

## РАЗДЕЛ 28

### ТЕХНОЛОГИИ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.И. Пушкарь, О.В. Вильхивская

#### **Введение и постановка задачи**

Сегодня Украина стоит перед необходимостью глубокой корректировки экономики, цель которой – не просто экономический рост, а приобретение ею ее свойств социальной природы как основы устойчивого экономического развития. Такая целевая установка диктует необходимость не только в адекватных прикладных исследованиях, рассчитанных на непосредственный результат, но и в исследованиях фундаментального характера, теоретического переосмысления ряда категорий и понятий, чтобы найти целесообразное решение назревших проблем.

Растущая в последние годы глобальная конкуренция повышает давление на предпринимательскую деятельность. Развивающиеся страны используют все ресурсы Интернета, представляя собой серьезную угрозу. Использование сети Интернет в традиционном бизнесе приобретает стратегическое значение не только для зарубежных компаний, но и для украинских. Это связано с ростом количества посетителей сети и с преобразованием ее в основной канал продаж для многих отраслей бизнеса.

Интернет, обладая большими возможностями работы с информацией в электронной среде, способствует возникновению инновационных технологий, на основании которых появляются новые отношения между участниками бизнеса. Широкое внедрение информационных технологий (ИТ) в маркетинг, менеджмент, финансы стали источником появления современных подходов в организации бизнеса, в частности ЭБ.

ЭБ активно внедряется на предприятиях и не ограничивается только сбытом продукции, а носит общий характер, являясь элементом стратегии деятельности предприятия. Он дает новые возможности в реализации бизнес-процессов (БП) предприятия, поддержке его конкурентоспособности, становится источником инновационных преобразований предприятия и существенных стратегических преимуществ.

Таким образом, возникает проблема рассмотрения понятия «ИР предприятия» с технологической точки зрения, отличающаяся от

существующих ударением на инновационные ТЭБ, накопление, внедрение и реализация которых является сущностью такого развития.

### **Основная часть**

На ИР современного предприятия значительное влияние оказывают новейшие ИТ взаимодействующие на основе Сети. Использование этих технологий позволяет расширить рынки, открывает новые возможности для тех компаний, которые готовы нестандартно мыслить и действовать по-новому. Интернет является не только технологической основой для бизнеса, но и выступает как новое средство маркетинговых исследований, коммуникаций с потребителем, позволяет перевести обслуживание клиентов на новый уровень.

В экономической литературе выделяют множество подходов, к пониманию термина «инновационное развитие предприятия».

Так Трифилова А.А. рассматривает ИР, как изменение факторов внутренней среды предприятия. Кураленко А. Г. видит ИР экономической системы, как процесс последовательного, эволюционного движения системы к устойчивому состоянию.

Мушкатова М.С, Викторова Т.С. определяют ИР, как системный процесс общественного и экономического развития, основанный на знаниях и инновациях. По мнению Третьякова К.А. развитие – «это совершенствование, рост и расширение», а ИР предприятий – это «изменение направлений деятельности, структуры организации производства, набора выполненных функций, уровня эффективности деятельности». Анализируя выше изложенные определения и рассматривая понятие «ИР предприятия» с точки зрения различных подходов можно выделить общее: ИР – процесс эволюционного движения системы, происходит за счет действия синергетических эффектов от различных сочетаний факторов производства, использования новейших технологий и удовлетворения потребностей всех участников процесса.

Таким образом, ИР – это процесс накопления, внедрения и реализации инновационных технологий, приемов, методов, подходов управления предприятием для обеспечения его конкурентоспособности, который реализуется использованием различных комбинаций факторов производства под влиянием внешней и внутренней среды.

А ТЭБ в свою очередь – это инструмент ведения хозяйственной деятельности предприятия, который реализуется посредством внедрения в БП предприятия ИТ, взаимодействующих на основе использования

