

Солнышкина Ирина Викторовна

старший преподаватель кафедры маркетинга
и коммерции
Комсомольского-на-Амуре государственного
технического университета
dom-hors@mail.ru

**АНАЛИЗ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ
ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ
ХАБАРОВСКОГО КРАЯ В КОНТЕКСТЕ
ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СЕТИ
В ОБЩЕСЕТЕВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Аннотация:

Данная статья содержит анализ организации работы продовольственных торговых сетей Хабаровского края и рассматривает оценку результативности деятельности сетевых образований на основе вовлеченности всех членов сети в общесетевую деятельность. Проведенное исследование позволило сделать вывод о достоинствах и недостатках в организации работы розничных продовольственных сетей края, а также разработать подход к оценке вовлеченности отдельного субъекта сети в общесетевую деятельность.

Ключевые слова:

продовольственные торговые сети, вовлеченность в общесетевую деятельность, удовлетворенность деятельностью, сеть, критерий вовлеченности, степень доверия, общность деятельности.

Solnyshkina Irina Viktorovna

Senior Lecturer of the Marketing
and Commerce Department
Komsomolsk-on-Amur State
Technical University
dom-hors@mail.ru

**ANALYSIS OF FOOD RETAIL CHAINS OF
Khabarovsk Territory
IN THE CONTEXT OF CHAIN
MEMBERS' INVOLVEMENT
IN THE GENERAL CHAIN ACTIVITIES**

Summary:

The article studies organization of food retail chains in the Khabarovsk Territory and considers efficiency assessment of the chain establishments on the basis of their involvement in the chain's general activities. The undertaken research states advantages and disadvantages of the food retail chains management in the Khabarovsk Territory and develops an approach to assessment of the certain chain subject's involvement in the chain's common activities.

Keywords:

food retail chains, involvement in chain common activities, activities satisfaction, chain, criterion of involvement, degree of confidence, community of activities.

Теоретические аспекты вовлеченности субъектов в какую-либо деятельность в настоящее время мало изучены и рассматриваются в двух направлениях: вовлеченность персонала в хозяйственную деятельность предприятия и вовлеченность стейкхолдеров при оценке согласования экономических интересов. Второе направление сводится к разработке количественной оценки согласования интересов, либо к количественной оценке сравнительной важности интересов стейкхолдеров (то есть рассматривает вовлеченность в контексте экономико-финансовых показателей). Наиболее верным, с нашей точки зрения, для оценки деятельности сети, является первое направление исследования вовлеченности, которое характеризует качественную сторону деятельности с точки зрения эмоциональных параметров субъектов. Так, в работе Флеминга, Коффмана, Хактера [1] рассматривается вовлеченность сотрудников в деятельность предприятия, которая характеризуется эмоциональной и рациональной удовлетворенностью и доказывается ее влияние на финансовую жизнеспособность предприятия [2, с. 144–145]. Поэтому в дальнейшем исследовании сетей мы будем учитывать эмоциональную сторону взаимодействия, которую определим как качественный параметр взаимодействия или вовлеченность. Эмоциональный характер вовлеченности делает невозможным ее изучение и оценку посредством экономико-математических показателей. Таким образом, в целях дальнейшего исследования мы применим метод наблюдения, основой которого станет анкетирование руководителей сетевых образований Хабаровского края. В целях данной работы дадим определение вовлеченности.

Вовлеченность в общесетевую деятельность – это процесс активного участия каждого субъекта сети в общей деятельности сетевого образования, характеризующийся большим количеством взаимных интересов, общностью логистических, маркетинговых и других технологий, а также степенью доверия и удовлетворенностью, как собственной деятельностью субъекта сети, так и общесетевой, и влияющий на финансово-экономические показатели сетевого образования.

Наше исследование вовлеченности, как уже говорилось ранее, базируется на работе Флеминга, Коффмана и Хартера [3]. В данной работе авторы в качестве определяющих характеристик вовлеченности выделяют эмоциональную и рациональную удовлетворенность. Мы в процессе

проведения настоящего исследования, взяли за основу те же характеристики. В отправной точке исследования в качестве главного критерия, характеризующего эмоциональную удовлетворенность, мы приняли степень доверия участников сети к партнерам по сетевому взаимодействию. Для рациональной удовлетворенности – общность маркетинговой и логистической политики.

