

## **СМЫСЛ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА БИЗНЕСА**

**Аннотация:** Проблематика статьи продиктована реальностью жизнедеятельности людей: любая их деятельность всегда целенаправлена, но далеко не всегда осмысленна (это психологический факт!). Такая ситуация приводит к непониманию ментальной взаимообусловленности принципиально различных понятий: смысл, цель и задачи деятельности, что является методологической первопричиной не только большинства неудач в их личной жизни, но и неудач в производственно-коммерческой деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** смысл, цель, задачи, результат, менеджмент, просвещённый бизнес, неандертальский бизнес, конкурентные преимущества, человеческий капитал, конкурентоспособность, стратегическое позиционирование, операционная эффективность.

Менеджмент бизнеса или бизнес менеджмент (Business Management) – это менеджмент для коммерческих предприятий. Другим направлением менеджмента является менеджмент в некоммерческом секторе производственной деятельности. Несмотря на многие общие для этих направлений принципы менеджмента, между ними имеются и определённые различия, главным образом в их организационных структурах, что обусловлено различиями в характере/специфике задач, стоящих перед коммерческими и некоммерческими предприятиями [3].

Менеджмент бизнеса (бизнес менеджмент) – это собирательный термин, включающий в себя всё разнообразие менеджмента продукта или продукт менеджмента (Product Management) – продукта (товара или услуги), реализуемого на рынке. Такое разнообразие обусловлено как спецификой производства продукта, так и спецификой процесса его потребления. Другими словами, менеджмент продукта (продукт менеджмент) следует рассматривать как специализацию менеджмента

бизнеса (бизнес менеджмента). Здесь целесообразно напомнить, что термин "продукт/продукция" также является собирательным, включающим в себя как товар/товары, так и услугу/услуги.

Осмысленная целенаправленность менеджмента бизнеса – это основа тактики и стратегии успешного развития любого коммерческого предприятия. Однако в долгосрочной перспективе, как говорил Питер Фердинанд Друкер (1909-2005), один из самых известных и уважаемых теоретиков и практиков менеджмента, оказавший революционное влияние на развитие бизнеса в XX веке и превратившего непопулярную и неуважаемую вплоть до 1950-х гг. деятельность под названием «менеджмент» в научную дисциплину, автор теории о глобальном рынке и концепции информационного общества: **«Победят те компании, которые изобретут новые пути создания целевых рынков»** [8]. Наглядным подтверждением этому является история стремительного развития всемирно известной японской корпорации Sony. Так, в период 1955-1979 гг., когда её активно действующим главой был Акио Морита (1921-1999), один из её основателей (1946 г., но своё настоящее название она получила в 1958 г.), на рынок было выведено 12 очень успешных революционных продуктов, сформировавших 12 новых рынков: от транзисторных приёмников в 1955 г. до плеера «Walkman» в 1979 г. Недаром основу философии бизнеса Акио Мориты отражало его высказывание [2]:

**«Я не обслуживаю рынка. Я их создаю».**

Современным руководством по созданию рынков будущего (новых конкурентных пространств) является книга известных американских специалистов в области делового администрирования и международного бизнеса Гари Хамела (р. 1954) и К.К. Прахалада (р. 1941) **«Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня»** [26]. **«Неспособность предвидеть и создавать новые возможности приводят к обнищанию как фирмы, так и страны. ...**

**Будущее не является простым продолжением прошлого. ...**

**Высшие менеджеры должны прежде всего понять, чем конкуренция за будущее отличается от конкуренции за настоящее. А**

*отличия в них глубоки. Они бросают вызов традициям в стратегии и конкуренции. ...*

*Конкуренция за будущее – это скорее состязание за долю возможностей, чем за долю рынка, преследующее цель максимизации доли этих будущих возможностей, к которым компания могла бы получить потенциальный доступ, будь то домашние информационные системы, созданные с помощью генной инженерии лекарства, новые финансовые услуги, перспективные материалы или что-нибудь другое. ...*

*Для получения крупной доли будущей прибыли нужно обладать соответствующей долей необходимых компетенций. ...*

*Важно, чтобы менеджеры высшего звена рассматривали фирму как портфель компетенций, ибо они должны задаваться вопросом: «Располагает ли наша фирма теми возможностями, которых нет у других?». Тут и выявятся возможности, малодоступные для компаний с другим багажом компетенций. ...*

*Таким образом, проблемы, стоящая перед менеджерами высшего звена, заключается в следующем: «Как нам управлять всеми ресурсами фирмы для создания будущего?» ...*

*Очевидно, что ни одна компания не сможет постоянно ходить в лидерах в течение 20 лет, если у неё нет глубокой внутренней приверженности какой-то одной возможности. ...*

*Приверженность компаний выбранному курсу на будущее обусловлено их стремлением изменить жизнь людей – чем больше изменений, тем сильнее приверженность. Это предполагает ещё одно отличие конкуренции за будущее от конкуренции за настоящее: перспективу оказывать стратегическое воздействие на потребителя, а не уверенность в немедленных финансовых поступлениях. Вероятно, стратегические шаги в пределах существующих рынков можно предсказать традиционным финансовым анализом. Однако это невозможно сделать на ранних этапах соревнования за будущее» [26].*

Строго говоря, **конкуренция за настоящее** – это такая же конкуренция за долю возможностей, но только на существующих целевых рынках, т.е. это конкуренция, способствующая их развитию, посредством придания представленным на них продуктам новых потребительских свойств. **Конкуренция за будущее** – это конкуренция за долю возможностей на будущих (ещё не существующих) целевых рынках, т.е. это конкуренция, способствующая их возникновению в будущем благодаря разработке неизвестных пока людям «здесь и сейчас» продуктов (хотя об их появлении они и могут догадываться). В общем же, идея самим создавать для себя новые жизненные возможности, а не только искать их в окружающей среде, для людей не нова. Ещё английский философ Френсис Бэкон (1561-1626, лорд Веруламский) говорил [5]:

*«Умный человек создаёт больше возможностей, чем находит».*

Реальные возможности для менеджмента бизнеса как в настоящем, так и в будущем её сотрудники, но в первую очередь менеджеры всех уровней компании, могут создать только при условии, что ими осознаётся/понимается взаимосвязанность принципиально различных понятий: **смысл, цель и задачи деятельности**.

