

УДК 338.24:339.138

UDC 338.24:339.138

**ОБ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК  
ОСНОВНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКЕ ЕГО  
ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ABOUT STABILITY OF AN ENTERPRISE AS  
THE MAIN CHARACTERISTICS OF ITS  
EFFECTIVE ACTIVITY**

Ануприенко Дарья Николаевна  
к.э.н., доцент  
*ФГБОУ ВПО Кубанский государственный  
технологический университет, Краснодар, Россия*

Anuprienko Darya Nikolaevna  
Cand.Econ.Sci., associate professor  
*FGBOU VPO Kuban State Technological University,  
Krasnodar, Russia.*

Бабенко Наталья Филипповна  
к.ф.-м.н., доцент  
*АНО ВПО ЦРФ Краснодарский кооперативный  
институт (филиал) Российского университета  
кооперации, Краснодар, Россия*

Babenko Natalya Filippovna  
Cand.Phys-Math.Sci., associate professor  
*ANO VPO ZRF Krasnodar Cooperative Institute  
(branch) of Russian University of Cooperation,  
Krasnodar, Russia*

Дудин Сергей Геннадьевич  
к.э.н., доцент  
*Кубанский государственный технологический  
университет, Краснодар, Россия*

Dudin Sergey Gennadievich  
Cand.Econ.Sci., associate professor  
*FGBOU VPO Kuban State Technological University,  
Krasnodar, Russia.*

В статье на основе систематизации представлений об устойчивости предприятия отечественных и западных ученых предложено более полное определение данной категории. С помощью авторской экономико-математической модели описана взаимосвязь устойчивости и ее основных факторов

In the article, on the basis of systematization of presentations about enterprise stability of the native and western scientists, more detailed definition of the given category is offered. With the help of the authors of economic-mathematical model, we have described the correlation stability and its main factors

Ключевые слова: УСТОЙЧИВОСТЬ,  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ,  
ВНЕШНЯЯ СРЕДА, МНОГОФАКТОРНЫЙ,  
КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ И РЕГРЕССИОННЫЙ  
АНАЛИЗ

Keywords: STABILITY, COMPETITIVENESS,  
EXTERNAL ENVIRONMENT, MULTIPLE  
CLASSIFICATION CORRELATION  
REGRESSIVE ANALYSIS

Современные тенденции социально-экономического развития и усилия мировой экономической мысли направлены на поиск моделей устойчивого функционирования предприятия, являющегося важным элементом народного хозяйства и экономики страны в целом.

Большая часть научных исследований процесса устойчивого развития предприятия учитывает либо сугубо экономические, либо организационные аспекты. Практическое применение таких исследований сопряжено с рядом проблем, решение которых возможно при комплексном подходе на основе экономической, организационной и экологической составляющих устойчивой деятельности предприятия.

С началом рыночных преобразований в стране проблемы

устойчивости предприятия привлекли внимание таких ученых, как Н. Моисеева, Ю. Осипов, Г. Худяков, В. Данилов, П. Данильян, М. Гузеев, А. Аверченков, В. А. Долятовский, И. А. Касаков, И. К. Коханенко, А. В. Шахненко, Я. В. Гамалей, И. Б. Гурков, В. Н. Самочкин, А. А. Богданов, Н. Д. Кондратьев, А. В. Чайнов, А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, М. А. Керашев, И. Н. Омельченко, Г. Я. Рубин, В. Н. Гончаров, А. М. Зинченко, С. В. Автономов, Р. А. Попов и ряда других.

Вместе с тем проблема устойчивого функционирования предприятия относится к числу недостаточно изученных.

В нашем исследовании делается попытка рассмотрения проблем, сопряженных с процессом устойчивого функционирования на базе оценки и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Данная проблема решается при помощи научного исследования, которое направлено на выявление, прежде всего сущности понятия устойчивости предприятия.

До недавнего времени понятие «устойчивость предприятия» многими авторами определялось как финансово-экономическая категория.

Классическое определение устойчивости лежит в основе работ А.А. Колобова и А.И. Кузнецова, которые полагают, что под устойчивостью предприятия следует понимать - деятельность хозяйствующего субъекта, направленную на получение прибыли в размере, достаточном, для постоянного наращивания стратегического потенциала и конкурентного преимущества предприятия, то есть обеспечивающую денежные потоки на уровне, превышающем «физиологический минимум» [1, 3].

