

## МАРКЕТИНГ

УДК 339.1

У. Г. ЗИННУРОВ, И. А. ЯНБЕРДИН

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
КЕЙС-ОРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА  
ПРИ КУПЛЕ-ПРОДАЖЕ ИМУЩЕСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ,  
КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В ВИДЕ БИЗНЕСОВ  
НЕПОЛНОЙ ГОТОВНОСТИ**

Рассмотрены ключевые понятия кейс-ориентированного маркетинга (case-based marketing), основанного на использовании хозяйственных ситуаций применительно к продаже имущественных комплексов в виде предпринимательских структур (ИКПС), имеющих неполную готовность как бизнесов. *Кейс-ориентированный маркетинг; промышленный маркетинг; закупочный центр; промышленно-инвестиционный покупатель; имущественный комплекс; бизнес, предпринимательская структура*

**ВВЕДЕНИЕ**

Для современного этапа развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) характерна реструктуризация так называемых «непрофильных» активов, приобретенных ВИНК во времена безсистемной диверсификации. Такая диверсификация имела место в ранний этап перехода нашей страны к рыночной экономике. В этот период нефтяные компании испытывали острый дефицит в наличных денежных средствах («живых деньгах»). Кроме того, на вырученные от экспорта «нефтедоллары» они вынуждены были закупать и формировать непрофильные современные имущественные комплексы как предпринимательские структуры (ИКПС) типа пекарен, мясоперерабатывающих, молокоперерабатывающих и мукомольных производств и т.д., которые обеспечивали при своем функционировании приток наличных денежных средств при сбыте своей произведенной продукции. К реструктуризации таких непрофильных ИКПС нефтяных компаний побуждают, во-первых, их низкая прибыльность или даже убыточность, во-вторых, потеря стоимости в связи с износом, в-третьих, значительные издержки на поддержание в требуемой степени готовности в случае их бездействия (консервации), в-четвертых, немалые денежные средства на уплату налога на имущество и земельного налога.

Из двух основных способов реструктуризации таких ИКПС – аренды и продажи – более привлекательным, в силу значительно большего единовременного притока денежных средств и отсутствием проблемы управления непрофильными ИКПС, является их продажа.

Несмотря на отмеченную привлекательность, процедура продажи ИКПС недостаточно разработана как в теоретическом, так и в методологическом плане. Прежде всего это связано с тем, что ИКПС здесь рассматривается как товар, покупающийся и продающийся на рынке. При этом отдельные ИКПС – это достаточно специфические товары, которые имеют разную степень готовности функционирования как бизнесы (одни действуют полностью, производя продукцию и услуги, другие неполностью, а третьи совсем бездействуют).

Поскольку процедуры купли-продажи являются предметной областью маркетинга, инструментарий которого направлен на всестороннее удовлетворение потребностей покупателя при обеспечении высокой прибыли продавца, то применительно к продаже ИКПС как товара должен быть использован именно инструментарий маркетинга, имеющий свою специфику, определенную особенностью ИКПС и обладающий характерными чертами их продавцов и покупателей. То есть речь идет о маркетинге имущественных комплексов, имеющих различную степень готовности к функционированию как бизнесов.

Следует отметить, что хотя инструментарий общепринятого маркетинга широко известен, но

для такого рода объектов исследования, какими являются ИКПС различной степени готовности к функционированию как бизнесов, теоретические и методические основы его инструментария разработаны в недостаточной мере. Прежде всего это касается выявления особенностей ИКПС, имеющих разную степень готовности к функционированию в виде бизнесов, как товара и природы потребности в них их покупателей.

### 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ИКПС, ИМЕЮЩИХ РАЗНУЮ ГОТОВНОСТЬ В ВИДЕ БИЗНЕСОВ, КАК ТОВАРА

Вполне очевидно, что ИКПС как товар представляют собой многоплановые, сложные объекты, поскольку охватывают имущественные комплексы, начиная с высокой степени готовности к функционированию, т. е. представляют собой предприятия как бизнесы, производящие или способные производить конкретную продукцию или услуги и имеющие необходимую инфраструктуру и земельные участки, на которых они расположены, включая права собственности на них, и кончая отдельными недействующими (законсервированными) разрозненными видами основных средств (оборудования, здания, сооружения), не объединенными в конкретный технологический процесс производства определенной продукции или услуг.

