

РОЗРОБКА CRM-СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

© 2015 ТИХОНЧЕНКО Р. С.

УДК 658.818:339.372.84

Тихонченко Р. С. Розробка CRM-стратегії на підприємствах роздрібної торгівлі на основі процесного підходу

Метою статті є обґрунтування послідовності та змісту процесів, які визначають логіку дій під час розробки CRM-стратегії на підприємствах роздрібної торгівлі. На основі вивчення загальних підходів до розробки стратегій та особливостей клієнтоорієнтованості як критерію стратегічного управління розроблено структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої (CRM) стратегії підприємства роздрібної торгівлі. У межах цієї моделі основними бізнес-процесами визначено: стратегічний аналіз за проєкціями клієнтоорієнтованої діяльності підприємства роздрібної торгівлі (клієнтською, ціннісною проєкціями, каналами продажів і STEP-середовищем); цілевстановлення за критерієм відповідності загальній стратегії розвитку підприємства; аналіз і вибір стратегічних альтернатив за критерієм відповідності стратегії розвитку результатам стратегічного аналізу. Для забезпечення дієвості запропонованої процесної моделі визначено входи, інформаційне забезпечення та виходи (результати) кожного процесу.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, CRM-стратегія, підприємство роздрібної торгівлі, процесний підхід, стратегічні цілі.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Тихонченко Руслан Сергійович – аспірант, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)
E-mail: tihonchenkoruslan@mail.ru

УДК 658.818:339.372.84

Тихонченко Р. С. Разработка CRM-стратегии на предприятиях розничной торговли на основе процессного подхода

Целью статьи является обоснование последовательности и содержания процессов, которые определяют логику действий при разработке CRM-стратегий на предприятиях розничной торговли. На основе изучения общих подходов к разработке стратегий и особенностей клиентоориентированности как критерия стратегического управления разработана структурно-логическая модель процессного подхода к формированию клиентоориентированной (CRM) стратегии предприятия розничной торговли. В рамках этой модели определены основные бизнес-процессы: стратегический анализ по проекциям клиентоориентированной деятельности предприятия розничной торговли (клиентской, ценностной проекциям, каналам продаж и STEP-окружению); целеполагание по критерию соответствия общей стратегии развития предприятия; анализ и выбор стратегических альтернатив по критерию соответствия стратегии развития результатам стратегического анализа. Для обеспечения действенности предложенной процессной модели определены входы, информационное обеспечение и выходы (результаты) каждого процесса.

Ключевые слова: клиентоориентированность, CRM-стратегия, предприятие розничной торговли, процессный подход, стратегические цели.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Тихонченко Руслан Сергеевич – аспирант, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)
E-mail: tihonchenkoruslan@mail.ru

UDC 658.818:339.372.84

Tikhonchenko R. S. Developing CRM-Strategies on the Basis of Process Approach at Retail Enterprises

The article is aimed at substantiation of the coherence and content of the processes that define the logic of actions in developing CRM-strategies at retail enterprises. On the basis of studying the common approaches to developing strategies as well as features of client-centered approach as a criterion for the strategic management, a structural-logic model of process approach to formation of the client-centered (CRM) strategies for retail enterprise has been elaborated. In terms of this model, the main business processes have been determined: strategic analysis by the projections of client-centered activities of retailer enterprise (client and value projections, sales channels and STEP-environment); goal-setting on the criterion of the overall strategy of enterprise development; analysis and selection of strategic alternatives by the criterion of development strategy fitting the strategic analysis results. To ensure the effectiveness of the proposed process model, inputs, information supply and outputs (results) for each process have been determined.

Key words: customer-centered approach, CRM-strategy, retail enterprise, process approach, strategic goals.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Tikhonchenko Ruslan S. – Postgraduate Student, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)
E-mail: tihonchenkoruslan@mail.ru

Розвиток підприємств роздрібної торгівлі неможливий без глибокого розуміння ними інтересів клієнтів і формування ціннісної пропозиції, яка найкращим чином ці інтереси задовольняє. Такі завдання, як правило, мають довгостроковий характер і вирішуються на основі формування ділової репутації та накопичення певного досвіду співпраці підприємства із клієнтами. У теорії та практиці стратегічного управління ці питання визначають предметну сферу клієнтоорієнтованого підходу, який закладено в основу концепції управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management). Стратегічний характер такого управління, а також першочергова важливість налагодження взаємовідносин з клієнтами саме в роздрібній торгівлі, яка виступає кінцевою ланкою товаро-

постачання від виробника до споживача, зумовлюють актуальність розробки підходів до формування CRM-стратегій у підприємствах роздрібної торгівлі.