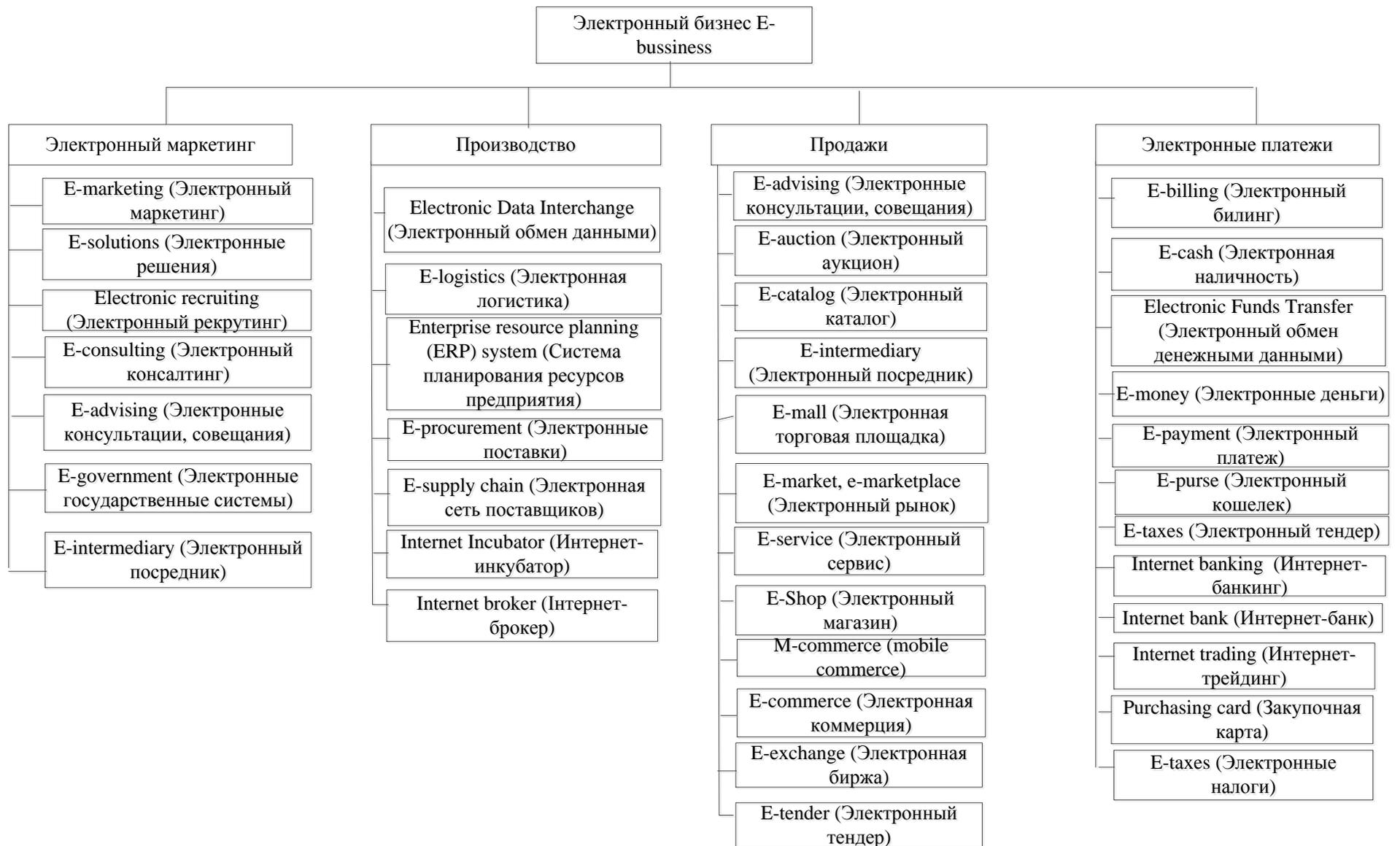
глобальной сети, направленной на получение дополнительной прибыли предприятия, удержания конкурентных позиций, завоевания доли рынка.

Рассматривая проблему на начало XXI в., ЭБ следует понимать как реализацию БП с использованием сетевых информационных и телекоммуникационных технологий и систем. Однако часть БП сегодня осуществляется без использования ИТ, что позволяет разделять понятия «традиционный бизнес» и «электронный бизнес» как самостоятельные категории. В результате анализа литературных источников было сформировано множество элементов ТЭБ рис. 1.

Особенностью данной классификации является то, что множество ТЭБ разделено на четыре группы по основным видам использования: маркетинг, производство, продажи и платежи. Отличается от существующих, более полным отражением состава ТЭБ и представляет широкий набор ТЭБ для внедрения.

Соотношение традиционного и ЭБ предусматривает различные требования к людям и системам, ресурсам и клиентам. Новый вид бизнеса требует нового инструментария, методов оценки текущих, конечных и стратегических результатов. Разработанные в рамках предприятия направления, меры и решения по внедрению ТЭБ должны определять не только функционирование самого предприятия, но и всех участников связанных с его деятельностью.

Разработанные положения ИР на основе ТЭБ опираются на признании того, что ИР предприятия является определяющей составляющей и обеспечивает развитие и удовлетворение интересов не только управленцев предприятий, но и всего государства.



**Рис. 1. Множество элементов ТЭБ**

Положения ИР предприятия на основе ТЭБ будем понимать, как процесс совершенствования системы управления, который будет реализован путем замены БП или их составляющих (подпроцессов) соответствующими ТЭБ.