Для выявления характеристик, определяющих уровень как рациональной, так и эмоциональной удовлетворенности, а следовательно, и вовлеченности в сеть, использовалась следующая совокупность критериев (таблица 1). Подбор критериев осуществлялся согласно данному определению вовлеченности и соответствовал опрос-анкете, по которой проводилось интервьюирование руководителей сетей. Основой методологии сбора информации стало анкетирование руководителей и топ менеджеров ведущих продовольственных сетей Хабаровского края. Выделение из общего числа сетей, сетевых структур продовольственной направленности, было обусловлено невозможностью исследования всех хозяйствующих субъектов, действующих в форме сети, ввиду их многочисленности и разнонаправленности деятельности. В то же время статистический анализ показал значительную долю превалирования сетей продовольственной направленности в общей структуре сетей Хабаровского края (42 % по количеству, и 53 % по уровню товарооборота на душу населения).

Таблица 1 – Критерии для оценки вовлеченности

№	Название критерия	Хар-ка удовлетворенности
1	Способ установки взаимоотношений между членами сети (заключение договоров, неформальное согласование и пр.)	Эмоциональная удовлетворенность
2	Наличие перекрестной собственности	Рациональная удовлетворенность
3	Общность логистической политики (организация поставок с единого склада, самостоятельный закуп, пр.)	Рациональная удовлетворенность
4	Общность маркетинговой политики	Рациональная удовлетворенность
5	Степень доверия к партнерам по сети	Эмоциональная удовлетворенность
6	Отсутствие конфликтов и значимых проблем между членами сети в процессе осуществления общесетевой деятельности.	Эмоциональная удовлетворенность

Вопросы базовой части анкеты, по которой проводилось интервьюирование, имели закрытый характер, то есть были предложены варианты ответов, из которых респонденты могли выбрать нужные, при этом оставалась возможность ответить и на не предусмотренный анкетой вариант, (в анализируемых позициях оставлялась свободная строка).

Анкетирование было проведено весной – летом 2012 г. Доля респондентов, принявшая участие в исследовании составила 81 %, что говорит о высокой представительности полученных результатов.

В соответствии с полученными сведениями 48 % продовольственных сетей имеют районный масштаб деятельности (действуют на территории одного района (Комсомольский, Солнечный и т.д. районы), либо в пределах одного города), более подробно сведения представлены в таблице 2. Сети, охватывающие масштаб Дальневосточного Федерального округа занимают в крае долю равную 20 %. Продовольственных сетей ведущих международную деятельность на территории края нет.

Таблица 2 – География деятельности продовольственных сетей, %

Место ведения бизнеса	Доля сетей
Город (городской округ)	48
Хабаровский край	32
Дальневосточный федеральный округ	20
Российская Федерация	0
Российская Федерация и зарубежные страны	0

Анализ ответов на вопрос, который представлен в таблице 3 – выявил следующее. 21 сеть (84 %) из всех анализируемых, находятся в интенсивной стадии развития, так как по итогам пятилетней работы их деятельность только расширяется за счет вступления новых членов и/или открытия новых торговых точек, при этом, не имея опыта выхода из сети или закрытие действующих торговых объектов в силу каких бы то ни было обстоятельств.

Таблица 3 – Распределение респондентов по наличию появившихся (выбывших) из сети членов

Характеристика появлений (выходов) членов сети за последние 5 лет деятельности	Кол-во, ед.	Доля, %
Сети, имеющие выбывших членов (закрытых магазинов) и не имеющие вступивших в сеть (открытых магазинов)	0	0
Сети, имеющие как выбывших, так и вступивших членов	2	8
Сети, не имеющие ни выбывших, ни вступивших членов	2	8
Сети, имеющие вступивших членов, и не имеющие выбывших	21	84

Явно стагнирующих сетей, то есть имеющих только отрицательный опыт развития деятельности (выход членов из состава сети, либо закрытие торговых точек), проведенное анкетирование не выявило. Сети, имеющие как положительный, так и отрицательный опыт работы в плане расширения деятельности составляют 8 % из всех опрошенных.

Анализ ответа на вопрос, который представлен в таблице 4, выявил наличие перекрестной собственности у всех опрашиваемых предприятий. Самым распространенным видом перекрестной собственности является совместное предприятие всех (нескольких) членов сети – данный вид выбрали 72 % респондентов. Ни одна опрошенная сеть не указала на наличие долей в бизнесах не связанных с общесетевой деятельностью.