Загальні питання розробки корпоративних ділових стратегій на основі системного підходу досить широко висвітлені в працях І. Ансоффа, А. Томпсона, Д. Стрікленда, О. Віханського [1–3]. Класифікації базових стратегій розвитку підприємств представлені в працях Ж.-Ж. Ламбена, Д. Арутюнової, К. Зука. Ю. Іванова [4–7]. Питання стратегічного аналізу та цілевстановлення в межах формування клієнтоорієнтованих стратегій отримали розвиток у працях Ф. Баттла, А. Дженкінсона, М. Джейкобса [8, 9]. Незважаючи на достатню розробленість питань формування загальних стратегій, методології здійснення стратегічного аналізу та обґрун-

тування стратегічних альтернатив, наявні напрацювання не повною мірою враховують специфіку клієнтоорієнтованого підходу та галузеві особливості діяльності підприємств роздрібної торгівлі, що визначило область проведеного дослідження та його цільову спрямованість.

Метою статті стало обґрунтування послідовності та змісту процесів, які визначають логіку дій під час розробки CRM-стратегій на підприємствах роздрібної торгівлі. Для досягнення цієї мети визначено місце і напрями цілевстановлення та запропоновано проєкції стратегічного аналізу під час формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібної торгівлі; розроблено структурно-логічну модель процесного підходу до формування такої стратегії.

Формування будь-якої стратегії є послідовністю певних етапів із регламентацією їх змісту, методичного та інформаційного забезпечення, результатів виконання. Найбільш поширеною точкою зору щодо визначення таких етапів є їх ототожнення з процесом стратегічного управління, здійснення якого передбачає [1–3]: 1) формулювання місії та цілей підприємства; 2) аналіз і оцінку зовнішнього середовища; 3) аналіз і оцінку сильних і слабких сторін підприємства; 4) аналіз і вибір стратегічних альтернатив; 5) реалізацію стратегії; 6) оцінку стратегії. Оскільки процеси реалізації та оцінки стратегії за своїм змістом виходять за межі процесу її формування, то зміст останнього визначається послідовним здійсненням перших чотирьох етапів: цілепокладанням, стратегічним аналізом середовища (зовнішнього та внутрішнього) та аналізом стратегічних альтернатив. Такий підхід є загальноприйнятим і не суперечить розумінню клієнтоорієнтованого управління як міжфункціонального процесу розробки і реалізації управлінських рішень стратегічного характеру.

Разом з тим, розробленість питань загальної послідовності розробки стратегій не виключають необхідності більш детального обґрунтування саме тих процесів, які наповнюють змістом кожен етап у межах формування клієнтоорієнтованої стратегії. У цьому плані перше дискусійне питання виникає щодо місця цілепокладання, яке, з одного боку, розглядається як драйвер усього стратегічного управління, і з цих позицій націлює менеджерів підприємств на проактивний стиль управління, а з іншого – залежить від наявних на підприємстві ресурсних можливостей, умов, в яких воно здійснює діяльність, і тим самим зумовлює реактивний стиль стратегічного управління.

Досліджуючи питання формування клієнтоорієнтованих стратегій, Ф. Баттл зазначає, що будь-яка організація, яка замислюється над налагодженням стійких взаємозв'язків із клієнтами, повинна починати із ситуаційного (стратегічного) аналізу, тобто опису, розуміння та оцінки поточного стану таких зв'язків [8]. Підтримуючи цю позицію, зазначимо, що формулювання цілей у межах CRM-підходу має ґрунтуватися на пріоритетах клієнтів, досвід, потреби та інтереси яких повинні бути визначені до того, як встановлені стратегічні цілі. Тому для дотримання цих умов першим етапом процесу формування клієнтоорієнтованих стратегій, на наш погляд,

має бути стратегічний аналіз, за результатами якого формуються цільові настанови у співпраці з клієнтами.