Положения имеют такое содержание:

**Положение 1.** ИР предприятия на основе ТЭБ должно быть системным и непрерывным. Внедрение технологических инноваций на предприятиях должно выполняться комплексно - системно. Суть системного подхода к управлению инновациями, заключается в органическом сочетании, комплексности, единства организационного, экономического, финансового, нормативно-правового регулирования процессов создания и распространения инноваций на различных уровнях: на уровне государства в целом, на региональном уровне, на уровне отдельного предприятия, организации, учреждения – при тесной взаимосвязи всех управленческих инструментов и решений.

**Положение 2.** Источником ИР предприятия могут служить ТЭБ. Сегодня в распоряжении современных руководителей предприятий есть множество инструментов ТЭБ, и вопрос состоит в их грамотной интеграции и финансировании. Любое управленческое решение отражается на экономических показателях функционирования предприятия, то есть необходим поиск инструмента оперирования достоверной, полной и прогнозируемой информации, оперативного анализа экономических данных на основе предвидения возможных последствий.

**Положение 3.** Полнота, точность, актуальность информации играют ключевую роль в обеспечении ИР предприятия. Совершенствование существующей системы информационных ресурсов по направлениям научной, научно - технической и инновационной деятельности является одной из главных задач, решение которой будет способствовать активизации инновационной деятельности на предприятии.

**Положение 4.** Реализация ИР предприятия на основе ТЭБ рассматривается как совокупность управленческих функций и решений по внедрению ТЭБ как нововведений в БП предприятия в соответствии с поставленными текущими целями и задачами. Деятельность любого предприятия можно представить в виде взаимосвязанных БП. Оптимальное управление БП предприятия является первостепенной задачей руководителя, от которого зависит успех и реализация всего бизнеса. Комплексное внедрение ТЭБ будет содействовать организации работы всего предприятия и четкого выполнения всех БП по намеченному плану, без сбоев, с расходом минимума времени на механическую бумажную работу.

Механизмы автоматизации БП позволят сократить издержки любого производства и сделать бизнес эффективным.

**Положение 5.** Внедрение ТЭБ осуществляется на уровне БП, используется процессный подход. Процессный подход, наряду с общей идеологией, включает в себя не только описание бизнеса как сети взаимосвязанных процессов, но и постоянный контроль, управление и совершенствование процессов. Именно процессный подход позволяет увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления, отражает рекомендованную последовательность их выполнения.

**Положение 6.** Основными сферами применения ТЭБ – является управление, маркетинг, сбыт, производство. Управление – ключевая сфера.

Управление в реальном времени обязывает предприятие осуществлять комплексный поиск, разработку новых и совершенствование уже имеющихся концепций, подходов и методов стратегического управления. При этом необходимо учитывать, что стратегия, принятая после утверждения инновационного проекта, не может предусматривать всех изменений. Она содержит только обобщенную информацию, достаточную для оперативных действий со стороны руководства предприятия.

**Положение 7.** Для ИР предприятия на основе ТЭБ необходимо рассматривать основные тенденции и факторы развития среды, в которой оно функционирует. Важнейшей функцией управления является разработка стратегии приоритетов развития и роста предприятия. В условиях непрерывного поиска возможностей обновления важную роль играет анализ факторов внешней и внутренней среды. Предприятие должно уметь вовремя реагировать на воздействие внешней и внутренней среды путем внедрения новой технологии или выпуска нового или улучшенного вида продукции, вовремя, если необходимо, выполнять преобразование БП; усовершенствовать систему управления предприятием.

**Положение 8.** Управление ИР предприятия на основе ТЭБ способствует созданию единой информационной среды предприятия с партнерами и поставщиками, ведет к синхронизации БП предприятий и усиления их синергетического эффекта. При управлении инновационными проектами на уровне организации в качестве важнейшего способа регулирования инновационной деятельности выделяют создание благоприятного инновационного климата, который достигается в ходе адекватного распределения ресурсов между фундаментальными, прикладными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками; путем

сотрудничества предприятий и образовательных учреждений; в ходе создания интегрированных корпоративных структур (научно - производственных центров, корпораций, консорциумов, холдинговых компаний и т.п.), в процессе интегрирования различных элементов инновационной инфраструктуры.

**Положение 9.** Управление ИР предприятия на основе ТЭБ необходимо рассматривать как создание и реализацию стержневых компетенций предприятия.

Стержневые компетенции – это свойство или ряд свойств, специфических для конкретной организации, которые позволяют ей производить товары более качественные по сравнению с конкурентами, а информационное взаимодействие позволяет предприятию быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде и изменять свои технологии.

**Положение 10.** Сотрудники - являются ключевым фактором ИР. Управление персоналом в условиях инновационной экономики приобретает решающее значение, которое можно определить, как форму реализации системного подхода к управлению персоналом, основывается на интеграции системы управления организацией и управления персоналом, включает весь комплекс факторов и методов воздействия на развитие и поведение персонала.