Так же, основной упор на финансовую составляющую устойчивости делают ученые В. А. Долятовский, И. А. Касаков, И. К. Коханенко, А.В. Шахненко, Я.В. Гамалей, которые считают, что управление

предприятием является устойчивым, если уровень прибыли достаточен для осуществления платежей фирмы и реализации поставленных целей.

Однако законы рынка диктуют новые условия, которые необходимо учитывать для обеспечения устойчивой деятельности предприятия. Здесь на первый план выходят:

- адаптивность предприятия к изменяющимся условиям внешней среды (по мнению А. В. Севастьянова - важным условием устойчивой деятельности предприятия является его готовность к успешной работе в динамично изменяющейся ситуации на рынке, а так же способность хозяйствующего субъекта выполнить требования потребителя, который в настоящее время становится главным действующим лицом на рынке) [4];

- инновационное развитие предприятия (А. Вольский полагает, что ... в ближайшей и долговременной перспективе максимизация инновационного фактора становится решающим условием устойчивого развития современных экономических систем) [5];

- организационно - экономическое развитие предприятия (Г. Я. Рубин, А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, Е. С. Постникова, М. А. Керашев, говорят об устойчивом развитии предприятия применительно к его организационно-экономической устойчивости при изменениях во внешней среде, кроме того, А. В. Шахненко, Я. В. Гамалей, предлагают критерии экономической надежности и сохранения необходимого качества управления как дополнительные способы проверки устойчивости фирмы) [1, 2];

- выявление внутренних резервов (В. В. Курченков и О. Л. Михеев считают что, устойчивость находится в зависимости от сокращения затрат и выявления внутренних резервов деятельности предприятия) [9].

Мы предлагаем определение устойчивости, которое основывается на категории конкурентоспособности, а именно предприятие можно отнести в разряд устойчивых, если оно в любой момент времени обладает

высокой конкурентоспособностью (стабильное финансовое положение, высокое организационное развитие, адаптивность к изменяющимся условиям рынка, научно-техническое развитие, наличие большого внутреннего потенциала и т. д.), иначе говоря, предприятие сохраняет свою устойчивость в условиях изменения внешней среды в результате изменения характера отношений с внешней средой и трансформации внутренней организации предприятия.

Важнейший вывод из данного определения - понятие о дуалистической природе устойчивости: устойчивость выступает одновременно как процесс и как результат. Данное положение является ключевым, так как заставляет вести одновременно анализ процесса изменений организаций, не упуская из виду необходимость оценки конечного состояния изменения организаций, прежде всего в терминах продолжения их жизнедеятельности [6].

Принятие концепции устойчивости как динамического гомеостаза организации позволило сформулировать задачи исследования организационного механизма социально-экономической устойчивости предприятий в России.

Первый ключевой признак устойчивости - сохранение предприятия. Это означает, во-первых, сохранение предприятия как хозяйствующего субъекта, т.е. продолжение технологического процесса и финансового кругооборота. Во вторых - продолжение функционирования предприятия как юридического лица - субъекта новых отношений собственности. В-третьих, устойчивость предполагает поддержание эффективности функционирования предприятия в двух смыслах: в терминах соотношения затрат и результатов и в терминах конкурентоспособности, т.е. возможности предприятия предоставлять потребителю приемлемые товары/услуги. Наконец, четвертая составляющая устойчивости предприятия - продолжение социального воспроизводства, т.е. создание

условий, обеспечивающих рост потребления, профессиональной квалификации и улучшение социальной самоидентификации его работников. Таким образом, первоначальная задача исследования механизма устойчивости - определение динамики финансовой, производственной, институциональной и социальной "состоятельности" предприятий.

Второй ключевой признак устойчивости, как было указано выше, - это изменение характера отношений с внешней средой. Отношения с внешней средой в узком смысле включают обмен с поставщиками ресурсов - рынком труда, сырья и материалов, капиталов и с потребителями продукции предприятия. Отношения с внешней средой в широком смысле включают отношения с государством и иными властными структурами.

