

УДК 338.242.2

Ермолаев Сергей Николаевич
ООО «Сальватор»
Россия, Москва¹
Генеральный директор
E-Mail: 2008600@mail.ru

Ограничения области применения моделей стратегического развития банковских организации на основе сбалансированной системы показателей

Аннотация. В статье рассматривается актуальность формирования банковских стратегий в рамках допустимых областей применения. Анализ декларированных банками стратегий, их особенностей и возможностей в данном секторе экономики на современном этапе показывает разнообразную палитру возможных стратегий и моделей их формирования. При этом, все большее распространение получают модели стратегий на основе концепции Balanced Scorecard - Сбалансированной Системы Показателей . При разработке таких стратегий на практике часто не учитываются существенные ограничения области применения собственно концепции, что неизбежно ведет к профанации стратегии, к её практической несостоятельности.

Автором исследуется концепция Сбалансированной Системы Показателей с позиций присущих для неё допущений, упрощений, ограничений и других принципиальных аспектов, в рамках которых формируется область адекватного описания моделями стратегий существенных закономерностей формирования и успешной реализации указанной системы стратегического менеджмента.

В результате исследования установлено, что Сбалансированная Система Показателей имеет свою область применения, на которую оказывают влияние, как теоретические положения экономической науки, так и особенности практического её применения. Автором прояснены и сгруппированы принципы, заложенные в основу создания Сбалансированной Системы Показателей и успешного её применения. Выявленные принципы накладывают основные ограничения на область применения моделей стратегий банковских организации на основе Сбалансированной Системы Показателей. Соблюдение указанных принципов является необходимым (но недостаточным) условием существования моделей возможных стратегий банковской организации.

Таким образом, исследователи и практики получают инструмент качественной оценки возможности применения той или иной модели стратегического развития на основе ССП ещё на этапе стратегического анализа и формирования стратегии.

Ключевые слова: сбалансированная Система Показателей; модели стратегического развития; область применения; устойчивое конкурентное преимущество; цепочка создания потребительской ценности; стратегии банковского развития; существенные ограничения; базовые принципы.

Идентификационный номер статьи в журнале 09EVN414

¹ 115612, г. Москва, ул. Братеевская, д.21,к.1, оф.224 (для ООО «Сальватор»)

В банковском секторе российской экономики Центральный Банк РФ в рамках совершенствования системы корпоративного управления постоянно осуществляет мониторинг ситуации в области стратегического планирования. В отчете за 2012 год отмечается в частности, «что старший управленческий состав крупнейших кредитных организаций все еще уделяет недостаточно внимания эффективности реализации стратегий развития...»²

Анализ декларированных банками стратегий, их особенностей и возможностей в финансовом секторе экономики на современном этапе показывает разнообразную палитру стратегий и моделей их формирования. При этом, в научной среде³ значительное внимание уделяется исследованиям функциональных стратегий: маркетинговой, инвестиционной, кредитной, инновационной, финансовой и т.п., а также отдельным существенным особенностям банков или их конкурентной позиции на рынке: инвестиционной направленности, универсальности, региональной принадлежности, отраслевой ориентации, розничной специализации и т.д.

Чрезмерное внимание к одной или нескольким составляющим предпринимательской стратегии банковской организации, как правило, ведет к нерациональному (неоптимальному) расходованию ресурсов организации, а часто к провалу стратегии в целом. Поэтому актуальность не только наличия стратегии, но и осознанный, корректный выбор метода (модели) её формирования создают предпосылки для повышения устойчивости банковской организации и достижения ею своих стратегических целей.

