

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИИ

УДК 338.2

С. В. Валдайцев

ИННОВАЦИИ: АСИММЕТРИЯ ИНТЕРЕСОВ ВЛАДЕЛЬЦЕВ И МЕНЕДЖМЕНТА ФИРМЫ

Сразу отметим, что под инновациями далее понимаются в первую очередь так называемые технологические — продуктовые и процессные — инновации, а не *все* инновации, включая инновации в маркетинговых и организационных методах, как это характерно для принятого в рамках объединяющей индустриально развитые страны Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСД) Руководства Осло [1]. Это в наибольшей мере соответствует сути современной государственной инновационной политики в России, нацеленной на преодоление именно технологического отставания страны, на диверсификацию ее экономики. Зато в точном соответствии с упомянутым Руководством мы не считаем инновациями исключительно высшие по уровню новизны новые продукты, оборудование, материалы и технологические процессы. Они могут быть новыми только для конкретного предприятия, преодолевающего свое технологическое отставание или входящего в новую для себя отрасль.

Основной посыл данной статьи заключается в том, что у фирмы (предприятия) нет интересов к инновациям, потому что фирма — это всего лишь юридическое лицо, т.е. «псевдолицо». Интересы к инновациям могут существовать только у реальных, одушевленных лиц, связанных с фирмой.

Точно так же и инновационная политика, стратегия могут быть у этих лиц, а не у фирмы как «псевдолица». Иначе говоря, инновативность, т.е. наличие той или иной инновационной (например, наступательной или оборонительной) стратегии, — это свойства не фирмы, а некоторых людей, определяющих то, что мы обычно склонны именовать политикой, стратегией фирмы.

Если же говорить об интересах, политике, стратегии, склонности к инновациям людей, определяющих позиции фирмы, то придется рассматривать интересы следую-

Сергей Васильевич ВАЛДАЙЦЕВ — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики исследований и разработок СПбГУ. В 1973 г. окончил экономический факультет ЛГУ и с этого времени работает в Университете. В 1986 г. защитил докторскую диссертацию, с 1987 г. имеет ученое звание профессора. Заслуженный работник Высшей школы Российской Федерации. Сфера научных интересов — менеджмент в инновационной сфере, управление рисками, оценка бизнеса, оценка интеллектуальной собственности и т.д. Автор более 150 научных работ, ряд которых опубликован на иностранных языках.

© С. В. Валдайцев, 2012

щих категорий так называемых «заинтересованных лиц» (по-английски, согласно принятой терминологии менеджмента, их обозначают как stakeholders):

- владельцы фирмы (совладельцы, акционеры) фирмы,
- наемные менеджеры (в больших фирмах совладельцы уже обычно не выполняют обязанностей даже топ-менеджеров),
- работники.

К числу «заинтересованных лиц» также добавляются кредиторы, органы местного самоуправления как получатели местных налогов и проч.

Наемные менеджеры, правда, как правило, являются и акционерами, но им не принадлежат контрольные пакеты акций, доминирующие доли в уставном капитале фирмы. Зато у них высокая прямая и косвенная заработная плата (привилегии, "benefits on job"), бонусы (особые разовые премии), прочие премии, социальное положение (принадлежность к влиятельному «классу менеджеров»). Все это и по размеру, и по надежности получаемого дохода чаще всего (за исключением особых случаев, связанных с возможным ущербом для прочих акционеров¹) перевешивает потенциальные для них доходы с акций. Поэтому их чаще всего выделяют в отдельную категорию «заинтересованных лиц».

В контексте поставленной проблемы инновативности фирмы, следовательно, имеет смысл рассмотреть склонность к инновациям разного рода (радикальным и инкрементальным, продуктовым, процессным и институциональным) и мотивацию к инновациям отдельно по перечисленным категориям реальных «заинтересованных лиц». Эта склонность (или несклонность) является решающим фактором инновативности, хотя, конечно, важна и государственная инновационная политика, совершенствование законодательства в смысле преодоления искусственных барьеров для инноваций и т. п.²

Начнем с работников (помимо наемных менеджеров). И здесь придется сразу отметить, что эта категория лиц наименее влиятельна в фирме, потому что труд работников представляет собой всего лишь один из покупных ресурсов фирмы.