**Смысл деятельности** – это то, ради чего в конечном итоге она и совершается. Следовательно, смысл любой деятельности всегда находится/«материализуется» за её пределами (т.е. когда деятельность же завершена), в то время как цель деятельности всегда находится в её пределах.

**Цель деятельности** представляет собой сформированный её субъектом **образ** предвосхищаемого результата, на достижение которого она направлена. Как говорил советский психолог, доктор психологических наук, профессор, академик АПН СССР, Лауреат Ленинской премии Алексей Николаевич Леонтьев (1903-1979) [13]: *«Действуя под влиянием того или иного побуждения, человек сознаёт цели своих действий: в тот момент, когда он действует, цель необходимо «присутствует в его сознании» и, по известному выра-*

*жению Маркса, как закон определяет его действия». Даже тогда, когда цель деятельности актуально не осознаётся человеком, т.е. когда он не отдаёт себе отчёта о целенаправленности своих действий, как это имеет место в случае автоматических или аффективных действий (например, для "аварийного" разрешения внезапно сложившейся критической/опасной для него ситуации), она тем не менее присутствует в них, навязывая ему их тот или иной стереотипный характер, закреплённый в его подсознательной/предсознательной или бессознательной части психики.*

**Образ** – обобщающий термин для всех осознанных/понимаемых/субъективных представлений, носящих квазисенсорный, а не перцептивный характер, т.е. не получаемый непосредственно благодаря органам чувств.

Как особое качество человека осмысленная целенаправленность его деятельности отражена в определении понятия «личность», данным советским психологом Блюмой Вульфовой Зейгарник (1900-1988) [21]:

*"Личность – это человек, способный осознавать смысл своих намерений в момент своих действий».*

**С осознания/понимания человеком смысла каждой своей предметной деятельности и последующей формулировки её осмысленной цели начинается процесс построения им своего желаемого будущего.** Поэтому для тех, кто не осознаёт (не понимает) смысла своей предметной деятельности, её результаты всегда будут ниже ожидаемых, а тем более в долгосрочной перспективе.

**Задачи деятельности** – это распределённые во времени её взаимосвязанные этапы на пути к достижению осмысленной цели, т.е. цели, достижение которой «материализует» её смысл.

Проблема осознания/понимания человеком смысла любой своей предметной деятельности представляет для него не столько сложную, сколько далеко не всегда очевидную проблему, но только до тех пор, пока он не получит соответствующих знаний. Так, например:

– **смысл питания человека** (как специфического вида его предметной деятельности – совокупности процессов принятия пищи и пищеварения) – сохранение и укрепление им своего физического здоровья, а не просто сохранение своей жизни за счёт удовлетворения физиологических потребностей своего организма в питательных и других необходимых ему веществах: жить можно и больным. Следовательно, **осмысленной целью питания человека** является правильная организация процесса питания: сбалансированность потребляемых им высококачественных продуктов питания (1), регулярность приёма пищи (2) и комфортность условий для её приёма (3) – интерьер помещения для приёма пищи и отсутствие в нём посторонних запахов, внешний вид блюд, сервировка стола и пр. Здесь цифрами обозначены те задачи, от результатов решений которых зависит успешность достижения осмысленной цели питания;

– **смысл потребления человеком бытового холодильника** – обеспечение себе некоторого количества свободного времени, т.к. отпадает необходимость ежедневно тратить своё личное время на покупку свежих (скоропортящихся) продуктов питания. Следовательно, **осмысленной целью приобретения человеком бытового холодильника** является не просто приобретение технического устройства для длительного хранения продуктов питания, а именно того, которое будет максимально полной мере соответствовать смыслу процесса его потребления. Именно этим объясняется тот факт, что многие семьи предпочитают иметь не один большой холодильник, а как минимум два относительно небольших. Тем самым соответствующие задачи, которые необходимо решить в этом случае, – определение требуемого общего рабочего объёма холодильников и его структуры (1), выбор торговых марок холодильников с учётом особенностей их послепродажного обслуживания (2).

В общем же, осознание/понимание людьми смысла потребления различной продукции (а в общем, объектов внешнего мира) является необходимым условием для формирования в их сознании высокой **потребительской культуры (культуры потребления)** – особенно-

стей сознания и поведения людей при удовлетворении ими своих потребностей, нужд и запросов. При наличии высокой потребительской культуры общества возможность появления на рынке недоброкачественной продукции, а тем более опасной для здоровья людей и окружающей их среды, сводится к минимуму.

**Что же касается промышленных предприятий, то смысл их производственной деятельности, а следовательно, и смысл их менеджмента, совпадает со смыслом потребления производимой ими продукции, который "материализуется" в их внешней среде как удовлетворённость целевых потребителей от результата процесса её потребления (т.е. за пределами профессиональной деятельности менеджеров). В принципе о том же в своём научном труде [1] говорил ещё П.Ф. Друкер: *«результаты деятельности любой организации существуют только за её пределами, во внешней среде»*. Следовательно, результаты деятельности любой организации это не то, что ею произведено, и даже не то, что ею продано, а только то, что в конечном итоге получили её целевые потребители от результата процесса её потребления. Персонал любого промышленного предприятия, но в первую очередь его менеджеры всех уровней, должны осознавать/понимать, что они **производят продукцию, а продают ожидаемый целевыми потребителями результат процесса её потребления**. Из этого следует принципиально значимый вывод для менеджмента: **ни одна продукция сама по себе никому не нужна, нужен исключительно результат процесса её потребления, а точнее, удовлетворённость целевых потребителей от результата процесса её потребления**. *«Другими словами, современный менеджмент должен осознавать, что его политика не может больше строиться на заданных технологиях и формах конечного использования продукта. Технологии и конечное использование превратились в фактор ограничения. Фундаментом деятельности менеджмента должны стать воспринимаемая ценность и решение потребителя относительно распределения его располагаемого дохода. Именно с такого представления и должны начинаться сегодня***