Беручи за основу рекомендації Ф. Баттла в частині виділення клієнтів/сегментів, пропозиції та каналів як критеріїв формування клієнтоорієнтованих стратегій [8], а також зважаючи на необхідність вивчення впливу зовнішнього середовища на клієнтську поведінку та формування клієнтського досвіду, нами пропонується як ключові проєкції стратегічного аналізу під час формування клієнтоорієнтованої стратегії у підприємстві роздрібної торгівлі визначити такі:

1) *клієнтську* – хто є клієнтами підприємства, які їхні потреби, рівень лояльності, задоволеність співпрацею з підприємством, кого з клієнтів можна вважати ключовими, яку частку товарообороту вони забезпечують, у чому сильні/слабкі сторони профілю ключових клієнтів торговельного підприємства;

2) *ціннісну* – які елементи ціннісної пропозиції підприємства, які доходи підприємство отримує від їх створення, які конкурентні переваги ціннісної пропозиції торговельного підприємства;

3) *канали продажів* – які канали продажів використовує торговельне підприємство, яка їх ефективність, які переваги/обмеження супроводжують використання існуючих каналів продажу;

4) *STEP-середовище* – наскільки соціальне, економічне, політико-правове, технологічне середовище сприяє впровадженню концепції CRM, наскільки чутливі клієнти підприємства до цінових умов у ключових сегментах та яка цінова волатильність у цих сегментах, яка залежність від коливань валютних курсів, доступність і ступінь розробленості технологічних рішень для формування релевантної клієнтської бази тощо.

Аля того, щоб провести такий аналіз на засадах процесного підходу, необхідно визначити «входи» кожної проєкції, методи здійснення процесу та очікувані результати («виходи», за термінологією процесного підходу). Корисним підґрунтям такого визначення є класифікація типових бізнес-процесів Американського центру продуктивності та якості (APQC), яка складається з 12 рівнів і охоплює дії від дослідження ринку та потреб споживачів до управління програмами та проєктами, управління якістю, змінами та знаннями [10; 11]. Відповідно до класифікації бізнес-процесів APQC до сфери стратегічного аналізу під час формування бізнес-стратегії підприємства належать процеси визначення потреб і побажань клієнтів, вимірювання їх задоволеності, ідентифікування інновацій, які забезпечують потреби клієнтів, аналіз сили конкуренції, слабких сторін у пропозиції послуг/товарів клієнтам, економічних тенденцій у галузі, визначення політико-правових проблем і можливостей, виявлення залежності задоволеності клієнтів від екологічної складової сталого розвитку підприємства, соціокультурних змін у суспільстві, сприятливість демографічних тенденцій.

За результатами вивчення кожної проєкції стратегічного аналізу мають бути визначені її сильні та слабкі сторони, які становлять основу для обґрунтування цілей впровадження концепції CRM.

Розглядаючи цілевстановлення з позицій процесного підходу, варто дотримуватись принципу підлеглості клієнтоорієнтованої стратегії загальній корпоративній стратегії торговельного підприємства. Тобто входами процесу формування цілей CRM-стратегії має бути не тільки узагальнена інформація за результатами стратегічного аналізу, але і вже сформульовані цілі більш високого (загально корпоративного) порядку. Такі загальні цілі, відповідно до досліджень Ж.-Ж. Ламбена, мають бути спрямовані на інтенсивне, інтегроване або диверсифіковане зростання підприємства [4]. Класичними цілями в теорії та практиці менеджменту вважаються також утримання досягнутих ринкових позицій, зростання доходності/прибутку, скорочення витрат, пропозиція кращого сервісу тощо. Кожна із загальних цілей має свою специфіку, яка в сукупності із результатами стратегічного аналізу має бути врахована під час побудови дерева цілей стратегії клієнтоорієнтованості.

З урахуванням зазначеного в *табл. 1* представлено авторський погляд на інтегровану систему цілей

клієнтоорієнтованих стратегій підприємства роздрібної торгівлі, яка побудована за принципами ієрархічності та комплексності та сформована за базовими стратегіями розвитку торговельних підприємств – концентрованою, диверсифікованою та інтегрованою зростання. Слід зазначити, що хоча до таких базових стратегій належить і стратегія скорочення, але її зміст [5–7] не узгоджується з принципами CRM, оскільки не передбачає розгляду підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливим підпроцесом цілевстановлення є визначення відповідності загальної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі отриманим результатам стратегічного аналізу за клієнтською, ціннісною проєкціями, каналами продажів і STEP-середовищем. Наприклад, реалізація стратегії концентрованою зростання за рахунок посилення позицій підприємства на існуючих ринках у контексті клієнтоорієнтованості вимагає або пропозиції кращого сервісу і збільшення лояльності, або розвитку омніканальності, що також сприятиме посиленню задоволеності клієнтів за рахунок зручності покупок.

