические нормы, честность и преимущества организационной культуры, такие как помощь сотрудникам в развитии их возможностей, внесение вклада в благополучие общества, и др.

Цели – измеримые результаты, которых удастся достичь, чтобы реализовать стратегическое видение и конкурентные преимущества. «Цели – мечты со сроком исполнения», – писала Диана Шарф Хант. Постановка цели повышает шансы на успех, позволяет вовремя распознать возможности и создавать их. Можно использовать установки, визуализацию и постановку цели так, чтобы они приносили значимые результаты и большие выгоды. Постановка конкурентных целей – не просто подходящий, а единственный выбор на пути планирования прогресса. Процедура разработки общей цели – это также «способ создания коллективного будущего» для организации. Совместная работа ради достижения стратегических, конкурентных целей зачастую приводит к более высокой производительности и качеству труда. Конкурентная общая цель вселяет в людей желание творчески мыслить, мотивирует и мобилизует их. Поэтому цели следует определять тщательно и последовательно, системно и критически, с учетом изменений конкуренции. Цели, намечаемые в любой сфере жизни и бизнеса должны отвечать следующим критериям: они должны конкретно излагаться в письменном виде, чтобы начать мыслить и действовать более ясно; согласованные личные и организационные конкурентные цели имеют огромное значение; формулировать цели следует в утвердительной форме, представляя, что делается шаг навстречу мечте, ради которой стоит трудиться; цели должны быть высокими, но реалистичными и достижимыми, а не банальными и рядовыми; они должны активировать использование всех своих способностей и возможностей; цели должны включать взаимозависимые компоненты, способствующие развитию личности и приводящие субъекта к большим свершениям и лучшим последствиям, поэтому целевое самообразование и саморазвитие необходимо; нужные самые значимые цели в каждой из ключевых сфер жизни и бизнеса (например, создание большей ценности для потребителей, более полное удовлетворение их нужд и общества, достижение мировой конкурентоспособности); чтобы не утрачивался интерес к цели нужно установить промежуточные ступени, более близкие цели, которые расширяют кругозор [5].

Наиболее важные цели должны отвечать следующим критериям: быть измеримыми (к каждой из целей могут прилагаться единицы измерения и единицы времени); на их достижение можно влиять; они приемлемы для различных групп внутри и вне организации; согласованы с общей целью и культурой организации, в которой имеются знания и навыки, необходимые для их реализации. Список целей должен находить отклик в сердцах. Самая большая возможность открывается на вершине, – писал Дж. Шоул (в книге «Только вперед», 2014). Руководители должны определять важность вида работ с позиции достижения конкурентных целей компании. Работы, приближающие компанию к установленным целям, должны выполняться в первую очередь. Намечая новые, перспективные цели, субъект все больше привязывает себя к лучшему будущему. Повышается и внимание к новым идеям в мировой экономике и готовность идти на допустимый риск

в бизнесе. Развитие воображения, творческих способностей, инициативности человека повышает уверенность в достижении поставленных целей и должно встраиваться в процесс обучения. Так укрепляется вера в собственные силы и открывающиеся возможности в мире и стране.

Определение цели должно быть не единичным упражнением, а постоянной практикой. Цель может рассматриваться и как материализованное видение. Ограничение цели во времени поможет оставаться сосредоточенным. Среди возможных и применяемых базисных целей лидеров – обеспечение высочайшего качества продуктов/услуг, отвечающего требованиям и предпочтениями клиентов; превращение каждого аспекта каждой транзакции в «удовлетворяющий опыт» покупателей; нахождение инновационных путей, позволяющих сделать жизнь легче и лучше для потребителей. Высококачественные цели обычно тесно связаны с элементами миссии фирмы, их легко измерять и отслеживать. Индикатор того, что фирма не серьезно относится к реализации заявления о миссии – отсутствие цели или низкокачественные цели, составляющие ее миссию. Основное отличие лидирующих компаний – в учреждении очень реальной, ясной, верной цели (например, в компании Sony) и перспективной миссии. Стимулы компании выстраиваются в соответствии со стратегической целью организации, которая должна совмещаться с индивидуальными целями работников, чтобы обеспечить их преданность и энтузиазм. Все успешные лидеры (CEO из Fortune 500) обладали следующими стратегическими преимуществами [12]:

- 1) они фокусировались на цели;
- 2) их карьерные цели превосходили все другие;
- 3) они изучали внешнюю среду и быстро познавали ключевые достижения;