В настоящее время разработчиками стратегии используются различные, получившие распространение подходы (модели) для формирования стратегии и ведения стратегического менеджмента: модель Shell / DPM 1, моделей BCG и GE / McKinsey, MBO (Management by objectives - MBO), «Школы стратегий», BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added), модели ADL / LC, модель HOFER / SCHENDEL, SWOT-анализа, MACS (market-activated corporate strategy), Business Performance Management (BPM) и другие. Указанные подходы (методы, модели) имеют свою историю создания и применения, достоинства и недостатки, которые исследованы в некоторых работах [1], где отмечается, что: «Сторонники каждой из стратегических школ придерживаются уникальных воззрений на один и тот же аспект процесса построения и реализации стратегии. Но в определенном смысле все эти теории ограничены и деформированы в рамках своих направлений, что являет необходимость формирования комплексного подхода к процессу совершенствования стратегического управления в российских банках».

Формирование именно комплексного подхода предопределило широкое распространение концепции Balanced Scorecard (BSC) – Сбалансированной Системы Показателей (ССП). Перечень отраслей и список компаний достигших успеха с этой системой стратегического менеджмента весьма внушителен и постоянно растет [2-7]. В научной среде получили распространение подходы творческого объединения известных классических методов стратегического менеджмента и СПП [8]. Интерес к ней проявляют и многие российские банки.

² ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, 2013, «Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2012 году», стр. 56 http://www.cbr.ru/publ/root_get_blob.asp?doc_id=9410

³ Высшая аттестационная комиссия Минобрнауки РФ, «Объявления о защите диссертаций» <http://vak2.ed.gov.ru/catalogue/index?middleName=&lastName=&max=10&speciality=&orgDcArticle=&dissertationType=&firstName=&idcName=&pg=true&q=&orgDcFullName=&branch=1818&autoref=&protectDateEnd=15.07.2014&protectDateBegin=15.01.2013&st=full&place=&offset=3250>

Важной особенностью любой модели является неизбежное ограничение области её применения в связи с характерными для данной модели допущениями, ограничениями и другими принципиальными условиями, при которых модель адекватно описывает существенные закономерности явления.

Следует отметить, что модели банковских стратегий на основе концепции ССП (BSC) также имеют ограничения, которые предопределены положениями теории предпринимательства и макроэкономической теории, фундаментальными идеями концепции ССП и практикой её применения и которые отражены в базовых принципах, заложенных в данную концепцию. Исследователи и разработчики банковских стратегий ссылаются на принципы ССП [9], но не выделяют их отчетливо, не опираются на них конкретно, не проясняют областей применения результатов своих исследований. По мнению автора, четкое проявление этих принципов чрезвычайно важно как для теоретических исследований, так и для практического использования стратегических конструкций.

В данной работе на базе фундаментальных материалов [2-6] о концепции Сбалансированной Системы Показателей автору представилось возможным выделить для моделей различных стратегий предпринимательских организаций на основе этой концепции следующие принципы:

1. Осознанное, добровольное предпочтение (выделение, дифференциация) потребителем какого-либо продукта какой-либо компании является базисом отношений в системе «рынок – потребитель».
2. Ключевым условием потребительского предпочтения продукта какой-либо организации на рынке является уникальный набор параметров, полученный, в конечном счете, с использованием её устойчивого конкурентного преимущества.
3. Имеется возможность в отношении предлагаемого продукта (продуктового ряда) сегментировать рынок на основе потребительских предпочтений.
4. Современная предпринимательская организация как объект стратегического управления моделируется в виде «цепочки создания потребительской стоимости».
5. Рациональное управление возможно только тем, что измеряется;
6. Любая предпринимательская организация, в том числе банковская, находится в условиях ограниченности ресурсов и стремится к эффективному их использованию.

Первые четыре принципа ориентированы на удовлетворение потребностей и предпочтений потребителей и характеризуют «клиентоориентированность» концепции стратегического менеджмента в целом. Из них два нуждаются в дополнительном пояснении: это «устойчивое конкурентное преимущество» и «цепочка создания потребительской ценности».

Сами авторы концепции ССП в своих работах [2-6] не приводят точного определения понятия «конкурентного преимущества» и его «устойчивости», полагая достаточным сложившееся в экономической среде представление об этом понятии [11]. Однако, прояснение этого понятия в выделенных принципах ССП, как показало дальнейшее развитие концепции, действительно необходимо, поскольку именно оно не учитывается в должной мере исследователями стратегий и практикой применения указанной системы стратегического менеджмента.