Таблиця 1

Ключові цілі клієнтоорієнтованих стратегій підприємства роздрібної торгівлі залежно від базової стратегії розвитку

Загальні стратегії розвитку		Ключові цілі CRM-стратегії	Підтримуючі цілі CRM-стратегії
Концентроване зростання	Посилення позицій на існуючих ринках	Розвиток взаємовідносин з клієнтами і формування/збільшення клієнтської лояльності	Побудова системи взаємовідносин з клієнтами, забезпечення балансу інтересів; зростання лояльності та клієнтської бази
	Розвиток ринків	Розвиток каналів продажів	Залучення клієнтів (лідогенерація); підвищення прибутковості; удосконалення процесу продажів
	Розвиток пропозиції	Розвиток ціннісної пропозиції на основі її наближення до потреб клієнтів	Розвиток асортименту із доданою клієнтською цінністю; запровадження кращого сервісу
Інтегроване зростання	Зростання за рахунок посилення контролю над постачальниками (зворотна вертикальна інтеграція)	Операційна досконалість/розвиток ціннісної пропозиції	Скорочення витрат і підвищення маржинальності продажів; підвищення ділової репутації; спрощення маркетингу
	Зростання за рахунок посилення контролю у сфері після-продажного обслуговування, надання послуг харчування	Розвиток взаємовідносин з клієнтами і формування/збільшення клієнтської лояльності	Забезпечення задоволеності клієнтів за рахунок сервісу; зростання лояльності; побудова системи довгострокових взаємовідносин з клієнтами
	Зростання за рахунок злиття/поглинання (горизонтальна інтеграція)	Операційна досконалість/розвиток каналів продажів	Скорочення витрат на маркетинг і лідогенерацію; збільшення продуктивності; удосконалення процесу продажів
Диверсифіковане зростання	Концентричне (споріднене) зростання	Розвиток ціннісної пропозиції за рахунок товарної диференціації	Розвиток асортименту із доданою клієнтською цінністю; створення конкурентних переваг; запровадження кращого сервісу
	Зростання за рахунок горизонтальної диверсифікації для виходу на нові ринки	Розвиток каналів продажів; операційна досконалість на основі впровадження власних стандартів	Розширення клієнтської бази; побудова системи взаємовідносин з клієнтами на нових ринках; забезпечення прибутковості
	Зростання за рахунок конгломератної диверсифікації	Розвиток взаємовідносин з клієнтами і формування/збільшення клієнтської лояльності; розвиток ціннісної пропозиції	Побудова системи довгострокових взаємовідносин з клієнтами; створення унікальних конкурентних переваг, посилення лояльності

Джерело: розроблено автором.

Разом з тим, якщо за «ціннісною» проекцією виявлено недостатню кадрову підтримку у сфері менеджменту або сервісу, то без додаткових програм розвитку персоналу неможливо буде реалізувати таку CRM-стратегію. Аналогічна невідповідність буде мати місце, наприклад, і у випадку реалізації стратегії концентричної диверсифікації на основі розвитку асортименту товарів без можливості придбання/розробки аналітичних систем управління клієнтською базою. Таким чином, відповідність обраної стратегії розвитку оцінкам проекцій стратегічного аналізу суттєво впливає на готовність підприємства до впровадження CRM-стратегії, що має бути враховано під час аналізу та вибору стратегічних альтернатив.

У фаховій літературі такі стратегічні альтернативи пропонується класифікувати за співвідношенням сильних/слабких сторін підприємства та можливостей/загроз його зовнішнього середовища [2; 3; 12]: альтернативи використання можливостей; альтернативи усунення/прилаштування до загроз; альтернативи збереження і використання сильних сторін; альтернативи усунення/посилення слабких сторін. На наш погляд, така класифікація є дещо умовною, тому що, по-перше, торговельне підприємство майже не має важелів впливу на зовнішні загрози і тому їх усунення на макрорівні є дискусійним. По-друге, навіть за несприятливої ринкової кон'юнктури і падіння, наприклад, доходів клієнтів, можлива реалізація стратегій посилення взаємодії з клієнтами на основі диференціації ціннісної пропозиції, а не реалізація виключно стратегій операційної досконалості із акцентом на скорочення витрат. По-третє, часто усунення слабких позицій супроводжується значними витратами, що може бути неефективним через слабкий зв'язок цих сторін із ключовими компетенціями торговельного підприємства. Тому усунення слабкостей доцільно тільки в тих сферах, які визнані ключовими для формування клієнтоорієнтованих стратегій.