Таблица 4 – Распределение респондентов по видам перекрестной собственности

Форма перекрестной собственности	Сети, имеющие перекрестную собственность	
	Кол-во, ед.	Доля, %
Совместное предприятие всех членов сети	18	72
Доли в бизнесе других членов сети	7	28
Доли в бизнесе не связанном с членами сети	0	0
Нет перекрестной собственности	0	0
Иное (укажите)	0	0

С тем, чтобы понять, каким образом организованы и реализуются маркетинговая и логистическая политика в продовольственных сетях, были определены способы организации как логистической, так и маркетинговой политики (таблица 5). По существу оказалось что, большинство продовольственных сетей края реализуют единую как маркетинговую, так и логистическую политику (68 и 60 % соответственно).

Таблица 5 – Организация и реализация маркетинговой / логистической политики в сетях

Способы организации и реализации маркетинговой/логистической политики	Логистика		Маркетинг	
	Кол-во выборов, ед.	Доля, %	Кол-во выборов, ед.	Доля, %
Существует общий распределительный центр (склад) откуда идет снабжение всех членов сети	15	60	-	-
Каждый член сети организует самостоятельный закуп товара	2	8	-	-
Координатор (инициатор) сети является единственным поставщиком для всех ее членов	1	4	-	-
Практикуется смешанная политика закупок (есть общий склад, но возможно осуществлять самостоятельный закуп у любых поставщиков)	7	28	-	-
Иное (укажите)	0	0	-	-
Существует единая маркетинговая политика для всех членов сети	-	-	17	68
У каждого члена сети своя маркетинговая политика	-	-	1	4
Существует регламентированный маркетинговый минимум, необходимый для всех (бренд, единство стиля) остальные члены сети организуют исходя из собственных возможностей и убеждений	-	-	7	28
Координатор сети регламентирует всю маркетинговую политику для всех	-	-	0	0
Иное (укажите)	-	-	0	0

Самостоятельная как маркетинговая, так и логистическая политика присуща только одной сети. Также в контексте логистики у одной продовольственной сети координатор сети является единственным поставщиком товаров (такое явление часто наблюдается во франчайзинговых сетях).

Анализ того, каким образом устанавливаются взаимоотношения между членами сети, показал, что 11 % сетей практикуют смешанный характер установления взаимоотношений, то есть им присущи как договорные обязательства, так и неформальное согласование вопросов деятельности (таблица 6). Исключительно договорные отношения присущи 3 % сетям. Действуют в режиме неформального согласования 6 % сетей.

Таблица 6 – Распределение респондентов по способам установки взаимоотношений между членами сети

Способ установления взаимоотношений внутри сети	Кол-во, ед.	Доля, %
Посредством заключения договоров	3	12
В результате неформальных согласований	6	24
Присутствуют как договорные, так и неформальные соглашения	11	44
Посредством наличия перекрестной собственности	3	12
Иное (укажите)	2	8

В качестве иных способов установки взаимоотношений внутри сети (такой способ выбрали 8 % респондентов – 2 сетевые структуры), указывался смешанный способ посредством заключения договоров и наличия перекрестной собственности.

Уровень доверия к партнерам по сетевому взаимодействию, большинство респондентов 48 % оценили как «выше среднего». 40 % выбрали наивысшую оценку, и ни одна продовольственная сеть в крае не оценила низко доверие к членам по сети.

Анализ ответов на вопрос, который представлен в таблице 7, выявил что, основным преимуществом, которое получает предприятие при организации взаимодействия в форме сети, является повышение конкурентоспособности, данный вид преимущества выбрали 17 из 25 опрошенных сетей, также велик выбор по снижениям издержек (данный пункт выбрали 13 из 25 респондентов). Ни одна сеть не отметила отсутствие преимуществ. Общее количество выборов не соответствует общему количеству респондентов, так как большинство из них отмечало несколько преимуществ (например, выбиралось и снижение издержек, и повышение конкурентоспособности).