Конечно, работники могут объединяться в профсоюзы, с которыми приходится считаться, так же как и с ключевыми дефицитными квалифицированными работниками, с носителями секретного ноу-хау. В некоторых странах (например, в Германии) в наблюдательных советах акционерных обществ по закону должны быть представители трудового коллектива. Однако все же интересы работников приоритетны.

А вот далее рассмотрим интересы и мотивацию владельцев фирмы, с одной стороны, и наемных менеджеров, с другой. Именно взаимодействие интересов и мотиваций этих двух категорий «заинтересованных лиц» определяет политику фирмы и в том числе ее инновативность.

¹ См. проблематику так называемой «агентской проблемы» в менеджменте; при этом следует иметь в виду, что к косвенным агентам, в интересах которых должен действовать наемный менеджмент (но может и не действовать), относятся и кредиторы. Они, за исключением кредиторов первой и второй очереди, т. е. государства и работников, тоже подавляющую часть своих долгов теряют — особенно если предприятие-банкрот является производственной компанией с малоликвидными специфическими активами (см. более подробно [2; 3, с. 34–35]).

² Подробнее см. [4, с. 3].

Основные тезисы, выдвигаемые для обсуждения

Первая группа тезисов

- 1.1. Наемные менеджеры почти всегда против радикальных инноваций.
- 1.2. Многие владельцы фирмы (прежние либо потенциальные новые) в определенных ситуациях могут быть за радикальные инновации.
- 1.3. В результате возникает конфликт интересов акционеров и наемных менеджеров, разрешаемый лишь в тех компаниях, где наемный менеджмент поставлен под действительный контроль владельцев (совладельцев) фирм.

Вторая группа тезисов

- 2.1. Инкрементальные инновации (в первую очередь — в продукте, технологических процессах, оборудовании, используемых материалах) в среднесрочном и долгосрочном плане всегда в интересах как владельцев (совладельцев) фирмы, так и наемных менеджеров — однако в разной степени.
- 2.2. В более конкурентных отраслях наблюдается большее совпадение интересов владельцев фирм и наемного менеджмента (касается в первую очередь продуктовых инноваций), а в менее конкурентных — меньшее.
- 2.3. И наступательная, и оборонительная инновационные стратегии (по отношению как к радикальным, так и к инкрементальным технологическим³ инновациям), как и все стратегии в целом, в любом случае в большей мере имеют отношение к интересам владельцев фирм, чем к интересам наемного менеджмента.

Для строгости рассмотрения уточним сначала используемые понятия.

Согласно уже упоминавшемуся Руководству Осло и вытекающему из него анализу, радикальные инновации имеют следующие черты:

- а) разработаны на основе результатов фундаментальных исследований;
- б) эти исследования базируются на новых научно-технических принципах;
- в) как правило, опережают сложившийся спрос, зачастую удовлетворяют новые, еще не осознанные потребителями потребности;
- г) характеризуются повышенными научно-техническими и производственными рисками (рисками неудачи в опытно-конструкторских и проектно-технологических разработках и, соответственно, рисками в освоении производства или производственного использования);
- д) обладают значительными резервами («встроенными опционами») совершенствования и моральной долговечностью.

Инкрементальные инновации — это не нуждающиеся в дополнительных научных исследованиях (за исключением иногда прикладных научно-исследовательских работ) совершенствования ранее сделанных (освоенных) радикальных продуктовых и процессных инноваций.

При этом общеизвестно, что частота (в прошлом) и, соответственно, вероятность в будущем *окончательных* коммерческих успехов радикальных продуктовых и процессных инноваций составляет не более 10–15%. При этом даже если инновация яв-

³ То есть продуктовым и процессным (в английском языке, откуда пришел этот термин, понятие «технология» включает в себя и продукцию, и используемые технологические процессы, оборудование, а также материалы).

ляется радикальной для отдельно взятой, но очень технологически отстающей фирмы (ситуация во многих отраслях обрабатывающего сектора экономики России), то никакой франчайзинг или приобретение пакета лицензий на изобретения и полезные модели у международных лидеров отрасли ситуацию огромного инновационного риска коренным образом не меняет⁴.

Теперь по возможности раскроем указанные тезисы.