Зважаючи на зроблені зауваження щодо аналізу стратегічних альтернатив, на наш погляд, їх вибір буде залежати від таких факторів:

- ✦ відповідність стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі результатам стратегічного аналізу ціннісної, клієнтської проекцій, каналів продажу та зовнішнього середовища;
- ✦ готовність торговельного підприємства до впровадження принципів клієнтоорієнтованості;
- ✦ узгодженість клієнтоорієнтованих цілей з іншими функціональними стратегічними цілями підприємства роздрібною торгівлі (досягнення портфельного балансу стратегічних цілей);
- ✦ спрямованість на формування конкурентних переваг;
- ✦ урахування факторів часу та ризику.

Основними методами вибору стратегічних альтернатив є метод сценарного планування, моделювання, метод експертних оцінок. Виходом процесу вибору стратегічних альтернатив є обґрунтована за критеріями узгодженості, вартості, реальності та часу впровадження клієнтоорієнтована стратегія, затверджена вищим керівництвом торговельного підприємства із наступною її операціоналізацією та доведенням до всіх підрозділів торговельного підприємства з необхідним ступенем деталізації.

Ґрунтуючись на авторських пропозиціях щодо змісту та послідовності процесів формування клієнтоорієнтованої стратегії торговельного підприємства, нами розроблено структурно-логічну модель процесного підходу до її формування (рис. 1). Використання методології графічного опису бізнес-процесів IDEF0 (*Integrated DEfinition*) дозволяє представити процес формування клієнтоорієнтованої стратегії як набір взаємопов'язаних підпроцесів (функціональних блоків), кожен з яких має

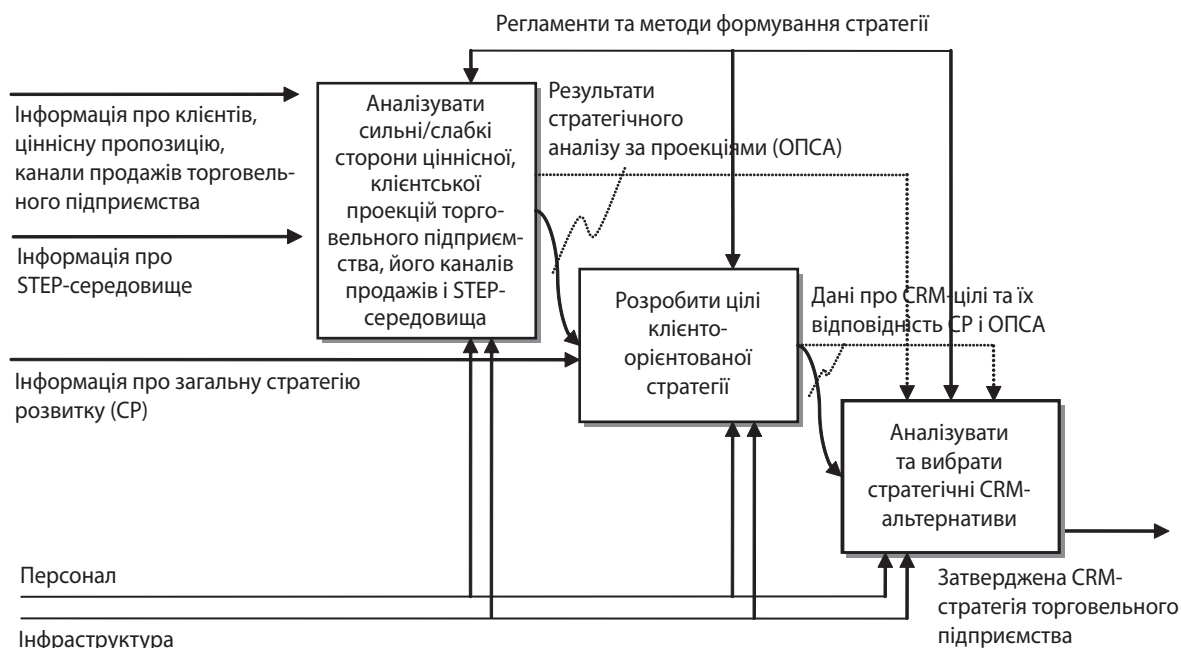


Рис. 1. Структурно-логічна модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібною торгівлі