Таблица 7 – Распределение респондентов по видам преимуществ, которые они получили от сетевой формы взаимодействия

Вид преимущества	Кол-во выборов, ед.
Увеличилась доля рынка	6
Освоили новые технологии	0
Снизилась издержки	13
Повысилась конкурентоспособность	17
Увеличились доходы от деятельности	9
Уменьшились риски	0
Нет преимуществ	0
Иное (укажите)	0

С целью выявления наиболее значимых проблем функционирования сетей, респондентам было предложено оценить уровень значимости для их сети основных проблемных ситуаций. Распределение ответов респондентов по этому вопросу представлено в таблице 8. Безусловным «лидером» по уровню значимости проблемы является неудовлетворительная маркетинговая политика сети (12 % респондентов отметили данную проблему как весьма существенную с уровнем значимости выше среднего), и только для 4 % опрошенных (то есть для одной сети) это не является проблемой. Такого больше не наблюдается ни по одной другой проблеме в списке. Также в списке существенных можно отметить следующие проблемы: неудовлетворительная ассортиментная политика сети, диктатура со стороны координатора сети, неудовлетворенность распределением совместно полученного дохода.

Лучше всего в сетях обстоят дела с исполнением договоренностей между членами сети. Для 44 % респондентов это не является проблемой. Отсюда можно сделать вывод о том, что смешанный способ установки взаимоотношений (заключение договоров + неформальное согласование), который выбрали большинство сетей, наиболее себя оправдывает. Тогда как единая маркетинговая политика (присуща 68 % опрошенных сетей), является камнем преткновения для многих сетевых образований, хотя сделать комплексный и справедливый вывод, основыва-

ясь на сопоставлении ответов на несколько вопросов, невозможно. Поэтому вряд ли стоит говорить о том, что наиболее приемлемым путем развития сетей должен быть «средний» путь (то есть смешанная политика маркетинга, смешанные поставки, установление взаимоотношений внутри сети, как посредством заключения договоров, так и неформальным согласованием и т.д.). Это, в частности, может подтвердить организация поставок. Организацию поставок опрошенные сети считают удовлетворительной, тогда как большинство сетей (60 %) ведут централизованный закуп, то есть организация логистической политики такая же, как и маркетинговой.

Таблица 8 – Распределение респондентов по уровню значимости проблем функционирования сети

Уровень значимости	Число выборов, ед.				
	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий
Существующие проблемы					
Конфликты между предприятиями входящими в сеть	9	12	4	0	0
Диктатура со стороны координатора сети	9	12	3	1	0
Плохо организованная маркетинговая политика	1	13	8	3	0
Плохо организованы поставки товара	5	14	6	0	0
Неудовлетворительный ассортимент	7	11	6	1	0
Нарушение договоренностей между членами сети	11	13	1	0	0
Неудовлетворенность членов сети общесетевой деятельностью	12	11	1	1	0
Неудовлетворенность распределением доходов среди членов сети	9	13	2	1	0

Таким образом, взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, образующими сети, в торговле продовольственными товарами Хабаровского края, а также их практическая деятельность характеризуются следующими основными направлениями. Большинство продовольственных сетей (48 % из всех опрошенных), действующих на территории края, имеют районный масштаб (действуют на территории одного района, либо в пределах одного населенного пункта), то есть географию деятельности продовольственных сетей края можно назвать ограниченной. Практически все продовольственные сети края можно считать статичными. Такой вывод можно сделать, основываясь на анализе ответов респондентов по нескольким вопросам: ни у одной опрошенной сети нет долей в бизнесах не связанных с членами сети, следовательно, развитие деятельности сетей идет посредством накопления общесетевых ресурсов, что не дает возможности выйти на масштабы региональных или федеральных сетей – это подтверждает анализ географии деятельности сетей. Отрадным можно считать тот факт, что большинство исследуемых сетей находятся в интенсивной стадии развития (общее количество появившихся новых торговых точек (магазинов) в составе сетей составило 61 шт.; было закрыто – 4 шт.). 84 % респондентов не имеют опыта выхода из состава сети действующих членов, либо закрытие действующих торговых точек. Большинство сетей практикуют общую политику маркетинга, и общую систему поставок товара (то есть поставки осуществляются с единого (общего) распределительного центра или склада). Для большинства руководителей продовольственных сетей главным преимуществом, которое дает сетевое образование, является повышение конкурентоспособности. Примечательным в данном вопросе является то, что из возможных (предложенных) вариантов ответа, никто не выбрал снижение рисков, то есть деятельность сети с точки зрения руководителей так же рискованна, как деятельность обособленного, самостоятельного магазина.