*как политика, так и стратегия менеджмента» [1]. По существу в этих словах П.Ф. Друкера «**фундамент менеджмента**» и определён как его смысл, поскольку «**воспринимаемая ценность**» продукции «материализуется» только после того, как она приобретена её целевым потребителем, т.е. не только во внешней среде её производителя, но и за пределами его деятельности. Тем самым **целью менеджмента бизнеса, «материализующей» его смысл, являются его целевые потребители и не по определению, а по факту их наличия.** Как говорил Чарльз Ревсон (1906-1975), канадско-американский предприниматель, основавший в 1932 г. (вместе со своим братом Мартином и химиком Чарльзом Рахманом) известную американскую косметическую компанию Revlon Cosmetic: **«Мы занимаемся не производством помады, а приобретением покупателей. ... На фабрике мы делаем косметику. В магазине мы продаём надежду»** [22]. Ещё в 1954 г. П.Ф. Друкер высказал бессмертную идею [4]: **«Для того, что бы выяснить, что такое бизнес, необходимо определить его цель. И эта цель должна находиться за пределами самого бизнеса. Фактически, она должна заключаться в обществе, поскольку предприятие является общественным институтом. Есть только одно стоящее определение цели бизнеса – создавать потребителя. ... В любом случае именно действия предпринимателей создают потребителя. ...***

**Потребитель – это основа бизнеса, и от потребителя зависит его существование. Только потребитель обеспечивает занятость».** О последнем говорит и Джек Уэлч (р. 1935), легендарный глава американской компании General Electric (GE), которая в период его руководства с 1981 г. по 2001 г. увеличила свою капитализацию с \$12 млрд. до \$400 млрд. (за 20 лет более, чем в 33,3 раза), а прибыль – с \$1,5 млрд. до \$14,1 млрд. (в 9,4 раза): **«Компания не может обеспечить вас работой. На это способны только покупатели!»** [8]. Он внушал персоналу GE, что от каждого работника компании, независимо от его принадлежности к конкретному производственному подразделению, зависит, сумеет ли компания удержать своих потре-



бителей. **«Вывод: если ты не думаешь о покупателе, ты вообще не думаешь»** [8].

Здесь следует обратить внимание на то, что когда П.Ф. Друкер говорит о том, что цель бизнеса **«должна находиться за пределами самого бизнеса»**, имеется ввиду исторически сложившееся определение бизнеса (англ. *business* – дело, занятие, занятость; коммерческая деятельность, коммерческое/торговое предприятие, фирма, выгодная сделка) как инициативной производственно-коммерческой деятельности, не противоречащей законодательству, направленной на получение прибыли или иной выгоды путём создания и реализации определённой продукции, осуществляемой за счёт собственных или заёмных денежных средств, на свой риск и под собственную имущественную ответственность. Как видно, в этом определении не нашлось места потребителям реализуемой продукции, а целью бизнеса провозглашается прибыль. Если же целью бизнеса является создание потребителей, то, исходя из определения цели деятельности (см. выше), **потребители – это неотъемлемая структурная составляющая бизнеса** (одна из структурных составляющих микросреды маркетинга).

Итак, **осмысленная цель менеджмента бизнеса** (как закон, определяющий его действия) – **«создавать потребителя»**, которая может быть достигнута только при условии осознания/понимания его смысла как смысла процесса потребления производимой промышленным предприятием продукции (потребительской или производственно-технического назначения). А это значит, что в каждом потребителе прежде всего нужно видеть человека, а не потенциального покупателя. Успех компании GE в период, когда её возглавлял Дж. Уэлч, во многом объясняется именно такой установкой менеджмента бизнеса [25]:

**"В 1980-х годах мы видели Клиента в каждом человеке, теперь мы видим человека в каждом Клиенте".**

К сожалению, целенаправленность российского менеджмента бизнеса далека от осмысленной, т.е. от создания потребителя посредством предоставления ему продукции как минимум оправдывающей

его ожидания от результата процесса её потребления, а как максимум – превышающей их. Его узаконенной целью всё ещё является получение прибыли, о чём красноречиво свидетельствует третий абзац п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации:

*«Гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, исходя из того, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».*

Перефразируя слова выдающегося французского писателя Гюстава Флобера (1821-1880) [11]: *«Успех – это результат, а не цель»*, можно утверждать, что **прибыль предприятия – это не цель менеджмента бизнеса (и тем более, не главная/основная его цель), а показатель коммерческой эффективности результата производственной деятельности предприятия.** Несмотря на то, что никто не будет оспаривать важность этого показателя для менеджмента бизнеса, тем не менее он вторичен: **на первом месте – создание целевых потребителей компании, а прибыль придёт сама.** Как говорил Акио Морита (1921-1999), один из основателей японской компании Sony Corporation (1958), её президент (1971-1976) и председатель совета директоров (1976-1994) [14]:

*«Но если вы будете думать только о прибылях, вы не увидите открывающихся впереди возможностей».*

Тем самым становятся понятными и высказывания:

– П.Ф. Друкера [11]:

*«Когда я вижу, что компания ставит во главу угла деньги, а не стратегические решения, я продаю её акции»;*

– Питера Майкла Сенге (р. 1947), ведущего профессора Sloan School of Management (США), ведущего эксперта в области самообучающихся компаний и системного анализа, сказанные им в своём

первом интервью [28] российскому изданию своей всемирно известной книги "Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации":

*«Самая большая ложь бизнес-образования – это утверждение, что цель бизнеса – зарабатывать деньги».*

Восточная мудрость гласит: *«Деньги – хороший слуга, но плохой хозяин»*. Поэтому, когда высшее руководство компании целью менеджмента бизнеса ставит получение прибыли, оно работает на «плохого хозяина», а тем более, если оно ещё при этом руководствуется и девизом: *«Цель оправдывает средства»* [девиз монашеского ордена иезуитов (от лат. Societas Jesu – Общество Христа); создан в 1537 г. Игнатием Лойолой в качестве передового отряда католической церкви в её борьбе с протестантизмом]. Как правило, одним из сопутствующих результатов работы компании на такого «хозяина» является сокращение в ней рабочих мест. «Хорошим хозяином» для компании являются её целевые потребители, поскольку **только они обеспечивают её персонал и работой, и зарплатой.**

Здесь необходимо обратить внимание на то, что осмысленная целенаправленность менеджмента бизнеса (бизнес менеджмента) на создание потребителей определяет и осмысленную целенаправленность конкуренции **на борьбу за потребителей, а не на борьбу с конкурентами.** В современных условиях глобализации экономики, породившей тотальную перенасыщенность производителей продуктов практически в каждой продуктовой категории, прибыль компании растёт с ростом количества выгодных для неё целевых потребителей, а не с уменьшением числа её конкурентов (хотя рост числа её целевых потребителей и может сопровождаться уменьшением числа конкурентов – возможный результат конкуренции как «игры с нулевой суммой»).