4) они выявляли собственные силы и слабости и реализовывали карьерные стратегии инициативно, последовательно и решительно. Успешная стратегия выстраивается на простых, последовательных, функционально согласованных, долгосрочных целях. Целенаправленная работа никогда не упускает из виду долгосрочные цели, связанные с конкурентоспособностью продуктов и услуг, управления и организации. Видение конкурентной перспективы должно оставаться постоянным, но ближние цели могут быть гибкими; их надо подвергать постоянному пересмотру [6]. Корректная конкурентная цель – специфически определяемая «мишень» фирмы, которая используется для оценки меры реализации миссии, с учетом достижений существующих и потенциальных конкурентов. Конкурирование должно быть целевым, как справедливо заметил Я. Гордон [2, с. 30, 31]. Оно предусматривает углубленное изучение не только потребителей, но и конкурентов с целью получения преимуществ над ними и превосходного развития своего бизнеса.

В целеустремленной компании цели ясны и недвусмысленны, личные и общие цели организации согласованы, что обязательно для активизации вовлечения сотрудников в прогресс компании. Если сотрудников не вовлекают, они не примут чужие цели и решения. Сотрудники демократичных организаций в процессе генерирования новых идей, замыслов и инноваций могут предвидеть изменения и перестраиваться в соответствии с меняющимися деловыми целями. У конкурентных компаний и сотрудников есть общее понимание цели, а их рабочие индикаторы четко определены [4]. Компания и ее подразделения должны иметь высокие и значимые цели, которые интересуют и увлекают сотрудников. В книге Дж. Коллинза и Дж. Пораса «Построенные навечно» высокие, труднодостижимые, дерзкие цели определяют отличие действительно «великих» компаний, вроде Disney, GE, IBM, от близких к ним, но недостаточно совершенных организаций. Предельные цели позволяют каждому сотруднику направлять все усилия на решение общей/конкурентной задачи, ощущать себя участником «интересного приключения, бросающего вызов человеческим возможностям». Так реализуется одна из фундаментальных человеческих потребностей – стремление иметь достойную цель в жизни [3]. Не стоит тратить жизнь на ожидание «крутого поворота»; целесообразно пытаться достичь успеха, а не преуспевать в бездействии [6]. Всегда уместно мечтать и ставить перед собой цели, превышающие собственные возможности, и здесь важнее превосходить себя, а не только конкурентов. В современной экономике необходимо и стремление к победе и устойчивая способность к конкурированию. В. Ломбарди сказал: «Победа – это не то, что происходит от случая к случаю. Побеждать необходимо постоянно... побеждающие в жизни фокусируют свое внимание и усилия на настоящем и будущем, а не на прошлом» [6, с. 103]. Победители в мировой экономике действуют целенаправленно, более разумно, быстро и упорно.

Даже внутренние цели (такие как выбор места работы, перестройка операций, рабочей жизни) и причины, стоящие за выбором сотрудников, могут включать их «мечту», видение того, кем бы они хотели бы стать.

Например, для инженеров компании Sony, работавших над проектом VAIO, некоторые цели, на основе которых принимались решения и делались выборы, основались на их «мечте» [4]. Ясность целей и целеустремленность пронизывает и процесс управления эффективностью компании Hewlett Packard (HP). Как отметил основатель HP Д. Паккард, ни одна действующая стратегия не способствовала успеху HP так, как стратегия целевого управления. В процессе формирования целей можно выделить следующие этапы [6]: определение своего видения конкурентной перспективы и постановка верных, высоких и значимых целей; разметка конкурентного курса на основе «дорожной карты»; проверка того, что выбраны неложные цели и принципы; составление списка целей на 20 лет, затем на 10, 5 лет, на год, на 6 месяцев, 60 дней); перераспределение целей в порядке приоритетности со сроком их достижения; составление списка адекватных действий; определение и развитие личностных качеств, необходимых для реализации цели; составление списка своих недостатков и мер по их преодолению; составление списка сотрудников и помощников, необходимых для достижения целей; развитие негибкой решимости к достижению целей на основе конкурентных планов, невзирая на критику, обстоятельства и действия других людей; визуализация своего нового образа, представления, что цели уже достигнуты; немедленное начало действий.