Одной из основных задач, для которой проводилось данное исследование, заключалась в том, чтобы выявить критерии и оценить их для дальнейшей выработки качественной характеристики собственно взаимодействия в сети между ее членами, и оценки вовлеченности членов сети в общесетевое взаимодействие. В отправной точке настоящего исследования все критерии вовлеченности были разделены нами на две группы: эмоциональную и рациональную удовлетворенность. Для каждой из этих групп в качестве предположения был выдвинут главный критерий. Так, для эмоциональной удовлетворенности в качестве такового мы предположили доверие к партнерам по сети, а для рациональной – общность маркетинговой и логистической политик. Анализ ответов респондентов на последний вопрос анкеты о том, какой критерий является главным в процессе функционирования сети, несколько отличается от выдвинутого предположения. Так, большинство респондентов отметило отсутствие конфликтов и значимых проблем между членами сети (это критерий эмоциональной удовлетворенности, он отличается от предположенного нами). На втором месте критерий рациональной удовлетворенности – это общность логистической и маркетинговой политики – 12 и 11 выборов соответственно. По критерию рациональной удовлетворенности наше предположение оказалось верным. Полный спектр мнений по этому во-

просу отражен в таблице 9. Общее количество выборов не соответствует общему количеству респондентов, так как большинство из них отмечало несколько критериев.

Таблица 9 – Распределение мнений респондентов по важности критерия функционирования сетевой структуры

Критерий	Кол-во выборов, ед.
Способ установления взаимоотношений	4
Наличие перекрестной собственности	0
Общность логистической политики	12
Общность маркетинговой политики	11
Уровень доверия к партнерам по сети	7
Отсутствие конфликтов и значимых проблем между членами сети	18

Таким образом, в процессе исследования были определены основные критерии как эмоциональной, так и рациональной удовлетворенности. Выделим состав рассмотренных критериев, согласно проведенному анализу функционирования сетей. В таблице 10 приведен состав критериев вовлеченности с единицами измерения, которые использовались при обработке анкет.

Таблица 10 – Критерии для оценки вовлеченности

№	Название критерия и характеристики его составляющие	ед. измерения
1	Способ установки взаимоотношений между членами сети:	
	Деятельность (внутри сети) на основе неформальных соглашений	число выборов
	Деятельность (внутри сети) на договорной основе	число выборов
	Смешанная деятельность (договора + неформальные соглашения)	число выборов
2	Наличие перекрестной собственности	
3	Общность логистической политики	
	Наличие единого центра снабжения	число выборов
	Самостоятельная политика закупок	число выборов
	Смешанные закупки (с единого склада + самостоятельно)	число выборов
4	Общность маркетинговой политики	
	Единая политика маркетинга	число выборов
	Самостоятельная маркетинговая политика	число выборов
	Смешанная политика маркетинга	число выборов
5	Степень доверия к партнерам по сети	%
6	Отсутствие конфликтов и значимых проблем между членами сети в процессе осуществления общесетевой деятельности	
	Частота появления конфликтов в сети	%
	Диктатура со стороны координатора сети	%
	Нарушение договоренностей между членами сети	%
	Неудовлетворенность общесетевой деятельностью	%
	Непропорциональное распределение доходов сети	%

Разработку оценки вовлеченности будем вести на примере реально действующей сети ЗАО «Аквилон». Сеть «Аквилон» как объект исследования также была проанкетирована по структуре анкеты продовольственных сетей, с единственным различием, которое заключалось в том, что анкетировались все предприятия, входящие в сеть. Это делалось для того, чтобы определить вовлеченность всех членов сети в общесетевую деятельность именно в этой сети. В анкете все характеристики эмоциональной удовлетворенности определялись интервьюерами в процентных отношениях, невозможность задать процентную шкалу по характеристикам рациональной удовлетворенности привела к необходимости перевода выбранных баллов в проценты. Перевод баллов был проведен в соответствии с работой Гуркова [4, с. 177–213]. Вовлеченность в сеть, в соответствии с принятой за основу методикой (работа Флеминга, Коффмана, Хактера [5]), рассчитывалась как процентель, представляющий собой медиану распределения оценок уровня вовлеченности [6, с. 148]. Полученные оценки по критериям вовлеченности у сети «Аквилон» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Оценки по критериям вовлеченности для сети ЗАО «Аквилон»