**Конкуренция как борьба за потребителей** рассматривает создание последних (удержание имеющихся и привлечение новых потребителей) как цель бизнеса, коммерческим результатом достижения которой является прибыль.

**Конкуренция как борьба с конкурентами** выступает как борьба с субъектами целевого рынка, активно ограничивающих доступ продукции компании к потребителям, т.е. рассматривает последних как средство для получения прибыли.

Перефразируя известный категорический императив немецкого философа Иммануила Канта (1724-1804), введённый им в работе «Критика практического разума» (1788): «... *поступай так, чтобы ты всегда относился к человечеству и в своём лице, и в лице всякого другого также как к цели и никогда не относился бы к нему только как к средству*», можно сформулировать **категорический императив просвещённого бизнеса**: всегда относиться к потребителям как к его цели и никогда не относиться к ним как к его средству. Другими словами, **бизнес для общества, а не общество для бизнеса**.

Джон Нейсбит (р. 1929), известный в мире как современный глобальный философ среди футурологов, в своей работе [15] приводит высказывание американского конгрессмена от штата Техас Джима Тернера (р. 1946), одного из ведущих американских экспертов по вопросам потребления:

*«Потребители в экономике – это как избиратели в политике».*

Бизнес, который рассматривает прибыль как свою цель (а не как показатель коммерческой эффективности результатов своей производственной деятельности), потребителей – как средство для получения прибыли (а не как его цель), по аналогии с неандертальским маркетингом [8] следует называть **неандертальским бизнесом**. Принципиальное различие между просвещённым и неандертальским бизнесом можно наглядно продемонстрировать словами Коносукэ Мацushиты (1894-1989), основателя (1955) и руководителя хорошо известной японской компании, носящей его имя – Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. (её всемирно известными торговыми марками являются Panasonic, National и Technics) [10]:

*«Человек испытывает потребность в осознании того факта, что его производственная деятельность идёт на благо общества».*

*Прибыль должна рассматриваться не как алчность корпорации, а благодарность общества за приносимую компанией пользу».*

Степень удовлетворённости целевого потребителя от приобретённой им продукции или её *«воспринимаемая ценность»* в конечном итоге оценивается им исключительно тем, насколько оправдались его **ожидания** от результата процесса её потребления, в том числе и в отношении её **цены потребления**. Последняя имеет непосредственное отношение к решению целевого потребителя *«относительно распределения его располагаемого дохода»*.

**Ожидания человека** – это его субъективные ориентации (совокупность установок, элементов знаний, стереотипов поведения, оценок, убеждений, намерений и т.д.) относительно предстоящего хода событий, обеспечивающие его готовность к этим событиям.

**Цена потребления продукта** – это в общем случае совокупность следующих издержек/затрат:

1. **Для приобретения продукта** – преysкурантная/продажная цена продукта и те денежные средства, те физические и психологические усилия, то время, которые необходимо затратить потребителю для его приобретения;

2. **В процессе потребления продукта** – денежные средства, физические и психологические усилия (например, в процессе потребления продуктов длительного пользования);

3. **На нейтрализацию возможных нежелательных последствий от результата процесса потребления продукта** – денежные средства, физические и психологические усилия, временные затраты;

4. **На его утилизацию** – денежные средства, физические и психологические усилия, временные затраты.

Низкая преysкурантная цена продукции может обернуться её высокой ценой потребления и наоборот (в том числе и в отношении продуктов питания). Не об этом ли говорит известная английская поговорка:

*«Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешёвые вещи».*

Следует обратить внимание на то, что цена потребления продукции (в отличие от её прејскурантной цены) не имеет единицы измерения, т.е. она не может быть выражена числом, а воспринимается каждым человеком субъективно как **специфический образ продукции**. С ростом потребительской культуры населения именно цена потребления продукции начинает играть всё большую роль в ментальном процессе оптимизации структуры семейных расходов:

– как своеобразного рыночного сигнала: **чем ниже ожидаемая человеком цена потребления продукции, тем привлекательнее она для него;**

– как индикатор **ценности продукции** для потребителя при принятии им решения *«относительно распределения его располагаемого дохода»*.

**Ценность продукции** – это доступность для человека её потребительской ценности (потребительского качества) с позиций его платёжеспособности, формирующей тем самым у него платёжеспособное желание её приобретения, а следовательно, и её **конкурентоспособность**. Очевидно, что продукция с высокой потребительской ценностью не будут иметь ценности для человека, а следовательно, и не покупаться им, если её цена потребления субъективно воспринимается им как слишком высокая для него. Другими словами, подобная продукция не будут иметь для него ценности.

**Конкурентоспособность продукции** – это совокупность её свойств, обеспечивающих коммерческую эффективность производственной деятельности её производителя или, другими словами, обеспечивающих приемлемую для него норму прибыли. Необходимым условием для формирования конкурентоспособности продукции является то, насколько оправдались ожидания потребителей от результата процесса её потребления. Если эти результаты не оправдали их ожиданий, то соответствующая продукция теряет свою конкурентоспособность. Если же результаты процесса потребления продукции не только оправдали ожидания целевых потребителей, но и превзошли их, то они не просто удовлетворены такой продукцией, а восхищены

ею. Тем самым формируется необходимая любому промышленному предприятию лояльность его целевых потребителей, без которой у него не может быть успешного будущего. **«Побеждайте, превышая ожидания потребителей. ... Процветающая компания должна постоянно превышать ожидания потребителей»** [8]. Из сказанного не должно складываться впечатление, что производство конкурентоспособной продукции, а следовательно, ценной для её целевых потребителей, и является целью менеджмента бизнеса. Это иллюзия его цели. **Производство конкурентоспособной продукции – это не цель менеджмента бизнеса, а желаемый результат скоординированных решений соответствующих маркетинговых и производственных задач.** Дело в том, что любая продукция на рынке находится в окружении продукции конкурентов, каждая из которых также обладает определённой ценностью для тех же целевых потребителей. И это не говоря уже о том, что конкуренты достаточно легко копируют продукцию друг друга. В то же время копировать им **конкурентные преимущества** друг друга практически невозможно.