Под «Устойчивым Конкурентным Преимуществом (УКП)» в данной работе автором предлагается понимать **совокупность компетенций организации и факторов, действующих в течение определенного периода времени, позволяющих предпринимательской организации предлагать рынку продукт с предпочтительными для потребителя (целевой аудитории) параметрами.**

Так, например, банковская организация, в которой кроме собственно банковских бизнес-процессов развиты компетенции, позволяющие глубоко профессионально понимать особенности, допустим строительной отрасли, при прочих равных условиях, имеет возможность предлагать строительным организациям более привлекательные условия кредитования за счет более тонкой на основе этой компетенции настройки процессов кредитования и управления рисками. Компетенция глубокого профессионального понимания особенностей строительного бизнеса и разработки банковских продуктов для него и будет, в данном случае, конкурентным преимуществом, а бизнес – процессы банка по поддержанию этой компетенции определенное, достаточно длительное время сделают конкурентное преимущество устойчивым.

Важнейшей особенностью и одновременно важнейшим требованием к УКП является сложность (в идеале – невозможность) его повторения [11], когда от организаций–конкурентов требуется затрата ресурсов (финансы, время, персонал, know-how, и т.д.) в объемах неприемлемых с позиций рационального управления. Именно, сложность повторения УКП определяет эффект устойчивости и обеспечивает организации достаточное «время жизни» конкурентного преимущества, т.е. такой период времени, в течение которого созданный организацией с помощью УКП продукт будет пользоваться предпочтением потребителей и не будет повторен конкурентами. Конкурентное преимущество, которое легко воспроизводится и/или улучшается конкурентами, не обладает необходимой устойчивостью во времени. Характеристики продукта, который воспроизвели и/или улучшили конкуренты, становятся более привлекательными для потребителей, это разворачивает вектор их предпочтений в сторону конкурентов. Стратегия на основе легко воспроизводимого конкурентного преимущества разрушается. Вот почему, только Устойчивое Конкурентное Преимущество служит основой для формирования стратегии организации и достижения в будущем своих стратегических целей.

С точки зрения ССП воздействие стратегии организации по глубине проникновения и широте охвата определяется **«цепочкой создания потребительской ценности»**. Традиционное описание модели предпринимательской организации в виде **«цепочки создания потребительской ценности»**, предложенной разработчиками ССП [2], не содержит двух отмеченных ими же существенных аспектов всей концепции: УКП как основы для получения продукта с предпочтительными параметрами – это первое, и прямых причинно-следственных связей между стратегическими направлениями по всем четырем перспективам «цепочки» - это второе. Отсутствие указанных аспектов ведет к упрощенному трактованию концепции и разработке ущербных моделей стратегий предпринимательской организации. По мнению автора, для исправления этих неточностей под **«цепочкой создания потребительской ценности»** следует понимать **такую модель предпринимательской организации, когда её (организации) потенциал на основе прямых причинно-следственных связей трансформируется во внутренних бизнес-процессах с учетом устойчивого конкурентного преимущества так, что потребитель реализует свое предпочтение к продукту этой организации и обеспечивает акционерам организации приемлемую эффективность вложенных средств.**

Таким образом, охватываются все существенные аспекты модели организации как «цепочки создания потребительской ценности», где стратегия на всех этапах её

существования в обязательном порядке охватывает все звенья (перспективы) «цепочки»: потенциал организации (персонал, нематериальные активы корпоративная культура), внутренние бизнес-процессы, клиентскую и финансовую области (перспективы) деятельности организации. Здесь важно подчеркнуть проявление ещё одного фундаментального принципа модели ССП как системы стратегического менеджмента – **принципа *прямых причинно-следственных связей между стратегическими направлениями и бизнес-процессами создания и поддержания УКП во всех звеньях «цепочки...».***

Кроме того, разработчиками ССП также отмечалась обязательность трансформации компании (фирмы) в организацию ориентированную на стратегию [4]. Ими были предложены основные технологии и алгоритмы менеджмента по приведению организации в соответствие с выбранной стратегией, а так же делался акцент на то, что без стратегической трансформации всей организации достижение стратегических целей маловероятно.