Название критерия	Значение критерия, в зависимости от выбора по предприятиям входящим в сеть		
	Аквилон	Терминал	Т-Трейдинг
Способ установки взаимоотношений между членами сети	37	12	37
Наличие перекрестной собственности	87	12	87
Общность логистической политики	37	37	37
Общность маркетинговой политики	12	12	12
Степень доверия к партнерам по сети	62	87	87
Отсутствие конфликтов и значимых проблем между членами сети в процессе осуществления общесетевой деятельности.	37	37	37
	12	37	12
	12	37	12
	62	62	87
	62	87	87

Расчет процентеля (медианы) по показателю вовлеченности для сети «Аквилон» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет медианы по вовлеченности для сети «Аквилон»

Признак , x	Число одинаковых значений, f	Сумма накопленных частот
12	9	9
37 (Me) ←	10	19
62	4	23
87	7	30
100	0	
	30/2=15	

Таким образом, для нашего вариационного ряда значение медианы составит 37 %. Это значение и есть математическая оценка уровня вовлеченности субъектов в общесетевое взаимодействие. Для интерпретации полученного результата вовлеченности может быть использован подход, представленный в таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика уровней вовлеченности в сеть

Шаг уровня	Баллы	Характеристика
1 ранг (0–20 %)	0 – 0,200	Низкая вовлеченность. У взаимодействующих предприятий в сети отсутствует эмоциональная и рациональная удовлетворенность от сетевого взаимодействия. Низкий уровень доверия, частота появления конфликтов, плохо организованная маркетинговая политика и политика поставок, ведут к постепенному распаду сети.
2 ранг (21–40 %)	0,201 – 0,400	Вовлеченность ниже среднего. Эмоциональная и рациональная удовлетворенность взаимодействием очень низкая. Эмоциональная составляющая, влияя на рациональную, ведет к рассогласованности интересов внутри членов сети.
3 ранг (41 % – 60 %)	0,401 – 0,600	Средняя вовлеченность. Как правило, присутствует рациональная удовлетворенность, при низком уровне эмоциональной, или наоборот. В этой ситуации большая ответственность ложится на координатора сети, в зависимости от возможности повлиять на выравнивание ситуации, сеть может либо перейти в высшую группу вовлеченности, либо остаться на прежнем уровне, который в долгосрочной перспективе окажется отрицательным.
4 ранг (61 % – 80 %)	0,601 – 0,800	Вовлеченность выше среднего. Уровень как эмоциональной, так и рациональной удовлетворенности достаточно высок, отдельные субъекты сети могут испытывать дискомфорт во взаимодействии, либо вступать в локальные конфликты, но таковые проявления сглаживаются средним положительным настроением в сети.
5 ранг (81 % – 100 %)	0,800 – 1	Высокая вовлеченность. Максимальный уровень эмоциональной и рациональной удовлетворенности. Сеть функционирует как единый эффективный механизм. Степень согласованности интересов между членами сети высокая.

В соответствии с принятой шкалой оценок – получаем значение вовлеченности для сети «Аквилон» = 0,370, которое характеризуется низкой степенью как рациональной, так и эмоциональной удовлетворенности членов сети от общесетевой деятельности. Низкая степень вовлеченности в общесетевую деятельность при прочих равных условиях характеризуется рассогласованностью интересов между членами сетевого образования, что в свою очередь приводит к частому появлению конфликтных ситуаций в сети и, в конечном итоге, может привести к ее распаду. Также необходимо помнить о том, что вовлеченность как одна из характеристик качественного взаимодействия внутри сети влияет на количественные (финансово-экономические) показатели деятельности сетевого образования.

Ссылки:

1. Флеминг Д., Коффман К., Хартер, Д – Овладейте человеческой сигмой // Гарвард БизнесРевю. 2005. Июль – август.
2. Там же.
3. Там же.
4. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. М., 2003.
5. Флеминг Д., Коффман К., Хартер. Указ. соч.
6. Там же.

References (transliterated):

1. Fleming D., Koffman K., Kharter, D – Ovladeyte chelovecheskoy sigmoy // Garvard BiznessRevyyu. 2005. July – August.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Gurkov I.B. Innovatsionnoe razvitie i konkurentosposobnost'. Ocherki razvitiya rossiyskikh predpriyatij. M., 2003.
5. Fleming D., Koffman K., Kharter. Op. cit.
6. Ibid.