Таким образом, указанные положения в целом при их реализации усиливают в недрах предприятий информационные взаимодействия, формируют образ информационной экономики. Если выйти с этими тенденциями на уровень региона, отрасли и т.д., то мы увидим, что зарождается экономика знаний. Деятельность персонала в сложной системе приводит к необходимости систематически осуществлять информационную деятельность предприятия и постоянно развивать ее. А это, в свою очередь, приводит неизбежно к обновлению концепций и парадигм управления предприятиями и совершенствованию его инструментария.

Основной особенностью использования ТЭБ является то, что они функционируют в среде Интернет, а значит быстрее обычного бизнеса. То есть, его конкурентные преимущества являются более мобильными. В связи с этим на предприятии возникает ряд проблемных вопросов, которые необходимо решить: как управлять ИР предприятия, какие ТЭБ внедрять, какие факторы влияют на развитие предприятия в глобальной среде.

Глубокий и тщательный анализ среды существования предприятия и факторов развития ТЭБ является необходимым условием принятия управленческих решений. В связи с этим возникает необходимость выявления и учета различных факторов среды предприятия, влияющих на развитие ЭБ,

анализ которых позволит определить элементы, которые могут проявиться (или уже проявляются) или как преимущества, или как недостатки, возникающие под воздействием внешней среды. Выявление этих недостатков позволит в будущем устранить возможные противоречия в стратегической программе развития предприятия.

Следовательно, возникает необходимость детального описания и анализа факторов ИР предприятий на основе ТЭБ, определения их структуры и роли влияния в процессе управления предприятием. Проведенный анализ показал, что сегодня не существует однозначного подхода к определению структуры и состава факторов влияния на формирование стратегии ИР предприятия на основе ТЭБ, но неоспоримым является тот факт, что получение конкурентных преимуществ зависит от эффективности использования многих факторов и их эффективного сочетания.

Автором была доработана схема и выделены следующие группы факторов: внутренней среды предприятия; внешней среды предприятия, информационно - коммуникационные; общесистемные (рис. 2).

Под действием внешней и внутренней среды конкурентная позиция предприятия может изменяться во времени качественно или количественно. При этом процесс внедрения инноваций и определения конкурентоспособности зависят прямо пропорционально. Чем ниже уровень конкурентоспособности предприятия, тем быстрее на предприятии необходимо внедрять инновации.

На основе вышеуказанного можно сделать вывод, что на конкурентоспособность продукции и ИР предприятия влияет ряд факторов. В зависимости от вида продукции, производимой на предприятии, целесообразно выбирать ту или иную систему факторов конкурентоспособности предприятий. Важно понимание того, что при правильном управлении каждый фактор способен содействовать формированию дополнительных конкурентных преимуществ, поэтому важным является определение методов и направлений управления факторами конкурентоспособности, как предприятия, так и его продукции. Внешняя инновационная макросреда промышленного предприятия - это факторы, которые непосредственно участвуют в организации инновационной деятельности предприятия и обеспечивают его гармоничность и эффективность.

В современной научной литературе представлено множество подходов, методов, методик прогнозирования внешней среды компании.

Эти методы используются для конкретной среды анализа при заданных ограничениях или предположениях при их создании. Их характеризует разная точность и сложность процедур выполнения расчетов. Они базируются на

различных индикаторах, которые в одних случаях постоянные, так как являются элементами самих АСУ, другие индикаторы устанавливаются в связи с появлением новых функций в бизнес - организациях или переходом предприятий на различные инновационные направления развития.

Учитывая опыт ученых, методика анализа внешней среды предприятия будет включать пять этапов: анализ среды на уровне задачи, анализ среды на уровне отрасли, анализ значимой внешней среды, анализ макросреды, итоговый анализ. На основе учета уровней внешней среды предприятия разработана анкета анализа внешней среды предприятия. Для оценки среды по сегментам воспользуемся оценочной шкалой, предложенной Ибрагимовым М.Х. и Гершуном А.М. Авторы предлагают использовать комплексную методику анализа внешней среды для принятия актуальных стратегических решений на основе такой шкалы:

для определения экспертной оценки степени влияния фактора: 4 - сильное, 3 – умеренное, 2 - слабое, 1 – незначительное;

для определения экспертной оценки направленности воздействия фактора: -1 - негативная; +1 – позитивная;

для определения экспертной оценки вероятности наступления фактора: 3 - значительная, 2 - умеренная, 1 - незначительная.

Чем ниже отрицательное значение итоговой оценки фактора, тем более негативно может повлиять наступление такого события на предприятии и тем внимательнее руководство должно отнестись к нивелированию такой угрозы.