Практика применения ССП в реальных секторах экономики позволила исследователям выделить дополнительные условия успешного функционирования этой системы стратегического менеджмента. Было установлено [7], что фокусирование внимания только на стратегических направлениях развития и поддержании УКП обеспечивает достижение стратегических целей организации лишь при условии функционирования всех других, не отнесенных к стратегическим, бизнес-процессов, в том числе вспомогательных, на приемлемом уровне (примерно среднеотраслевых показателей). Следовательно, данное условие также является одним из ограничений и может быть рассматриваться как один из принципов заложенных в основу успешной работы Системы Сбалансированных Показателей, поскольку его невыполнение нивелирует эффект от других преимуществ стратегического развития предпринимательской организации.

Таким образом, в данной работе на основе фундаментальных материалов о концепции Сбалансированной системы показателей и с учетом исследований практики её применения для моделей различных стратегий предпринимательских организаций, в том числе банковских организаций, установлено, что

- модели банковских стратегий на основе концепции ССП (Balanced Scorecard, BSC) имеют свою область применения;
- область применения моделей банковских стратегий на основе концепции ССП формируется путем наложения ограничений теоретического и практического характера:
- теории предпринимательства и макроэкономической теории,
- фундаментальных идей концепции ССП как системы стратегического менеджмента,
- практики применения указанной концепции;
- отражением ограничений являются следующие базовые принципы:
 1. «Свобода выбора» - Осознанное, добровольное предпочтение (выделение, дифференциация) потребителем какого-либо продукта какой-либо организации является базисом отношений в системе «рынок – потребитель»;
 2. «Потребительские предпочтения» - Имеется возможность в отношении предлагаемого продукта (продуктового ряда) сегментировать рынок на основе потребительских предпочтений;

3. «Ограниченность ресурсов» - Любая предпринимательская организация находится в условиях ограниченности ресурсов и стремится к эффективному их использованию.
4. «Комплексность» - Современная организация как объект стратегического управления должна моделироваться в виде «цепочки создания потребительской стоимости»;
5. «Управляй измеряя» - Рациональное управление возможно только тем, что измеряется;
6. «УКП» - Предпочтение потребителями продукта организации является результатом прямых причинно-следственных связей по всей глубине «цепочки создания потребительской стоимости» между устойчивым конкурентным преимуществом и другими бизнес-процессами;
7. «Приемлемый уровень» - Инжиниринг всех бизнес-процессов предпринимательской организации, том числе вспомогательных, организован и поддерживается на уровне среднеотраслевых показателей.
8. «Соответствие» - Осуществлена трансформация предпринимательской организации в организацию, сфокусированную на стратегии.