свої входи та виходи та систему зв'язків із іншими під-процесами. Такий структурований вигляд, з нашої точки зору, унаочнює послідовність етапів формування CRM-стратегії на рівні торговельного підприємства та забезпечує узгодженість їх інформаційно-методичного забезпечення із очікуваними виходами (результатами).

ВИСНОВКИ

На основі вивчення загальних підходів до розробки стратегій та особливостей клієнтоорієнтованості як критерію стратегічного управління розроблено структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібною торгівлі. У межах цієї моделі основними бізнес-процесами визначено: стратегічний аналіз за проєкціями клієнтоорієнтованої діяльності підприємства роздрібною торгівлі (клієнтською, ціннісною проєкціями, каналами продажів і STEP-середовищем); цілевстановлення за критерієм відповідності загальній стратегії розвитку підприємства; аналіз і вибір стратегічних альтернатив за критерієм відповідності стратегії розвитку результатам стратегічного аналізу. Для забезпечення дієвості запропонованої процесної моделі визначено входи, інформаційне забезпечення виходи (результати) кожного процесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2000. – 416 с.
2. **Томпсон А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Д. Стрикланд. – М. : Вильямс, 2013. – 928 с.
3. **Виханский О. С.** Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2000. – 296 с.
4. **Ламбен Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
5. **Арутюнова Д. В.** Стратегический менеджмент / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
6. **Зук К.** Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / К. Зук, Дж. Аллен. – М. : Вильямс, 2007. – 192 с.
7. **Иванов Ю. В.** Интеграция предприятий / Ю. В. Иванов // Российское предпринимательство. – 2000. – № 10 (10). – С. 30 – 36.
8. **Buttle F.** Customer Relationship Management, Concepts and Technologies / F. Buttle. – Amsterdam; London : Butterworth-Heinemann, 2009. – 528 p.
9. **Jenkinson A.** The IDM guide to CRM Mastery / A. Jenkinson, M. Jacobs. – UK ; The Institute of Direct Marketing, 2002. – 46 p.
10. **Репин В. В.** Система процессов APQC / В. В. Репин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.finexpert.ru/view/sistema_protssosov_APQC/854
11. APQC's Process Classification Framework®(PCF) [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.apqc.org/pcf>
12. **Кузнецов В. С.** О стратегической альтернативности / В. С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 34 – 40.

Науковий керівник – Краснокутська Н. С., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та оподаткування НТУ «ХПІ» (Харків)

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategiiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 2000.
- Arutiunova, D. V. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Taganrog: TTI YuFU, 2010.
- "APQC's Process Classification Framework® (PCF)". <https://www.apqc.org/pcf>
- Buttle, F. *Customer Relationship Management, Concepts and Technologies*. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann, 2009.
- Ivanov, Yu. V. "Integratsiia predpriiatii" [Integration enterprises]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, no. 10 (10) (2000): 30-36.
- Jenkinson, A., and Jacobs, M. The IDM guide to CRM MasteryUK: The Institute of Direct Marketing, 2002.
- Kuznetsov, V. S. "O strategicheskoy alternativnosti" [The strategic alternative one]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 2 (2002): 34-40.
- Lamben, Zh.-Zh. *Menedzhment, orientirovanny na rynek* [Management, market-oriented]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- Repin, V. V. "Sistema protssosov APQC" [The system processes APQC]. http://www.finexpert.ru/view/sistema_protssosov_APQC/854
- Tompson, A., and Strikland, D. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza* [Strategic Management: Concepts and situations for analysis]. Moscow: Viliams, 2013.
- Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardarika, 2000.
- Zuk, K., and Allen, Dzh. *Strategii rosta kompanii v epokhu nestabilnosti* [Company's growth strategy in an era of instability]. Moscow: Viliams, 2007.