Состояние внешней среды может описываться двумя характеристиками [7]

- степенью благоприятствования окружения деятельности фирмы;
- степенью предсказуемости состояния окружения.

Обе эти характеристики тесно связаны. Чем более непредсказуемо окружение, тем большие усилия должна прилагать фирма для того, чтобы "уловить" перемены и суметь под них подстроиться.

По степени предсказуемости различаются три состояния среды:

- предсказуемое окружение, когда возможно более или менее точное определение вероятности наступления тех или иных событий;
- турбулентное окружение, когда вероятность событий неизвестна, но известен закон распределения вероятностей, и можно установить математическое ожидание наступления того или иного события;
- гипертурбулентное окружение, когда неясен сам закон распределения вероятностей.

Не требуется специального исследования, чтобы убедиться, что среду, в которой функционируют российские предприятия, можно охарактеризовать как исключительно гипертурбулентное окружение. Действительно, сочетание политической, экономической и социальной нестабильности, резкие изменения налогового и таможенного законодательства - все это создает условия математически неразрешимой задачи о движении многих тел.

Устойчивая деятельность организаций в гипертурбулентном окружении состоит в поиске либо создании так называемых "анклавов" - островков стабильности в деловом мире. Понятно, что подобные образования возникают путем усиленной координации организаций друг с другом, создания механизмов и сетей (networks) производственной, экономической и социальной координации, встраивания организаций в подобные сети, а значит, сопровождаются ростом "количества" обмена с окружающей средой [10].

Другая задача организации в гипертурбулентном окружении - максимальная эксплуатация окружения с выгодой для себя.

Задача исследования состоит в анализе внешнеорганизационного механизма экономической адаптации предприятий, т. е. в определении уровня и степени воздействия макро- и микроокружения на предприятия, выяснении возможностей предприятий влиять на свое окружение.

Третий ключевой признак процесса устойчивости - трансформация организма. Трансформация предприятия - его структуры, характера технологических, производственных и социальных процессов, обеспечивающих его жизнедеятельность, и общей системы ценностей организации - представляет собой организационное изменение.

Специфика объекта исследования - промышленных предприятий России, испытывающих на себе системные сдвиги в экономике и в обществе в целом и одновременно являющихся их агентами, -

предопределила идентификацию четвертого признака устойчивости. В контексте происходящих системных сдвигов имеет смысл говорить о становлении нового "способа производства". Смена "способа производства" в ходе экономической реформы в России происходит в специфической форме социальной революции, при опережающем развитии производственных отношений по сравнению с развитием производительных сил. В связи с этим главная задача исследования организационного механизма социально-экономической устойчивости - определение путей встраивания предприятий в новую систему производственных отношений.

Анализ и систематизация трудов ведущих западных и отечественных экономистов позволили выделить наиболее значимые элементы устойчивости предприятия.

Так, например, А. А. Колобов и А. И. Кузнецов полагают [8], что основной составляющей устойчивости предприятия является его финансовая устойчивость. Их точку зрения разделяют ученые В. А. Долятовский, И. А. Касаков, И. К. Коханенко, А. В. Шахненко, Я. В. Гамалей. Они считают, что в условиях, когда хозяйственная деятельность предприятия осуществляется как за счет собственных средств, так и за счет заемных, важное значение приобретает финансовая независимость предприятия от внешних заемных источников. Запас финансовой устойчивости предприятия определяется исходя из запаса источников собственных средств.

Показатели финансовой устойчивости предприятия рассчитываются по данным баланса (форма №1), включают характеристики: коэффициент автономии  $K_{авт}$ , коэффициент соотношения заемных и собственных средств  $K_{з/с}$ , коэффициент маневренности собственных средств  $K_m$ , коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными

средствами  $K_{об}$ , коэффициент реальных активов в имуществе предприятия  $K_{ра}$ , показатель платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности или ликвидности 1 - й степени, коэффициент ликвидности 2 - й степени, коэффициент текущей ликвидности [11].