**Конкурентные преимущества предприятия** – это его способность разрабатывать, изготавливать и предлагать своим целевым потребителям в настоящем и будущем конкурентоспособную продукцию, т.е. результат успешного завершения трёх последовательных и взаимосвязанных этапов производства такой продукции. Другими словами, конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются результатами решений трёх последовательных и взаимосвязанных задач, в процессе производства продукции. Что же касается предприятий торговли, то для них выражение "разрабатывать, изготавливать и предлагать конкурентоспособную продукцию" соответствует скоординированной деятельности по закупке конкурентоспособных товаров, их своевременной доставке на склады этих предприятий и размещение товаров на их торговых площадях. При этом, как известно, эффективность первых двух видов деятельности обеспечивается логистикой, а третьего – мерчандайзингом (*англ. merchandising – торговать; содействовать продаже продукции*).

В основе приведенного определения понятия **«конкурентные преимущества предприятия»** лежит известная [1] концепция **трёх уровней товара**: товар по замыслу, в реальном исполнении и с подкреплением. Очевидно, что для услуги также можно выделить три соответствующих их уровня: услуга по замыслу, в реальном исполнении и с подкреплением. Следовательно, для общности целесообразно говорить именно об уровнях продукции/продукта. Здесь также необходимо обратить внимание и на то, что содержание понятия «товар с подкреплением», кроме представленного в [1], – **«установка, доставка и предоставление кредита, гарантии и послепродажное обслуживание»**, – должно включать в себя ещё два обязательных мероприятия, без которых вряд ли можно рассчитывать на коммерческий успех любой бизнес-деятельности в современных условиях перенасыщенности рынка практически в каждой продуктовой категории:

– организацию позиционирующей рекламной кампании: **«Дело не в том, располагаете ли вы информацией о своём потребителе. Он должен знать о вас»** [24], и не просто знать, а знать о значимых для него ваших отличительных характеристиках и привлекательных для него отличительных свойствах вашей продукции. **Реклама – это такая же неотъемлемая часть продукции/продукта, как и её/его упаковка.** Как говорил американский экономист Джон Кеннет Гэлбрейт (1908-2006) [19]:

**«В настоящее время желания формируются с помощью рекламы – сами по себе изделие и услуга имеют небольшое значение»;**

– организацию оптовых и розничных продаж, поскольку их существенной составляющей стали логистика и **«маркетинг впечатлений», а не маркетинг ассортимента товаров»** [8].

Логистика, организация рекламной кампании и продаж производимых промышленным предприятием продуктов/продукции входит в сферу ответственности менеджмента продукта (продукт менеджмента), а точнее, в сферу ответственности **менеджеров по продукту** [12].

Конкурентные преимущества предприятия отражают уровень накопленного им **человеческого капитала**, представляющего собой



совокупность знаний персонала, понимания как ими пользоваться, его профессиональных навыков и корпоративной/организационной культуры. Предприятию, на котором человеческий капитал не растёт, а снижается, не помогут никакие вливания денежных средств (инвестиций), поскольку они, как и все остальные виды ограниченных ресурсов, будут использоваться неэффективно. Это, в свою очередь, означает, что **принципиальным отличием человеческого капитала, как структурной составляющей основного капитала предприятия, от средств производства является то, что его использование должно приводить к его наращиванию, а не к его амортизации.**

Области знаний персонала, в которой работники обладают не только базовыми профессиональными и базовыми отраслевыми знаниями, но и пониманием как ими пользоваться на практике, представляют собой **интеллектуальный капитал предприятия** или **компетенции его персонала** (*от лат. *competentia* – принадлежность по праву*) – категорию, связанную с профессиями работников [6]. Специальные области профессиональных и отраслевых знаний работников, в которых они обладают не только профессиональными компетенциями, но и специальными знаниями и навыками их практического использования в конкретной предметной деятельности, формируют **компетентности персонала** (*от лат. *competentis* – надлежащий, способный*) – категорию, связанную со специальностями работников (специализациями их профессий) [6]. По существу, **компетентности работников** – это их **деловые способности**, включая и способность к предпринимательству. Для обеспечения своего эффективного функционирования на рынке компания должна стремиться к более высоким или, по крайней мере, не уступающим конкурентам, **основным деловым способностям своих работников**, представляющим **ключевые компетентности**, благодаря которым она способна успешно конкурировать за долю своих возможностей в настоящем и будущем. При этом никогда не следует забывать, что **компетентности в одной предметной деятельности могут играть сдерживающую роль и становиться «некомпетентностью» в другой.** Так, например, ком-

петентности в области производства эксклюзивной продукции по индивидуальным заказам, требующей тонкой, искусной и творческой работы, оказываются неприспособленными к массовому производству относительно дешёвой продукции того же функционального назначения, поскольку менталитет/ментальность работников оказывается несоответствующим/несоответствующей новым производственным задачам. Более того, как говорит английский теоретик бизнеса, преподаватель экономики менеджмента и стратегии бизнеса Школы бизнеса при Бирмингемском университете Ричард Кох (р. 1950) [11]:

*«Люди могут приспособиться к новым условиям, но попытка полностью изменить себя приводит к саморазрушению. Бизнес – тоже».*

Итак, **компетенции человека** – это характеристика его потенциальных возможностей в определённой профессии, а его **компетентности** – способности эффективно применять приобретённые компетенции в её конкретной специальности/специализации (в конкретной предметной деятельности). Компетенции и компетентности персонала предприятия отражают и его способности к созданию новых знаний и их использованию для производства успешных продуктов и перспективных технологий. А последнее – это необходимое условие для успешной конкуренции за долю возможностей в настоящем и будущем, т.е. на существующих и будущих рынках [14,16,20]. Однако, в современных условиях глобализации экономики необходимо понимать, что компетенции и компетентности персонала предприятия – это не столько источники его успешного настоящего, сколько **источники его успешного будущего в настоящем.**

Сегодня уже необсуждаемым стало утверждение, что в экономике со всей определённой можно говорить только о её неопределённости. В таких условиях единственно надёжным источником конкурентных преимуществ предприятий в настоящем и будущем являются компетенции и компетентности их персонала. Поэтому для менеджмента XXI века всё ещё не потеряли своей актуальности слова

выдающегося полководца и военного теоретика древнего Китая Сунь Цзи/Сунь У (6-5 вв. до н.э.) [1]:

**«Правитель, который не хочет платить за знания, безрассуден и никогда не сможет победить».**

**Конкурентные преимущества предприятия и позиция** (*лат. positio – положение*) **его продукции на целевом рынке** – это далеко не одно и то же. Конкурентные преимущества предприятия – это его сильные стороны, в то время как позиция его продукции отражает потребительские предпочтения целевых потребителей, т.е. это то место, которое в их сознании занимает продукция среди себе подобных (по функциональному назначению). Такие конкурентные преимущества, как низкие производственные затраты (относительно низкая себестоимость продукции) или высокое производственное качество, могут влиять на позицию продукции, но во многих случаях они не будут определяющими факторами [1,17,23,26]. Дело в том, что сегодня они являются уже обязательными условиями для менеджмента бизнеса, а не отличительными признаками предлагаемой целевым потребителям продукции.