Тезис 1.1

Высокая прямая и косвенная заработная плата (шире — оплата труда) наемного менеджмента выплачивается за счет выручки от продаж (оборота). В то же время именно объем выпуска и продаж фирмы пострадает в первую очередь — и, возможно, надолго (из-за проблем с освоением производства и продаж радикальных продуктивных инноваций или из-за трудностей в освоении использования в производстве радикально новых технологий, оборудования, материалов) — при внедрении радикальных технологических инноваций.

При этом сбои в объемах выпуска и продаж могут затянуться на непозволительно длительное для наемного менеджмента время.

Кроме того, радикальные инновации для менеджмента — это «головная боль», которой, с их точки зрения, можно было бы избежать, прибегая лишь к инкрементальным инновациям либо не занимаясь инновациями вовсе. Последнее, опять-таки с точки зрения наемного менеджмента, особенно разумно, если наемный менеджмент не планирует оставаться на своем месте в течение длительного времени, иначе говоря, если он планирует успеть переместиться на другие позиции до того, как фактические или потенциальные конкуренты вытеснят фирму с ее целевых рынков в результате собственных радикальных инноваций.

Подобные перемещения особенно реальны для высших лиц менеджмента, когда речь идет о фирмах, входящих в большие консолидируемые группы (горизонтально либо вертикально интегрированные, а также конгломератные концерны, холдинги, статические сети аффилированных компаний).

Тезис 1.2

В то же время сначала некоторые, а затем и более многочисленные владельцы (совладельцы) фирм могут даже на длительное время пожертвовать возможностями значительных продаж (особенно если рентабельность собственного капитала ниже, чем рентабельность продаж и продукции) и своими дивидендами из фактических чистых прибылей компании ради значительного роста рыночной капитализации или справедливой стоимости своих долей в фирмах — если радикальные инновации способствуют названному росту.

Последний же является именно для владельцев (совладельцев) фирм, а не для наемных менеджеров — важнейшим мотивом в бизнесе. Ведь никто не может утверждать, что любые стратегические инвесторы компании по каким-то причинам неопределенно длительное время собираются оставаться в данном бизнесе, связывать в нем капитал.

Капитал им может понабиться для более выгодного переинвестирования, для каких-то значительных потребительских расходов. А следовательно, они заинтересованы в су-

⁴ См. подробнее [5].

щественном росте рыночной капитализации своих компаний (для продажи акций через фондовые биржи) или их справедливой стоимости (для дивестирования посредством внебиржевых сделок слияния и поглощения — M&A, mergers and acquisitions — при том что их финансовые консультанты⁵ готовят рекомендуемые интервалы договорных цен этих сделок на основе указанной справедливой стоимости).

Причем, для того чтобы можно было без потерь продать свои акции как на бирже (медленно, «порциями», без разрушения рынка предложением сразу крупных пакетов акций), так и посредством долго готовящихся сделок M&A), важно, чтобы в результате *или в ходе* радикальных инноваций — хотя бы всего лишь на определенных интервалах времени — эффект существенного роста рыночной капитализации или справедливой стоимости фирм-инноваторов был достаточно *долгосрочным*.

Что же касается их аналогичного влияния на рост справедливой рыночной стоимости как публичных, так и непубличных компаний, то общепринятые методы оценки рыночной стоимости бизнеса (компаний) — и, в частности, доходный подход к этой оценке — предоставляют достаточно адекватный инструментарий оценки, который на определенных стадиях крупных инновационных проектов (до их возможной окончательной неудачи) тоже позволяет, даже с учетом инновационных рисков, отражать хотя бы временный существенный рост справедливой стоимости компаний, предпринявших радикальные инновационные проекты⁶.

Заметим, что рост рыночной капитализации или справедливой стоимости принадлежащих им активов нужен не только физическим лицам-владельцам (совладельцам) компаний, но и институциональным инвесторам данных компаний. Для последних особенно важно, что в результате растет оценка их имущества, за что они, в свою очередь, отчитываются перед акционерами⁷.

Особый случай — это радикальные инновации, которые являются радикальными не для рынка или отрасли, а для *конкретного предприятия* в стране, которая в соответствующей отрасли допустила серьезное отставание от мирового технологического уровня и до сих пор пользовалась тем или иным протекционистским режимом защиты своих рынков от мировых конкурентов (например, в России).