Российский ученый В. Н. Самочкин в своем труде «Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование» [9] так же исходя из финансовой составляющей устойчивости предприятия предлагает формулу, описывающую устойчивое развитие предприятия ( $У$ ):

$$У = f \left( \begin{array}{l} A, CA, PP, ЧП, H \\ \text{1 часть} \quad \text{2 часть} \end{array} \right), \quad (1)$$

где  $A$  — активы предприятия по балансу;

$CA$  — собственные средства;

$PP$  — объем продаж (реализованная продукция);

$ЧП$  — чистая прибыль;

$H$  — доля прибыли, направляемая на освоение (обновление) новых изделий для рынка.

Для оценки первой части формулы (1) устойчивости предприятия и выявления факторов, влияющих на его работу, целесообразно использовать формулу, отражающую основные зависимости интересующих нас показателей и широко применяемую отечественными и зарубежными экономистами:

$$R_{ca} = R_{11} O \Phi P = \left( \frac{ЧП}{PP} \right) \left( \frac{PP}{A} \right) \left( \frac{A}{CA} \right) = \frac{ЧП}{CA}, \quad (2)$$

где  $R_{ca}$  — рентабельность собственных средств, представляющая собой произведение рентабельности продаж -  $R_{11}$ , оборачиваемости активов -  $O$  и финансового рычага -  $\Phi P$ .

Применение данной формулы позволяет определить финансовую устойчивость с помощью оценки: прибыльности (рентабельности)



предприятия, используя показатель рентабельности продаж; активности предприятия на рынке, используя показатель оборачиваемости активов; прибыльности (рентабельности) активов предприятия, используя синтетический показатель рентабельности активов; платежеспособности предприятия, используя показатель финансового рычага; общей устойчивости предприятия, используя синтетический показатель рентабельности собственных средств.

Новым показателем (и второй частью формулы (1)), используемым для оценки устойчивости предприятия к гибкому развитию, может служить норма прибыли, направляемая на освоение (обновление) новых изделий для рынка:

$$H = \text{ПО/ЧП}, \quad (3)$$

где *ПО* — чистая прибыль, направляемая на финансирование новых изделий.

Поэтому следующим фактором, определяющим финансовое состояние предприятия, становится распределение прибыли и увеличение ее доли, направляемой на выполнение стратегических задач, обеспечивающих развитие предприятия. Прибыль на обновление — это прибыль, направляемая на выполнение этих задач.

Можно считать, что, чем выше значение *H*, тем более стабильной и успешной будет работа предприятия в будущем по сравнению с другим предприятием, имеющим значение *H* ниже при равных  $R_{11}$ , *O*, *ФР*.

Конечным этапом определения возможностей предприятия к обновлению за счет реинвестирования собственных средств является расчет синтетического показателя устойчивости для обновления  $Y_{об}$ :

$$Y_{об} = R_{11} O \Phi P H = \text{ПО/СА} \quad (4)$$

Произведение четырех показателей в итоге дает устойчивость предприятия к обновлению  $Y_{об}$ , которая отражает состояние развития

предприятия и показывает, какими должны быть закономерности изменения таких важных для каждого предприятия понятий, как объем и рентабельность продаж, соответствие объема продаж активам, величина заемных средств, направления распределения прибыли и, в первую очередь, прибыль на обновление (освоение) расчетного количества новых изделий. Устойчивость предприятия к обновлению выражается относительной величиной прибыли на обновление (главный показатель) к собственным активам предприятия (важнейшая характеристика). Она позволяет оценить и определить состояние предприятия, возможности его развития.

Такие ученые как А. Д. Канчавели, И. Н. Омельченко, М. В. Алферов, А. В. Денисов, Д. Б. Козунко, С. В. Краснов, Е. С. Постникова, С. Б. Суров, И. Е. Юдин, М. А. Керашев, Г. Я. Рубин утверждают, что цель любого предприятия – завоевание и сохранение устойчивого положения на рынке производителей. Они выделяют в качестве главной составляющей устойчивой деятельности предприятия – его организационно-экономическое положение (упорядочение взаимосвязей и создание пространственно-временной последовательности взаимодействия материальных, информационных и финансовых элементов предприятия).