Всемирно известный специалист в области корпоративной стратегии, профессор Гарвардской школы бизнеса (США) Майкл Юджин Портер (р. 1947) разводит в стороны:

– деятельность промышленных предприятий в области повышения производительности, менеджмента качества, бенчмаркинга (*англ. benchmarking*), называемого также базисным или сопоставительным анализом, развёртывания конкуренции во времени, реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) и других технико-технологических и организационных мероприятий по совершенствованию производственной системы, которые направлены исключительно на повышение **операционной эффективности** производственно-коммерческой деятельности;

– потребительские предпочтения, вводя связанное с ними понятие **стратегического позиционирования** [17].

**Операционная эффективность** означает, что одну и ту же работу вы выполняете лучше своих конкурентов. Она может стать ис-

точником кратковременного конкурентного преимущества, но в долгосрочной перспективе операционной эффективности явно недостаточно [17, 23] (а тем более в современных условиях убийственной глобальной конкуренции).

По наблюдениям М.Ю. Портера, в попытках превзойти контрольные показатели конкурентов компании становятся очень похожими друг на друга. **В то же время он утверждает, что компания должна позиционировать себя так, чтобы выгодно отличаться от конкурентов.** Для этого ей необходимо найти уникальные и значимые для конкретной отрасли точки отличий [17]. Именно этим он обосновывает целесообразность введения отличного от операционной эффективности понятия **стратегического позиционирования**. Подчёркивая различие между этими понятиями, М.Ю. Портер в статье «Return of Michael Porter» (Fortune, February 1, 1999, p. 135-137)

пишет [23]:

*«Операционная эффективность означает, что вы вырываетесь вперёд в чужой гонке. Но стратегия предполагает выбор собственного состязания, в котором вы непременно побеждаете».*

Концепция операционной эффективности приводит к схожести продукции конкурентов до уровня клонов, а концепция стратегического позиционирования *«означает, существование отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями»* [17], т.е. к широкому разнообразию продукции одного функционального назначения. Это является необходимым условием для эффективного развития любого целевого рынка, направляемого осознанным стремлением людей к повышению качества своей жизни. *«По мере того как компании копируют друг друга усовершенствования в качестве, временных циклах или в партнёрстве с поставщиками, стратегии становятся более схожими и конкуренция превращается в состязание идентичных способов, в которой ни один не в состоянии выиграть. Конкуренция, базирующаяся исключительно на операционной эффективности, носит взаимно деструктивный характер и ведёт к изнуряю-*

*щим войнам, прекратить которые можно только ограничением конкуренции» [17].*

Сущность стратегического позиционирования, а следовательно, и стратегии промышленного предприятия, М.Ю. Портер видит *«в выборе отличающихся способов ведения деятельности либо ведении отличающихся видов деятельности. В противном случае стратегия – это не более, чем маркетинговый лозунг, который не в состоянии выдержать*

*конкуренцию» [17].* По существу, в аналогичный взгляд на стратегию промышленного предприятия демонстрируют Г. Хамел и К.К. Прахалад [26], при этом особо указывая на то, что **стратегия не должна зависеть от календаря и не быть заложницей постоянного стремления заработать сверхприбыль.** Стратегия промышленного предприятия – это видение мира и своего места в нём новыми глазами. Своё начало такая стратегия берёт с умения думать по-новому, т.е. с ухода от стереотипов, для чего необходимо *«учиться забывать»* или *«отучаться от прошлого».* *«Стратегия признаёт, что неудачи в производстве часто неизбежны, но они дают возможность больше узнать о том, где корни будущего спроса» [26].*

**В конкуренции за потребителей компания может превзойти своих конкурентов только при условии, что она способна обеспечить своей продукции те её долговременные отличия, которые хотят и желают увидеть в ней целевые потребители.** Для этого ей необходимо найти значимые и уникальные для конкретной отрасли точки отличий [17]. Тем самым стратегическое позиционирование можно рассматривать как результат избирательности/специализации и осмысленной целеустремлённости компании.

**Позиция продукции** – это то, что выделяет её в сознании целевых потребителей среди себе подобных (т.е. то, чего нет у продукции конкурентов), и не просто выделяет, а именно тем, чего они хотят и желают видеть в ней. **Выделяться среди себе подобных – значит привлекать к себе внимание.** Если же продукция не имеет в сознании целевых потребителей чётко выраженной позиции, а находится

на рынке «в состоянии неопределённости», то не следует ожидать от неё заметного коммерческого успеха, а тем более относительно продолжительного. Сегодня рынок переполнен примерами продукции, попавших в «западню неопределённости» – качественных, но ничем особенно не выделяющихся, которые оставляют место для конкурентов, занимающих ясно выраженную рыночную позицию. ***«Потребители рано или поздно отвернутся от продукции, на которой стоит клеймо "посредственности". Как заметил один рекламный агент:***

***"Нет будущего у тех товаров, которые всем нравятся только чуть-чуть" [9].***

Позиция продукции в сознании целевых потребителей формируется посредством рекламы. ***«Фокус – на восприятие клиента. А не на реалиях продукта»*** утверждают известные американские специалисты в области маркетинга, авторы эпохальной концепции позиционирования (1972) Джек Траут (р. 1935) и Эл Райс (р. 1929) [18]. В этой работе они приводят слова Джона Линдсея (1921-2000), американского политика, мэра г. Нью-Йорка (1966-1973): ***«В политике восприятие и есть реальность»*** и добавляют: ***«То же самое и в рекламе, и в бизнесе, и в жизни. ... Истина несущественна. Что имеет значение, так это присущее сознанию восприятие. Суть позиционирующего мышления в том и состоит, чтобы принять восприятие как реальность, а затем реконструировать его, чтобы создать желанную позицию. Этот процесс мы назвали «изнаночным мышлением».***

***Для понимания ментальных процессов не обойтись без знания психологии. Реклама – это психология на практике».***

То обстоятельство, что для каждого человека его субъективное восприятие объективной реальности и есть для него реальность, – это хорошо известный в психологии факт. Дело в том, что каждый человек живёт одновременно как бы в двух мирах: в мире объективной реальности (1), не зависящей, естественно, от субъекта её восприятия, и в мире субъективного восприятия объективной реальности, т.е. в мире

субъективного представления об объективной реальности (2). Последний для каждого человека в общем случае свой собственный, но именно на него он ориентируется в своей жизни. В то же время, если бы эти миры совпадали, то такой науки как психология просто бы не существовало.