Когда упомянутый режим снимается (в России строятся предприятия иностранных компаний, последними приобретаются контрольные пакеты акций отечественных фирм с передачей им далее современных технологий, страна вступает во Всемирную торговую организацию с последующим снижением импортных пошлин), перед отечественными владельцами компаний соответствующих отраслей встает простой выбор:

- либо продавать свои доли в компаниях, пока они еще не потеряли внутренний рынок,
- либо заниматься *для себя* радикальными инновациями, преодолевая технологическое отставание по сравнению с мировым уровнем.

При этом само собой разумеется, что придется на время забыть о максимизации продаж и оборота и даже о максимизации операционных и чистых прибылей, дивидендов.

⁵ Обычно в их роли выступают инвестиционные банки, аудиторские и оценочные компании.

⁶ Современную литературу по оценке бизнеса см., например, в работе [6].

⁷ В условиях, когда действует принятый в Международных стандартах финансовой отчетности бухгалтерский принцип “Mark to Market”, прирост рыночной стоимости имущества фирм к тому же «приписывается» к отчетным прибылям.

В порядке выдвижения гипотезы позволим себе заметить: умные отечественные владельцы (совладельцы) подобных компаний отмеченный выбор осознают и принимают необходимые шаги. Кто-то активно продает свой бизнес (не случайно, что в России повышенный объем сделок и поглощений, где покупателями выступают иностранные компании, а продавцами — российские резиденты). Кто-то массированно осуществляет техническое перевооружение (на основе импорта современного технологического оборудования) и обновление продукции (в черной и цветной металлургии, в химической промышленности).

Тезис 1.3

Именно в этой связи и в технологически отстающих странах, подобных России, и возникает основной конфликт интересов акционеров, но в лице лишь стратегических, не портфельных инвесторов (они еще могут «сыграть» на краткосрочных падениях и взлетах цен акций технологически отстающих компаний) и наемных менеджеров.

Для стратегических инвесторов (крупных, участвующих в контроле над менеджментом акционеров) — это вопрос сохранения бизнеса, в который вложен (и оказался там связанным) их капитал. По сути, для них это вопрос вероятного банкротства или резкого обесценивания их долей в компаниях. Для наемных менеджеров это всего лишь вопрос сохранения высокооплачиваемого рабочего места и социального положения.

И даже возвращаясь к технологически не отстающим компаниям в технологически продвинутых странах, можно все же прийти к выводу: *наемные менеджеры, заинтересованные в первую очередь в текущих обороте и продажах, без принуждения со стороны стратегических инвесторов по большей части будут всегда против радикальных инноваций, которые, во-первых, отвлекают средства от операционной деятельности и, во-вторых, срывают (прекращают) «нормальное» ведение уже освоенного бизнеса.*

Заинтересованность наемных менеджеров в первую очередь в максимизации оборота и продаж объясняется просто:

а) при росте продаж без ущерба для всех показателей рентабельности компании в абсолютном выражении растет сумма, которая может быть направлена на административно-управленческие расходы (т.е. на прямую и косвенную оплату труда топ-менеджеров и членов их «команд»);

б) рост оборота позволяет наемным менеджерам укреплять свой социальный статус, так как не за свои деньги они имеют возможность принимать покупательские решения (действуя от лица фирмы) на все более значительные средства (в части размещения заказов на поставки сырья, материалов, покупных полуфабрикатов, компонентов, оборудования, запасных частей, услуг сторонних организаций); то же — в отношениях с государством и органами самоуправления — касается их решений по поводу администрирования уплаты налогов.

При этом надо иметь в виду, что трудовые контракты с наемным топ-менеджментом не просто срочные, а средне- или краткосрочные. Поэтому о дальнейших (выходящих за временной горизонт своих трудовых контрактов) перспективах руководимых ими компаний наемный менеджмент может зачастую и не думать.

Общий вывод: радикальные технологические (в первую очередь продуктовые и процессные) инновации — забота стратегических инвесторов компаний, которым, вероятно, придется преодолевать *системное* сопротивление наемного менеджмента.

И никакое «супервысшее» образование наемных менеджеров не делает их заведомыми сторонниками радикальных технологических инноваций.