Важно отметить, что соблюдение только всех без изъятия принципов исследуемой системы является необходимым условием работоспособности модели стратегии организации. Пренебрежение хотя бы одним из принципов ССП неизбежно ведет к профанации стратегии, её несостоятельности. Это утверждение справедливо и для исследования отдельных элементов и составляющих частей моделей стратегий на основе Системы Сбалансированных Показателей для предпринимательских организаций, в том числе банковских организаций, поскольку вытекает из положений теории предпринимательства и макроэкономической теории, фундаментальных идей концепции ССП и практики её применения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ермолов В. В. Основные направления совершенствования стратегического управления в российских банках. Автореферат. Москва. 2008г. 23л.
2. Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. /Пер. с англ.М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005, - 512 с.
3. Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Сбалансированная система показателей : От стратегии к действию: пер. с англ. / - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Олимп-Бизнес, 2006. - 320 с. : ил.
4. Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / - М. : Олимп-Бизнес, 2010. - 412 с. : ил.
5. Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности - гарантия конкурентного преимущества /; авт. предисл. Н. А. Цветков. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2010. - 376 с. : ил.
6. Каплан Роберт С. Материалы семинара по теме « Распространение сбалансированной системы показателей на решение проблем, возникающих при согласовании новой стратегии» Москва, 15 ноября 2004г.
7. Horvath & Partners Внедрение сбалансированной системы показателей/пер. с нем.-М.; Альпина Бизнес Букс, 2005.- 478 с. Глава 5 ISBN 5-9614-0211-8
8. Башкатова Ю. И., Решетько Н. И. Современные информационные системы как фактор повышения качества управленческих решений и конкурентоспособности организаций //Интернет-журнал «Наукоедение», 2014 №2 (21) [Электронный ресурс]-М.: Наукоедение, 2014.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/66EVN214.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
9. Тихомирова Е.В. Модернизация российского рынка кредитных банковских продуктов для корпоративных клиентов. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. С-Петербург, 2013 г.
10. К. Койн .Устойчивое конкурентное преимущество [Электронный ресурс]- Корпоративный менеджмент.- Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/compet_mckinsey.shtml, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус..
11. Ж.Ж. Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок Издательство: Питер, 2007, 797с.
12. Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. Москва, 2013.
13. Ягафарова Е. Ф. Формирование устойчивого конкурентного преимущества фирмы[Электронный ресурс]- [Электронный ресурс]- Электронный научный журнал «ИССЛЕДОВАНО В РОССИИ» 1266 Режим доступа <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2007/122.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

14. Панкрухин А. П. Маркетинг: Большой толковый словарь / под ред. Панкрухина А.П. - (Гильдия маркетологов). Издательство: ОМЕГА-Л, ГРУППА КОМПАНИЙ, "старый" Омега-Л, 2010 г. 261 стр. ISBN: 5-370-00056-5, 5-370-01618-6 .
15. Егошина Е.В. Метод сегментного анализа на потребительском рынке услуг. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. С-Петербург, 2013 г.

Рецензент: Леонтьева Лидия Сергеевна, ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики», Заведующая кафедрой Общего менеджмента и предпринимательства, Доктор экономических наук профессор, член-корреспондент Академии Менеджмента и Рынка, член Европейской ассоциации менеджмента (European association of management), Почетный работник высшего профессионального образования, руководитель научной школы «Инновационные механизмы стратегического развития предпринимательских организаций в условиях информационного общества».

Sergey Ermolaev
«SALVATOR»
Russia, Moscow
E-Mail: 2008600@mail.ru

Limitations in the field of strategic development models of banking organizations on the basis of Balanced Scorecard

Abstract. The article considers an actuality of the banking system formation within the permissible application fields. The analysis of the strategies declared by banks, as well as their peculiarities and resources in this very sector of the economy at the present stage reveals a variety of possible strategies and models of their formation. Herewith, strategy models on the basis of the Balanced Scorecard concept are being more and more extended. While developing these strategies in practice, the essential limitations of application field of the concept proper are not taken into account, thus inevitably leading to the strategy profanation, to its actual inefficiency.

The author studies the Balanced Scorecard concept considering its inherent admissions, simplifications, limitations and other principal aspect that allow to form an adequate description of significant regularities of the formation and successful realization of the mentioned system of the strategic management while using possible strategy models.

As a result of the studies it has been stated that Balanced Scorecard possesses its own application field which is influenced both by the theoretical provisions the economic science and by the peculiarities of its application. The author clarifies and groups the principles established as a basis for Balanced Scorecard and its successful application.

The revealed principles impose restrictions on the application of strategy models of the banking organizations on the basis of Balanced Scorecard. Compliance with the stated principles is a necessary (but insufficient) condition of the existence of possible strategy models of banking organizations.

That way, both researcher and practitioners obtain an instrument of qualitative estimation of the application possibility of any strategic development model on the basis of Balanced Scorecard even at the stage of strategic analysis and strategy formation.