**Устойчивая конкурентоспособность продукции** в современных условиях тотальной перенасыщенности рынка практически в каждой продуктовой категории может быть обеспечена только при условии, что сознании целевых потребителей она чем-то отличается о продукции конкурентов и не просто отличается, а именно тем, чего они хотят и желают видеть в ней, но чего «здесь и сейчас» нет у конкурентов. Это относится как к отдельным потребительским свойствам продукции, так и к цене её потребления. Другими словами, в современных условиях глобализации экономики наличие выгодной для производителя продукции её позиции в сознании целевых потребителей, является необходимым условием для её устойчивой конкурентоспособности. Эта установка составляет основу концепции теории позиционирования продукции. Сам термин "позиционирование" трактуется [23] как деятельность, направленная на формирование в сознании целевой аудитории определённой позиции продукции, которая бы выгодно для производителя выделяла её среди аналогов, существующих на целевом рынке. Тем самым позиция продукции должна занять своё вполне определённое место в уже имеющейся в сознании целевых потребителей «продуктовой пирамиде» – иерархии предпочтений/приоритетов торговых марок продукции одного функционального назначения. Дж. Траут и Э. Райс дают следующее определение позиционированию [18]:

***«Ваше самодифференцирование в сознании клиента».***

В подтверждение значимости дифференцирования продукции на целевом рынке (в сознании целевых потребителей) Дж. Траут и Стив Ривкин (р. 1947) в своей работе [23] цитируют книгу легендарного американского теоретика и практика маркетинга, автора термина

«глобализация», Теодора Левитта (1925-2006) «Размышления о менеджменте» («Thinking About Management», 1991):

*«Дифференцирование – один из важнейших видов стратегической и тактической деятельности, которым компания обязана постоянно заниматься. Другого выбора нет. Дифференцировать можно всё, даже так называемые «однородные товары» ...*

*Однородных, стандартизованных, типовых товаров не существует. Есть люди, которые относятся к некоторым товарам как к однородным. Дифференцировать, как уже было сказано выше, можно всё, потому что любой товар обладает отличительными особенностями. ...*

*Компании не имеют каких-либо разумных оснований, которые непременно приводили бы их в ловушку товарных выгод, заставляли бы ограничиваться исключительно ценовыми методами конкуренции. История показывает: компании, придерживающиеся такого подхода, пусть даже при очень низких затратах, постепенно вымирают».*

В работе [11] авторы приводят слова:

– одного из самых дальновидных американских теоретиков бизнеса, основателя Бостонской консультационной группы (БКГ), Брюса Хендерсона (1915-1992), сказанные им ещё в конце 1980-х гг.:

*«Конкуренты, намеревающиеся ещё долго оставаться на плаву, должны сформировать уникальное преимущество, которое будет дифференцировать их от общей массы. Управление этой дифференциацией и есть суть долгосрочной стратегии бизнеса».*

– британского специалиста в области стратегий Джона Кея (р. 1948):

*«Конкурентное преимущество возникает не потому, что мы идём по дорожке, успешно протоптанной другими, а потому, что мы идём по дорожке, недоступной другим».*

Что касается реализации идеи дифференцирования (концепции стратегического позиционирования М.Ю. Портера), то её успех зависит от того, насколько менеджеры по продукту овладели искусством



**«изнаночного мышления».** По существу оно является **«дорожной картой»** современного маркетингового мышления, без которого об эффективности менеджмента бизнеса как науки говорить сегодня не имеет смысла.

В заключение, подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие основные выводы:

1. Смысл менеджмента бизнеса совпадает со смыслом процесса потребления производимой промышленным предприятием продукции (потребительской или производственно-технического назначения);

2. Целью менеджмента бизнеса является создание потребителей – удержание имеющихся и привлечение новых целевых потребителей, которая может быть достигнута только при условии, что как минимум оправдались их ожидания от результата процесса потребления произведённой продукции, а как максимум – превзошли их;

3. Стратегической задачей менеджмента бизнеса является постоянное наращивание человеческого капитала коммерческого предприятия, неотъемлемой частью которого является корпоративная/организационная культура. Результатами её решения являются компетенции и компетентности персонала, формирующие конкурентные преимущества коммерческого предприятия в настоящем и будущем (на существующих и будущих целевых рынках), которые «материализуются» посредством конкурентоспособности производимой продукции (её конкурентных позиций на целевом рынке). При этом важно осознать, **«что завтрашние преимущества в конкурентной борьбе обязательно должны отличаться от сегодняшних. ... Компания должна быть способной к изменению»** [26]. Следуя [26], можно утверждать, что нет такого понятия, как «сохранение конкурентных преимуществ», –

их необходимо вновь и вновь создавать;

4. Осмысленная целенаправленность менеджмента бизнеса определяет его:

– **миссию** (лат. *missio* – посылка), т.е. причину его существования, а следовательно, и его идейную направленность. Как говорит Ро-

берт Хаас, президент и главный управляющий всемирно известной американской компании Lavi Strauss & Co (с 1984 г.; праправнучатый племянник её основателя Левай Страусса) [27]:

*«Бизнесом управляют идеи, а не какой-то менеджер, наделённый властью»;*

– взгляд на конкуренцию как на борьбу за потребителей, а не как на борьбу с конкурентами. В этом контексте конкуренция по существу представляет собой конкуренцию за долю возможностей для производства конкурентоспособной продукции в настоящем и будущем (для существующих и будущих рынков);

– тактику и стратегию развития бизнеса на основе концепции стратегического позиционирования предприятия и его продукции;

– инвестиционную стратегию;