Тезис 2.1

Инкрементальные технологические инновации — это обычно:

- разработка и освоение новых моделей и модификаций продукта;
- разработка и внедрение совершенствований в технологических процессах и соответствующее обновление технологического оборудования;
- снижающее себестоимость или повышающее качество продукта переключение на новые материалы и т. п.

Понятно, что в первую очередь такие инновации нужны фирмам для сохранения своей доли на целевых рынках, а также для некоторого увеличения указанной доли. Иначе говоря, они необходимы в первую очередь в целях поддержания и нерадикального увеличения конкурентоспособности фирм на тех целевых рынках, где они уже работают.

Казалось бы, это в одинаковой мере отвечает интересам и владельцев (совладельцев) компаний, и наемного менеджмента в них, так как позволяет поддерживать потенциал чистых прибылей, которые могут использоваться как для премирования менеджмента, так и для распределения на дивиденды.

Однако это не совсем так из-за уже упоминавшейся выше разницы между «горизонтами планирования» (осознания необходимости принятия для себя решений), свойственными, с одной стороны, владельцам (совладельцам, стратегическим инвесторам) фирмы и ее наемному менеджменту, с другой. При этом портфельные инвесторы, как известно, не участвуют в управлении компанией.

Суть в том, что:

- владельцы (совладельцы, стратегические инвесторы) фирмы — за исключением тех, кто заранее планирует для себя время дивестирования, продажи своих долей, — приходят в компанию в принципе *на неопределенно длительный срок* (что не отрицает того, что они «на всякий случай», как об этом говорилось ранее, заинтересованы в постоянной максимизации рыночной капитализации и рыночной стоимости компании);
- наемные менеджеры имеют свои трудовые контракты *на вполне определенный и недлительный срок* (как правило, не более трех лет).

Поэтому последние склонны недооценивать то, что надо *своевременно*⁸ разрабатывать (заказывать разработки) новые модели и модификации продукта и своевременно начинать их освоение, чтобы именно в долгосрочном и среднесрочном плане не потерять рынок, не упустить возможность выйти на новые рынки. Ведь в краткосрочном плане эта своевременность будет означать отвлечение сил и средств на подготовку таких инкрементальных инноваций от возможных еще больших объемов выпуска и продаж выпускаемых в настоящее время товаров и услуг, от максимизации соответствующую

⁸ Как правило, еще до начала стадии спада в жизненном цикле ранее освоенной модели продукта или до проявления в полном объеме спроса на новую его модификацию.

щего более высоким продажам оборота, что ударяет по непосредственным интересам наемного менеджмента.

То же касается отвлечения сил и средств (да и просто «головной боли» для менеджмента) при своевременном начале научно-технической подготовки к освоению ресурсосберегающих и ресурсозаменяющих технологий, когда уже надежно прогнозируется значительное удорожание или уменьшение физического предложения ключевых для выпускаемой продукции ресурсов.

Тезис 2.2

Описанный эффект меньше сказывается в тех отраслях, где продуктовая и ценовая конкуренция менее острая, так как в них за время действия трудовых контрактов с наемным менеджментом при отставании с инкрементальными инновациями успевает накапливаться меньшее отставание от отраслевых лидеров. Это такие отрасли, в которых:

- существуют меньшие технологические возможности, возникающие в результате фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ (НИР); обычно это просто менее наукоемкие отрасли;
- в большей мере проводится и сказывается политика государственного протекционизма в части импортных пошлин (пока для России это актуально, но после вступления во Всемирную торговую организацию и истечения длительности переходного периода ситуация изменится);
- в меньшей степени присутствуют прямые иностранные инвестиции (в том числе от потенциальных конкурентов на внутреннем рынке), — это и менее инвестиционно привлекательные (с меньшей рентабельностью инвестиций, — возможно, — из-за государственного регулирования цен), и так называемые «стратегические» отрасли (имеющие отношение к национальному оборонному комплексу, к разработке естественно ограниченных в глобальном масштабе природных ресурсов).

Соответственно, разница между «горизонтами планирования» владельцев (совладельцев, стратегических инвесторов) и наемного менеджмента сильнее будет проявляться в более конкурентных прочих отраслях.