Применив данный вид анализа к предприятиям, получили такие результаты рис. 3.

Итоговый анализ по всем уровням среды, складывается общая таблица, в которую вносим результаты анализа уровней внешней среды по предприятиям.

Величина коэффициента конкордации составляет 0,6 - это говорит о том что выводы экспертов не являются случайными, при этом значение  $X=50,125$  превышает табличное.

Таким образом, для активизации инновационной деятельности управленцам предприятия необходимо осуществлять анализ внешней среды. Такой анализ позволит исследовать все аспекты ИР предприятия и выделить совокупность хозяйствующих объектов и движущих сил, влияющих на инновационную деятельность через элементы макросреды.

После анализа факторов внешней среды предприятия переходим к внутреннему анализу. На основе выделенных факторов внутренней среды предприятия авторами разработана методика ИР предприятия на основе ТЭБ.





**Рис. 3. Сводные результаты анализа по предприятиям**

Анализ методик показал, что попытки измерить результативность инновационной деятельности до последнего времени были практически безуспешными. Насколько бы эффективной ни была конкретная инновация, нельзя доказать, что ее невозможно выполнить с меньшими затратами и с большим эффектом. Поэтому, предложен авторский подход к определению уровня ИР предприятия на основе ТЭБ. Методика включает несколько этапов:

1. Оценка уровня ИР предприятия.
2. Оценка уровня инновационного потенциала предприятия.
3. Оценка степени использования ТЭБ предприятием.
4. Оценка готовности предприятия внедрять ТЭБ.
5. Оценка готовности персонала выполнять инновационную деятельность.
6. Оценка потребности БП во внедрении ТЭБ.

Решение этих задач позволит определить уровень ИР предприятия, проанализировать ТЭБ, которые используются на предприятии, оценить их влияние на ИР и выполнить оценку потребностей БП во внедрении ТЭБ.

Оценку ИР предприятия на основе ТЭБ проводим на основе использования методики предложенной А.А. Трифиловой. Выбор данной методики обосновывается тем, что реализация ИР предприятия в целом

напрямую зависит от его финансового состояния. По мнению авторов внедрения инновационных разработок достаточно долгосрочный процесс, поэтому эффект от использования конкретной инновации виден не сразу. В этом случае основной проблемой является установление динамического финансового соответствия между текущей хозяйственной и стратегической инновационной деятельностью предприятия. Результатом данного этапа анализа является построение модели финансового состояния предприятия.

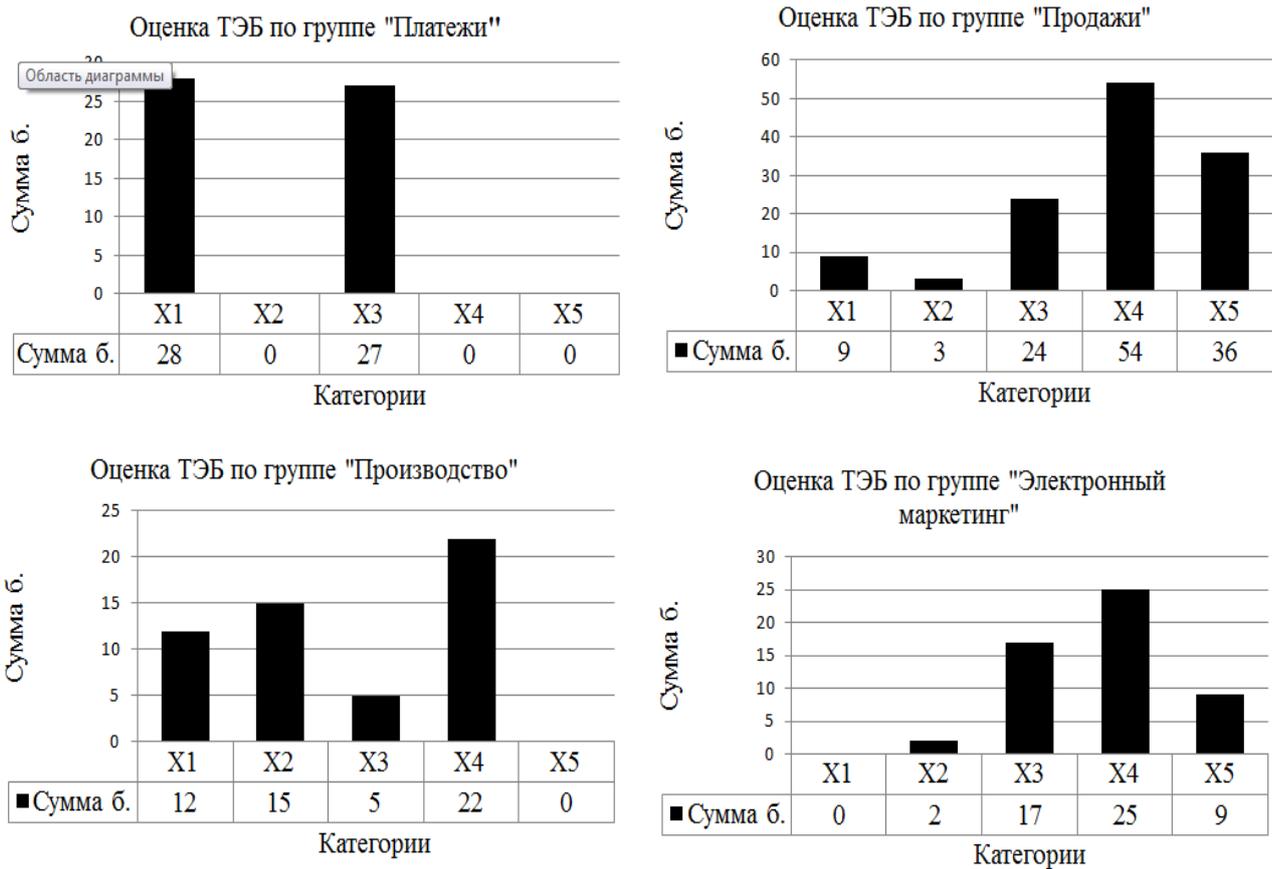
На втором этапе анализа проводится оценка уровня инновационного потенциала предприятия, основой данной оценки является методика авторов В.М. Гриневой и О.В. Козыревой. Данная методика усовершенствована и учитывает особенности исследуемой тематики, а именно включает показатели, которые учитывают особенности ТЭБ.