Рассматривая функционирование предприятия с точки зрения его устойчивого положения в общей инфраструктуре, формируют блоки, характеризующие устойчивое положение предприятия на рынке производителей: внутрисистемная производственно-сбытовая среда; функционирование предприятия в рыночной среде; рыночная среда. Каждое из названных направлений является, с одной стороны, сферой влияния одного предприятия, а, с другой, - областью влияния других сфер. Поэтому необходимо рассматривать законы взаимодействия одной сферы с другой и определить для каждой из сфер состав параметров и их

значений, при которых производственно-финансовая деятельность предприятия будет иметь максимальную устойчивость.

Параметры, оценивающие потребительское поведение, которые характеризуют функционирование предприятия в рыночной среде, и непосредственно рыночную среду, идентичны, требуют дальнейшей проработки. В результате которой может быть уточнен интегральный показатель оценки организационно-экономической устойчивости предприятия. Введение которого подразумевает анализ всех производственно - финансовых процессов, а также анализ совокупности всех альтернативных вариантов мероприятий, внедрение которых в производственно-хозяйственные процессы также улучшит этот показатель. Интегральный показатель устойчивого функционирования предприятия определяется следующим образом [12]:

$$I_1 = k_1 I_1 + k_2 I_2 + k_3 I_3, \quad (5)$$

где  $k_1$ ,  $k_2$ ,  $k_3$  - коэффициенты, учитывающие значимость взаимоотношений предприятия соответственно с внутрисистемной производственно-сбытовой и рыночной средой, а также взаимовлияние рыночной среды на деятельность предприятия.

Рассмотрим основные этапы формирования интегрального показателя организационно-экономической устойчивости предприятия:

- определение коэффициентов  $k_1$ ,  $k_2$ ,  $k_3$ ;
- выделение модулей для формирования интегрального показателя;
- формирование структуры базовых показателей;
- определение значений относительных показателей и их отклонение от оптимального значения;
- определение локальных и обобщающих показателей устойчивости;
- формирование интегрального показателя устойчивости предприятия.

Проанализировав и обобщив изложенные выше представления об

основных характеристиках устойчивой деятельности предприятия на рынке. В работе выделены следующие составляющие устойчивости предприятия:

- стабильное финансовое положение (платежеспособность, ликвидность, финансовая независимость, обеспеченность собственными средствами предприятия);

- состояние производства (оптимальные объемы производства, использования мощности, производительность труда и т. д.);

- сбытовая политика (обеспечение конкурентоспособности продукции, маркетинг);

- высокий уровень организации и управления, возможность гибкого и адаптивного реагирования предприятия на изменяющуюся рыночную ситуацию;

- постоянство связей с внешней средой.

На основе логико-математического анализа устойчивости предприятия предлагается следующая функция, описывающая логическую взаимосвязь основных характеристик устойчивости:

$$O_{i\delta} = f \{ F, Pr, Mark, K, Org, Vn \} \Rightarrow \max, \quad (6)$$

где  $Y_{np}$  - устойчивость предприятия на рынке;

$F$  - финансовая устойчивость;

$Pr$  – уровень организации производства;

$Mark$  – развитие маркетинга;

$K$  – уровень конкурентоспособности продукции предприятия;

$Org$  – уровень организации управления предприятием;

$Vn$  – устойчивые связи с внешней средой.

Данное выражение показывает, что устойчивость предприятия может быть достигнута только при наличии полного набора показателей устойчивости, при условии, что каждый из них стремиться к своей

оптимальной (максимальной) величине. Для успешной деятельности предприятия, необходимо выявить не только факторы составляющие устойчивость, но и при помощи многофакторного, корреляционного и регрессионного анализа разработать экономико - математическую модель изучения связей между факторами  $f_i$  ( $i = 1 \dots n$ ) и устойчивостью предприятия  $Y_{np}$ .

Пусть  $f_i$  - факторы, влияющие на устойчивость  $Y_{np}$ ,  $i = 1 \dots n$

$f_1$  - технико-технологический фактор ;

$f_2$  - производственный фактор;

$f_3$  - маркетинговый фактор;

$f_4$  - финансовый фактор;

$f_5$  - ресурсный фактор;

$f_6$  - организационный фактор;

$f_7$  - управленческий фактор.