Тезис 2.3

Общий вывод: при анализе и выработке инновационной политики фирм необходимо все же ориентироваться на интересы владельцев (совладельцев, стратегических инвесторов) компаний. Они потеряют гораздо больше, если фирма станет не конкурентоспособной, вынуждена будет уйти со своих рынков и не сможет войти на другие. Они потеряют вложенный капитал.

Именно относительно их интересов выстраиваются классические концепции стратегического менеджмента и особенно концепция «бриллианта» Майкла Портера, в которой инновативность фирм рассматривается как главный фактор их конкурентоспособности [7], а также концепция «стратегических траекторий» Дэвида Тиса [8]. В конечном счете данный тезис присутствует во всех концепциях стратегического менеджмента, в которых инновации рассматриваются в качестве ключевого фактора конкурентоспособности фирмы [9–11].

Конечно, этот тезис значим, если инвестированный капитал был достаточно большим, а не таким малым, который вкладывали в процессе приватизации в 90-е годы XX в. многие российские предприятия.

Однако к настоящему моменту в России многие приватизированные путем вложения незначительного капитала и не обанкротившиеся предприятия в дальнейшем были перепроданы за гораздо более крупные суммы. К тому же появился сектор экономики, развившийся из компаний, которые уже после начала реформ в стране возникли как «старт-апы» (start-ups) и никакого отношения к сомнительной приватизации 1990-х годов не имели.

Высказанные в данной статье положения можно отчасти рассматривать как гипотезы, нуждающиеся в эмпирическом и статистическом обосновании либо в соответствующем опровержении. В данном смысле настоящая статья — это определенный вызов.

Если все же начинать хотя бы с эмпирических иллюстративных примеров того, например, как именно доминирующие акционеры способны настаивать на капиталоемких продуктовых и процессных инновациях (преодолевая инертность наемных менеджеров), то характерным российским примером здесь может быть недавняя история с компанией «Вимм-Билль-Дан».

Как рассказывал один из ее бывших основных акционеров Давид Якобашвили, в 2003 г. он и его партнеры столкнулись с вопросом «драться» или «продаваться», когда российский рынок молочных продуктов стала захватывать компания «Данон» (своим импортом в Россию и прямыми капиталовложениями с последующей передачей технологий). Именно Давид Якобашвили и его партнеры решили: будем «драться», выдерживать конкуренцию, в том числе обновлять продукцию и технологии. В целях мобилизации средств для этого компания «Вимм-Билль-Дан» одной из первых в России пошла на масштабное IPO (initial public offering) на Нью-Йоркской фондовой бирже, выпустив более 20% новых обыкновенных акций и получив за это около 360 млн долл. В итоге уже в конце 2010 г. основные совладельцы компании (выделенной из компании «Вимм-Билль-Дан») свой фактически контрольный пакет акций в компании (42,37% акций было выкуплено у основателей и небольшая часть — у менеджмента компании, еще 23,52% акций — у ее дочерних компаний) все равно продали компании «Пепси», но за 3,8 млрд долл. [12; 13].

Литература

1. OSLO Manual: Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> (дата обращения: 24.10.2011).
2. Harris M., Raviv A. The Theory of Capital Structure // Journal of Finance. 1991. N 46. P. 303–304.
3. Валдайцев С. В. Агентская проблема и стратегии инвесторов предприятия. СПб.: Изд-во Международного банковского института, 1994.
4. Судариков А. Л., Грибовский А. В. О путях совершенствования законодательства в инновационной сфере // Инновации. 2011. № 5. С. 3–8.
5. Спиридонова Е. А. Стратегия франчайзинга в инновационной сфере // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2011. Вып. 2. С. 42–51.
6. Оценка бизнеса / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой: 4-е изд. М.: Финансы и статистика, 2011.

7. *Porter M.* Competitive Advantages. New York; London: Irwin, 1995.
8. The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal / ed. by D. J. Teece. New York: Harper&Row Publishers, 1987.
9. *Друкер П.* Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.
10. *Дафт Р.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2002.
11. *Ansoff H. J.* Checklist for Competitive and Competence Profiles. Corporate Strategy. New York, 1965. P. 98–99.
12. URL: <http://www.wbd.com/profile/news/item.aspx?id=5846> (дата обращения: 24.10.2011).
13. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 24.10.2011).

Статья поступила в редакцию 31 октября 2011 г.