5. Прибыль коммерческого предприятия – это не цель менеджмента бизнеса, а показатель коммерческой эффективности производственной деятельности такого предприятия, отражающий уровень конкурентоспособности произведённой им продукции. Каждый работник коммерческого предприятия должен отдавать себе отчёт в том, что прибыль его предприятия – это прямое следствие того, что на него косвенно работают его целевые потребители: покупая его продукцию они отдают ему часть результатов своего труда в виде заработанных ими денег. Об этом очень образно высказался американский учёный, выдающийся политик и дипломат, один из родоначальников демократической культуры американского народа Бенджамин Франклин (1706-1790) [2]:

*«Я давно понял, что когда я работаю только на себя, то окружающие тоже работали только на самих себя; но когда я работал для других, то они тоже работали для меня».*

Исходя из этого высказывания Б. Франклина, можно сформулировать важный жизненный принцип: **хочешь получить – сначала отдай, иначе упустишь свой шанс получить желаемое.**

Для максимизации прибыли коммерческого предприятия в ней должен быть заинтересован каждый его работник (а не только топ-

менеджеры), а это возможно лишь при условии, что от неё зависит размер его материального вознаграждения. Об этом достаточно ясно высказался американский экономист русского происхождения, лауреат Нобелевской премии по экономике (1973) Василий Васильевич Леонтьев (1906-1999) [22]:

***«Надо понять: если у человека нет эгоистической заинтересованности, то не будет и полной отдачи. Так уж человек устроен, и бороться с этим бесполезно».***

Удовлетворение человеком своих эгоистических потребностей (потребностей в оценке – самооценке и оценке со стороны других людей, которые относятся к категории ненасыщаемых [7]), внутренне дисциплинируют его, позволяют ему сохранять чувство собственного достоинства и не испытывать ощущения **интеллектуальной депривации** (от позднелат. *deprivatio* – потеря, лишение) – ощущения ненужности другим людям своих знаний, умений и способностей. При этом стремление человека к зарабатыванию всё большего количества денег – это всего лишь одна из форм удовлетворения им своих эгоистических потребностей.

Значимость для менеджмента бизнеса удовлетворения потребности человека в оценке со стороны других людей хорошо понимал Коносукэ Мацушита (1894-1989), основатель (1917) и легендарный глава (до 1973 г., но выйдя в отставку по возрасту остался на посту специального советника) известной японской компании, носящей его имя – Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. (её всемирно известными торговыми марками являются Panasonic, National и Technics) [10]:

***«Человек испытывает потребность в осознании того факта, что его производственная деятельность идёт на благо общества. Прибыль должна рассматриваться не как алчность корпорации, а благодарность общества за приносимую компанией пользу»;***

6. Необходимо внести принципиальное изменение в третий абзац п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации, а следовательно, и в уставы коммерческих предприятий, в отношении цели их

деятельности, исключаящей в качестве таковой *"систематическое получение прибыли"* (см. выше):

*«Гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, исходя из того, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на повышение качества жизни общества от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».*

### **Библиографический список**

1. Армстронг, Г. Основы маркетинга, 4-е европейское издание / Г. Армстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Дж. Сондерс.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1200 с.: ил. – Парал. тит. англ.
2. Высказывания знаменитых людей / Пер. с англ. А.И. Блейз. – М.: КРОН-ПРЕСС, 2000. – 480 с.
3. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер; пер. с англ.: уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 272 с.: ил. – Парал. тит. англ.
4. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 398 с.: ил. – Парал. тит. англ.
5. Душенко, К.В. Большая книга афоризмов / К.В. Душенко – изд. 5-е, исправленное. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 1056 с.
6. Кирильцев, В.Т. Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании: от развития компетенций к приобретению компетентностей / В.Т. Кирильцев / Образование в современном мире: сборник научных трудов всероссийской практической конференции (Самара 16 февраля 2012) под ред. Т.И. Рудневой. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. – 358 с., С. 57-60.

7. Кирильцев, В.Т. О природе потребностей человека. «Экономика, управление и право в современных условиях»: международ. сб. ст. под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. – Вып. 3(15). – 204 с., С. 95-108.

8. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой; научн. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьева. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – 272 с.

9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К.; М.; СПб.: Издат. дом «Вильямс», 1999. – 1056 с. – Парал. тит. англ.; с. 630.;

10. Кох, Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 496. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

11. Кох, Р. Стратегия / Р. Кох; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 224 с. – (Высокий старт).

12. Леманн, Д.Р. Управление продуктом: учебник для студентов ВУЗов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Менеджмент» / Д.Р. Леманн, Р.С. Винер; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 719 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).

13. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / Вилюнас В. Психология эмоций. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.: ил. – (Серия «Хрестоматия по психологии»), С. 257-267.

14. Морита, А. Sony. Сделано в Японии. 2-е изд. / А. Морита. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 290 с.

15. Нейсбит, Д. Мегатренды / Д. Нейсбит; пер. с англ. М.Б. Левина. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО «Ермак», 2003. – 380 с. – (Philosophy).

16. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.

17. Портер, М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ.: Уч. пос. – 2-е изд. – М.; СПб; Киев: Изд. дом «Вильямс», 2010. – 591 с.
18. Райс, Э. Позиционирование: битва за узнаваемость / Э. Райс, Дж. Траут; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2004. – 256 с. – (Серия «Деловой бестселлер»).
19. Реклама и содействие продаже (Advertising and promotion) [Энциклопедия малого бизнеса (The small business programme). Блок IV «Маркетинг в малом бизнесе»]: Учебное пособие; пер. с англ. – М.: ТОО Инжиниринго-Консалтинговая Компания "ДеКА", 1994. – 56 с.
20. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
21. Таранов, П.С. Острая философия: Выдающиеся сюжеты овладения неизвестным. – Симферополь, Реноме, 1998. – 560 с.
22. Таранов, П.С. Управление без тайн. Афоризмы, законы, советы, правила для высших руководителей / П.С. Таранов. – Симферополь: Таврида, 1993. – 480 с.
23. Траут, Дж. Дифференцируйся или умирай! / Дж. Траут, С. Ривкин. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
24. Траут, Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям / Дж. Траут, С. Ривкин. – СПб.: Питер, 2005. – 224 с. – (Серия «Деловой бестселлер»).
25. Уэлч, Дж. Джек. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн – 4-е изд. – М.: изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2010. – 512 с.
26. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2002. – 288 с.: ил.
27. Юделовиц, Дж. Лидерство / Дж. Юделовиц, Р. Кох, Р. Филд; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 176 с. – (Высокий стандарт).
28. <http://planetahr.ru/publication/617>.