Для выполнения третьего этапа анализа экспертам необходимо определить оценку использования ТЭБ предприятиями, т.е. определить какие ТЭБ используют на предприятии и в каком отделе. Наличие ТЭБ определяем на основе данных множества ТЭБ. Для экспертов разработана анкета, в которой необходимо указать цифрой «1» технологию, на предприятии напротив утверждения. В ходе экспертизы эксперту необходимо выбрать категорию: предложенная ТЭБ является основной или единственной для выполнения задач, для которых она предусмотрена (X1); большая часть задач, для которых предусмотрена ТЭБ решаются с помощью этой технологии (X2); ТЭБ на предприятии существует, но используется очень редко (X3); ТЭБ еще не используется (X4); трудно ответить на этот вопрос (X5).

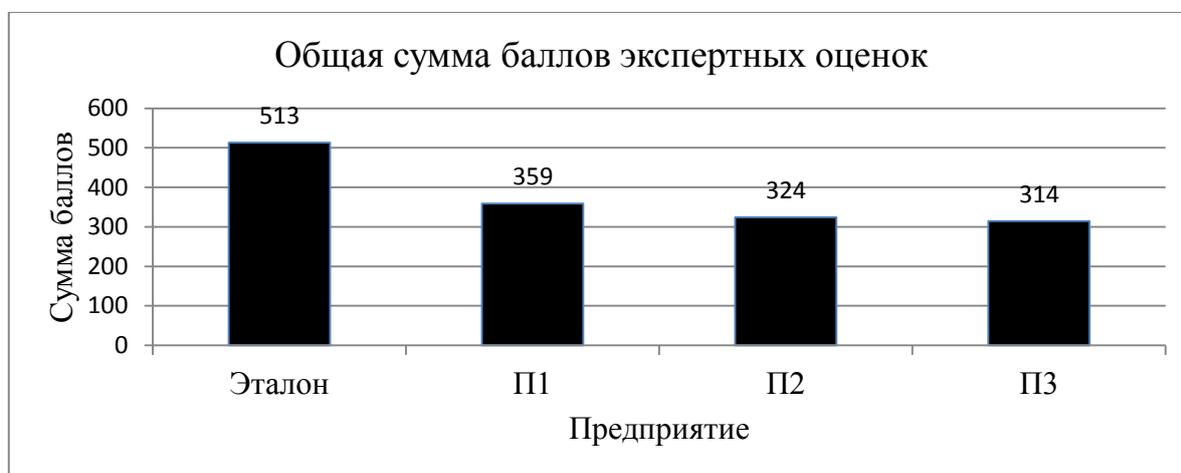
Для того, чтобы оптимизировать работу экспертов в анкете прилагается описание каждой из ТЭБ. На основе полученных ответов строятся диаграммы, на которых отображается информация использования ТЭБ по группам: платежи, производство, продажи, электронный маркетинг рис. 4.

На четвертом этапе проводится оценка готовности предприятия внедрять ТЭБ. На этом этапе экспертам предприятия необходимо ответить на вопросы анкеты, особенностью которой является учет информационно-коммуникационной составляющей. Результатом анализа является сравнение полученных ответов по предприятию с эталонным вариантом (рис.5).