Keywords: balanced Scorecard; strategic development model; application field; sustainable competitive advantage; customer value chain; banking development strategy; essential limitations; basic principles.

Identification number of article 09EVN414

REFERENCES

1. Ermolov V. V. Osnovnye napravlenija sovershenstvovanija strategicheskogo upravlenija v rossijskih bankah. Avtoreferat. Moskva. 2008g. 231.
2. R. S. Kaplan, D. P. Norton. Strategicheskie karty. Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezultaty. /Per. s angl.M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2005, - 512 s.
3. R. S. Kaplan, D. P. Norton. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej : Ot strategii k dejstvu: per. s angl. / - 2-e izd., ispr. i dop. - M. : Olimp-Biznes, 2006. - 320 s. : il.
4. R. S. Kaplan, D. P. Norton. Organizacija, orientirovannaja na strategiju. Kak v novoj biznes-srede preuspevaju organizacii, primenjajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej / - M. : Olimp-Biznes, 2010. - 412 s. : il.
5. R. S. Kaplan, D. P. Norton. Nagrada za blestjashuju realizaciju strategii. Svjaz' strategii i operacionnoj dejatel'nosti - garantija konkurentnogo preimushhestva /; avt. predisl. N. A. Cvetkov. - M. : ZAO "Olimp-Biznes", 2010. - 376 s. : il.
6. Kaplan Robert S. Materialy seminaru po teme « Rasprostranenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej na reshenie problem, vznikajushhij pri soglasovanii novoj strategii» Moskva, 15 nojabrja 2004g.
7. Horvath & Partners Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej/per. s nem.-M.: Al'pina Biznes Buks, 2005.- 478 s. Glava 5 ISBN 5-9614-0211-8
8. Bashkatova Ju. I., Reshet'ko N. I. Sovremennye informacionnye sistemy kak faktor povyshenija kachestva upravlencheskih reshenij i konkurentosposobnosti organizacij //Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2014 №2 (21) [Elektronnyj resurs]-M.: Naukovedenie, 2014.- Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/66EVN214.pdf>, svobodnyj. – Zagl. s jekrana. - Jaz. rus., angl.
9. Tihomirova E.V. Modernizacija rossijskogo rynka kreditnyh bankovskih produktovdlja korporativnyh klientov. Avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni doktora jekonomicheskijh nauk. S-Peterburg, 2013 g.
10. K. Kojn .Ustojchivoe konkurentnoe preimushhestvo [Elektronnyj resurs]-Korporativnyj menedzhment.- Rezhim dostupa: http://www.cfin.ru/management/strategy/compet_mckinsey.shtml, svobodnyj. – Zagl. s jekrana. - Jaz. rus..
11. Zh.Zh. Lamben. Menedzhment, orientirovannyj na rynek Izdatel'stvo: Piter, 2007, 797s.
12. Leont'eva L.S., Kuznecov V.I., Konotopov M.N., Orehov S.A., Bashkatova Ju.I., Moreva E.L., Orlova L.N. Teorija menedzhmenta. Moskva, 2013.
13. Jagafarova E. F. Formirovanie ustojchivogo konkurentnogo preimushhestva firmy[Elektronnyj resurs]- [Elektronnyj resurs]- Jelektronnyj nauchnyj zhurnal «ISSLEDOVANO V ROSSII» 1266 Rezhim dostupa <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2007/122.pdf>, svobodnyj. – Zagl. s jekrana. - Jaz. rus., angl.
14. Pankruhin A. P. Marketing: Bol'shoj tolkovyj slovar' / pod red. Pankruhina A.P. - (Gil'dija marketologov). Izdatel'stvo: OMEGA-L, GRUPPA KOMPANIJ, "staryj" Omega-L, 2010 g. 261 str. ISBN: 5-370-00056-5, 5-370-01618-6 .
15. Egoshina E.V. Metod segmentnogo analiza na potrebitel'skom rynke uslug. Avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskijh nauk. S-Peterburg, 2013 g.