Рассматривается корреляционная связь между средним значением  $\overline{Y_{np}}$  результативного признака  $Y_{np}$  и изменением факторного признака  $f_i$ . При этом из множества факторов  $f_i$  производится отбор наиболее значимых путем оценки тесноты связи двух и более факторов. Интенсивность связи выражаем коэффициентом корреляции:

$$r = \frac{\sum (f - \bar{f})(Y_{np} - \overline{Y_{np}})}{n S_f S_F}, \quad (7)$$

где  $S_f$  и  $S_F$  - средние квадратичные отклонения по  $f$  и  $Y_{np}$ .

Форма связи и ее аналитическое выражение производится путем построения уравнения регрессии, позволяющему определить, каким в среднем будет значение результативного признака ( $Y_{np}$ ) при

определенном значении факторного признака  $f$ , если остальные факторы  $f$ , влияющие на  $Y_{np}$  рассматривались неизменными.

Регрессионным анализом устанавливаем:

- формы зависимостей;
- функцию регрессии;
- оценку неизвестных значений зависимой переменной.

Уравнения регрессии  $Y_{np\ T}(a_1 \dots a_n, f)$ , параметры которого  $a_1, a_2 \dots a_n$  находим методом наименьших квадратов из условия минимума суммы квадратов отклонений теоретических и эмпирических значений результативного признака  $Y_{np}$ .

$$S_{\delta} = \sum_{i=1}^n \left( Y_{np\ T}(a_1, a_2, \dots, a_n, f_i) - Y_{np\ \varepsilon}(f_i) \right)^2 - \min, \quad (8)$$

где  $Y_{np\ T}(a_1, a_2, \dots, a_n, f_i)$  - искомое уравнение регрессии;

$Y_{np\ \varepsilon}(f_i)$  - эмпирические значения результативного признака  $Y_{np}$ ;

$a_1, a_2, \dots, a_n$  - неизвестные параметры уравнения регрессии;

$f_i$  - значения факторного признака.

При этом для определения параметров  $a_i, i = \overline{1, n}$  решаем систему нормальных уравнений:

$$\begin{cases} \frac{\partial S_{\text{T}}}{\partial a_1} = 2 \sum \left( Y_{\text{пр T}} - Y_{\text{пр \varepsilon}} \right) \cdot \frac{\partial Y_{\text{пр T}}}{\partial a_1} = 0 \\ \dots\dots\dots \\ \frac{\partial S_{\text{T}}}{\partial a_n} = 2 \sum \left( Y_{\text{пр T}} - Y_{\text{пр \varepsilon}} \right) \cdot \frac{\partial Y_{\text{пр T}}}{\partial a_n} = 0 \end{cases}$$

Регрессионная модель (уравнение регрессии) может быть использована для прогноза интерполяции значения  $Y_{np}$  в пределах

заданных рангов факторов  $f$ . Экстраполяция вне заданных рангов вызывает стандартную ошибку и требует оценки меры вариации относительно линии регрессии.

Данная математическая модель определения влияния различных факторов на устойчивость предприятия имеет важное значение при прогнозировании его деятельности и выборе наиболее эффективных направлений функционирования.

### Список литературы

1. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим нововведениям / Под ред. В.Н. Гончарова. К.: Техника, 2012. 132 с.
2. Бигель Дж. Управление производством. М.: Мир, 2009. 386 с.
3. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем. М.: Наука, 2010. 254 с.
4. Вигдорчик Е. А. Российские предприятия: трудный поиск конкурентных стратегий // ЭКО. 2008. № 11. С 24-46.
5. Вольский А. Инновационный фактор обеспечения устойчивого экономического развития // Вопросы экономики. 2010. №1. С 4-12.
6. Егоров В. Н. Экономические проблемы надежности производственных систем. М.: Мир, 2009. 180 с.
7. Канчавели А.Д., Колобов А.А., Омельченко И.Н. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2010. 600 с.
8. Керашев М.А. Экономика промышленного производства. Краснодар: Печатный двор Кубани, 2008. 175 с.
9. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. М.: Дело, 2011. 336 с.
10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова. СПб.: Специальная литература, 2012. 510 с.
11. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика / Под ред. Бондарь Н.П. СПб.: БИЗНЕС – ПРЕССА, 2010. 250 с.
12. Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 2010), pp. 27 – 28.