На пятом этапе анализа проводится оценка готовности персонала выполнять инновационную деятельность. Разработанная анкета включает вопросы, характеризующие работника, как источник создания инноваций, а полученные результаты смогут определить готовность персонала к использованию ТЭБ.



**Рис. 4. Анализ ТЭБ предприятия по группам**



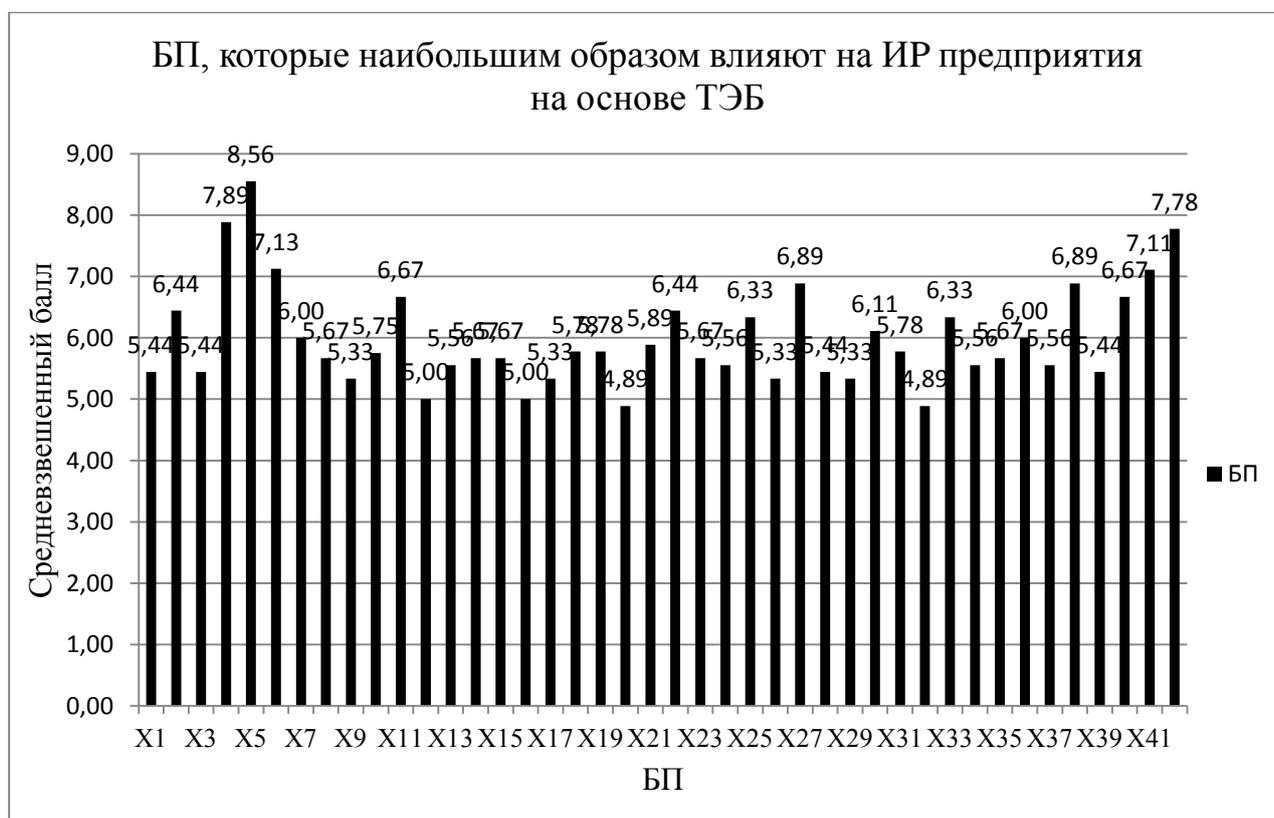
**Рис. 5. Оценка готовности предприятия внедрить ТЭБ**

Завершающим этапом анализа является оценка необходимости БП во внедрении ТЭБ. Данный анализ состоит из следующих этапов:

1. Выборка БП, входящих в состав подсистем предприятия;
2. Выделение БП, которые наибольшим образом влияют на ИР предприятия на основе ТЭБ.
3. Ранжирование БП по их значимости.

4. Оценка БП.
5. Оценка эффективности БП на предприятии.
6. Сопоставление результатов БП по значимости и эффективности.

Работа выполнялась в 6 этапов, на первом этапе перед экспертами стояла задача выявления БП предприятия рис. 6.