Целесообразно постоянно достигать новых успехов, которые не бывают окончательными и постоянными; следует продолжать расти и развиваться, с учетом передовых идей. Новые цели и планы должны быть еще более высокими и масштабными и рассчитаны на устойчивое опережение лучших конкурентов, как в олимпийском движении. Настало время целенаправленно развивать и реализовывать значительный потенциал каждого человека, организации и страны. Корректное определение конкурентных целей имеет огромное значение и дает разнообразные преимущества, включая следующие: цели укрепляют физическое и ментальное здоровье; вызывают уважение и доверие потребителей и сотрудников; пробуждают настойчивость и упорство в продолжении начатого дела, что отличает лидера от других субъектов; избавляют от соблазна почитать на лаврах [6], поставив новую цель, лидер уходит от прошлого и фокусирует внимание на будущем. Следует отметить, что реализация конкурентных целей должна приносить большую пользу всем заинтересованным лицам, а не только организации. Если цели эгоистичны, они могут наносить вред другим. Следовательно, конкурентные цели должны быть не только экономически, но и социально, этически и экологически ориентированными, приносить лучшие преимущества субъекту и обществу. Современная целеустремленность выделяется конструктивной мечтой, глобальным видением, олимпийской миссией и конкурентной целью.

Библиографический список

1. Андриессен, Д. Невесомое богатство / Д. Андриессен, Р. Тиссен. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 304 с.
2. Гордон, Я. Целевая конкуренция. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
3. Грант, Д. 12 тем: Маркетинг 21 века. – М.: ИД «Коммерсантъ»; СПб.: ИД «Питер», 2007. – 330 с.
4. Грэттон, Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 282 с.
5. Мейер, П. Дж. Пять столпов лидерства. Как преодолеть кризис руководства. – М.: РИПОЛ классик, 2006. – 176 с.
6. Ньюмен, Б. Как избежать окольных дорог на пути к успеху. – Мн.: ООО «Попурри», 2003 – 112 с.
7. Рамперсад, Х. Универсальная система показателей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, 352 с.
8. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е. В. Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
9. Управление людьми / пер.с англ. В. Н. Егорова. – М.: РИПОЛ классик, 2008. – 96 с.
10. Хэнди, Ч. Время безрассудства. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
11. Barney, J. B., Hesterley William S. Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts. Pearson/Prentice Hall, 2008, London. – 380 p.
12. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons, Ltd. 2009 – 499 p.
13. Kaplan, R. S. Strategy maps / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston.: Harvard Business School Press, 2004. – 454 p.

References

1. Andriessen D., Tissen R. Nevesomoe bogatstvo [*Weightless Wealth. Finding your real value in a future of intangible assets*]. М.: ЗАО «Olimp-Biznes», 2004. 304 p.

2. Gordon Y. Tselevaya konkurentsia. [*Competitor Targeting. Winning the Battle for Market and Customer Share*]. M.: Vershina, 2006. 368 p.
3. Grant D. 12 tem: Marketing 21 veka [*The New Marketing Manifesto. The 12 Rules for Building Successful Brands in the 21st Century*]. M.: ID «Kommersant»; SPb.: ID «Piter», 2007. 330 p.
4. Grehtton L. Demokraticeskoe predpriyatie. Raskreposhchenie biznesa blagodarya svobode, gibkosti i priverzhennosti [*The Democratic Enterprise. Liberating your business with freedom, flexibility and commitment*]. Spb.: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005. 282 p.
5. Meier P.D. Pyat stolpov liderstva. Kak preodolet' krizis rukovodstva [*The Five Pillars of Leadership –how to bridge the leadership gap*]. M.: RIPOL klassik, 2006. 176 p.
6. N'yumen B. Kak izbezhat' okolnykh dorog na puti k uspekhu [*How to Avoid Detours on the Road to Success*]. Mn.: OOO«Popurri», 2003. 112 p.
7. Rampersad H. Universal'naya sistema pokazatelej [*Balanced Scorecard*]. M.: Al'pina Biznes Buks, 2006. 352 p.
8. Salmon R. Budushchee menezhmenta [*The Future of Management*]. Pod red. E.V.Mineevoi. SPb.: Piter, 2004. 298 p.
9. Upravlenie lyud'mi [*Leading People. Expert Solutions to Strategy Challenges*]. Per. s angl. V. N. Egorova. M.: RIPOL klassik, 2008. 96 p.
10. Hehndi Ch. Vremya bezrassudstva [*The Age of Unreason*]. SPb.: Piter, 2001. 288 p.
11. Barney J. B., Hesterley William S. Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts. Pearson/Prentice Hall, 2008, London. 380 p.
12. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons, Ltd. 2009. 499 p.
13. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy maps. – Boston.: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.