**Рис. 6. БП, которые наибольшим образом влияют на ИР предприятия на основе ТЭБ**

Имея достаточный опыт и знания экспертам предлагалось выделить БП по уровню их влияния на ИР. Было предложено выполнить оценку БП предприятия по шкале от 1 до 10. То есть, необходимо ответить на вопрос «Какой из БП наибольшим образом влияет на ИР предприятия?» и соответственно оценить влияние каждого БП. Если БП не влияет на ИР предприятия, то необходимо было поставить цифру 1, и наоборот, если БП наибольшим образом влияет, то оценка была бы максимальной.

После определения БП, влияющих на ИР предприятия на основе ТЭБ, необходимо провести анализ этих БП относительно выбранных предприятий, оценить их значимость.

Сравнение БП выполним на основе использования метода анализа иерархий. Учитывая, что предметом исследования на данном этапе является

оценка значимости БП предприятия, то целесообразно рассматривать этот анализ с помощью метода Т. Саати, как наиболее возможного научного инструментария, который может быть применен в нашем случае.

Далее выполним оценку значимости БП. Экспертам необходимо ответить на вопрос и поставить соответственно баллы по каждому БП:

- 4 – БП, полностью решает все задачи, для которых он предназначен;
- 3 – Большая часть задач, для которых предназначен БП, выполняется;
- 2 – выполняет только половину задач, для которых он предназначен;
- 1 – выполняет задание, но качество их выполнения фактически 0;
- 0 – Не выполняет задачи, для которых он предназначен.

Данный анализ позволит определить, какие из БП предприятия не выполняют задачи, для которых они предназначены и требуют немедленного изменения. Далее выполним «Оценку эффективности БП на предприятии».

Анализ БП предприятия будем проводить на основе их сравнения с ключевыми факторами успеха (КФУ). К КФУ на уровне БП относят такие факторы, без владения которыми предприятие не сможет добиться успеха на рынке. Сформированный массив КФУ включает такие факторы БП: надежность, качество, время выполнения, расходы на БП; легкость в исполнении. В дальнейшем необходимо определить вес каждого из КФУ. Для этого используем метод анализа иерархий. Экспертам предприятия необходимо ответить на вопрос «Какой из критериев по вашему мнению наиболее важный для выполнения БП?». Так, один фактор может быть более важным для достижения успеха выполнения БП, а другой менее и, соответственно, присутствие первого фактора на предприятии более важно, чем второго. Для учета значимости факторов вводятся их веса. Для наглядного оформления результатов второго шага по оценке важности БП используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным КФУ, а строки выделенным БП. Расчет количественной величины степени важности процесса выполним на основе метода весовых коэффициентов. Так каждому критическому фактору успеха присваиваем весовой коэффициент, характеризующий его важность. При этом каждое соответствие БП и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается тоже по шкале от 0 до 4. В результате степень важности каждого БП рассчитывается как сумма сил соответствий БП всем критическим факторам успеха с учетом их веса. На последнем этапе строится граф, на котором располагают БП по значимости и эффективности. Граф разбит на четыре зоны:

I. Высокий уровень БП. БП выполняются эффективно на и полностью удовлетворяют потребности предприятия.

II. Средний уровень БП. БП выполняются на предприятии хорошо, но для более эффективной их работы все же необходимо привлекать новейшие технологии.

III. Низкий уровень БП. В таком случае ситуация на предприятии является критической и требует пересмотра, по совершенствованию БП.

IV. Нулевой уровень БП. БП находятся в критической области и нуждаются в срочном совершенствовании.

Таким образом, на графе получим точки, свидетельствующие о состоянии БП на предприятии. По полученным результатам анализа управленцы предприятия смогут принимать адекватные решения по изменению БП, находящихся в критической зоне и корректировать дальнейшую стратегию ИР предприятия.

### **Заключение**

Электронный бизнес – это эффективный инструмент ИР предприятия, который обеспечивает переход экономики к модели научно-технического и инновационного развития, способствует увеличению доли наукоемкой продукции, а также будет способствовать качеству и доступности услуг образования, науки, культуры, здравоохранения за счет внедрения ИКТ. Позволит расширить возможности человека подключаться к национальным и мировым информационным электронным ресурсам, создать новые рабочие места, улучшить условия работы и жизни человека; углубить внедрение нормативно – правовых основ информационного общества.

Представленные в статье положения и методика ИР предприятия на основе ТЭБ могут быть применены к предприятиям машиностроительной, фармацевтической и других отраслей экономики страны.

### **Литература**

1. Андрейчиков, А. В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях : системный анализ и принятие решений / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Вуз. учебник : ИНФРА-М, 2013. – 394 с.
2. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия/ А.А. Трифилова. – М.:Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
3. Филобокова, Л. Ю. Инновационные подходы к управлению конкурентоспособностью малого предпринимательства / Л. Ю. Филобокова, О. В. Григорьева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – 25 с.