Однако это лишь предварительная характеристика ИКПС как товара. Более точную характеристику дадим им с позиции рассмотрения ИКПС как бизнесов.

Признавая бизнес как товар особого рода, исследователи приводят следующие его особенности [1, с. 23–24]:

- во-первых, это товар инвестиционный, то есть означающий, что вложения в него производятся с целью получения выгоды в будущем. При этом затраты и доходы разъединены во времени. Причем здесь размер ожидаемой прибыли неизвестен и имеет вероятностный характер, поэтому инвестору приходится учитывать риск возможной неудачи. И если будущие доходы с учетом времени их получения оказываются меньше издержек на приобретение инвестиционного товара, то он теряет свою инвестиционную привлекательность. Таким образом, текущая стоимость будущих доходов, которые может получить собственник, представляет собой верхний предел рыночной стоимости со стороны покупателя;

- во-вторых, хотя бизнес является системой, продаваться при этом может как вся система в целом, так и отдельные ее подсистемы и даже

элементы. При этом разрушается ее связь с собственным конкретным капиталом, конкретной организационно-экономической формой, элементы бизнеса становятся основой формирования иной, качественно-новой системы. То есть фактически товаром становится не сам бизнес, а отдельные его составляющие;

- в-третьих, потребность в этом товаре зависит от процессов, которые происходят как внутри самого товара, так и во внешней среде. Причем, с одной стороны, нестабильность в обществе приводит бизнес к неустойчивости, с другой стороны, его неустойчивость ведет к дальнейшему нарастанию нестабильности и в самом обществе. Из этого вытекает еще одна особенность бизнеса как товара – потребность в регулировании купли-продажи;

- в-четвертых, учитывая особое значение устойчивости бизнеса для стабильности в обществе, необходимо участие государства не только в регулировании механизма купли-продажи бизнеса, но и в формировании рыночных цен на бизнес, в его оценке.

Поскольку товаром может выступать бизнес как система, то дадим его определение с точки зрения готовности к функционированию, опираясь при этом на характеристику, данную исследователями [2, с.91]: «Под готовым или действующим бизнесом понимается юридически и организационно оформленный способ ведения предпринимательской деятельности, допускающий отчуждение (купля, продажа, дарение, залог), обладающий стоимостью и ликвидностью и включающий в себя необходимый набор компонентов, к которым относятся:

- материальные активы (собственные или арендованные оборудование и недвижимость, материалы, денежные средства и прочее);

- нематериальные активы (фирменное наименование, торговая марка, лицензии, патенты, авторские и смежные права, ноу-хау, технологии ведения бизнеса, Goodwill);

- квалифицированный персонал, должным образом управляемый, мотивируемый и способный к совместной деятельности (команда);

- продукты (услуги), востребованные рынком;

- занятый на рынке сегмент;

- сформировавшийся круг лояльных клиентов;

- сформировавшийся и оформленный устойчивый комплекс отношений с иными хозяйствующими субъектами (поставщиками, подрядчиками, контрагентами по кооперации, дилерами, представителями)».

Однако, как отмечают специалисты, среди огромного количества ИКПС доля готового бизнеса, отвечающего всем вышеперечисленным признакам, чрезвычайно мала. Поэтому речь в дальнейшем пойдет об ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов. Такие ИКПС обладают не всеми потребительскими свойствами, характеризующими их как готовые бизнесы, т.е. они не имеют полностью таких ценностей, как производственно-техническая, фондообразующая, профессионально-кадровая, инфраструктурная, земельно-правовая, нематериально-активная, рыночно-потребительская, снабженческо-сбытовая, исполнительно-законодательная.

## **2. ПРИРОДА ПОТРЕБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННО-ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ИКПС, ИМЕЮЩИХ НЕПОЛНУЮ ГОТОВНОСТЬ КАК БИЗНЕСОВ**

При раскрытии природы потребности покупателей объектов ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, будем основываться на гипотезе, что их покупка во многом отражает промышленный характер, т. е. осуществляется в конечном счете для извлечения прибыли путем организации производства на основе этих ИКПС определенной продукции или услуг. Одновременно покупка объектов ИКПС, не полностью готовых как бизнесы, носит еще и инвестиционный характер, поскольку потребует вложения определенных денежных средств для доведения их до требуемой степени готовности как бизнеса.

Обосновав, что покупка ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесы, носит промышленно-инвестиционный характер, будем считать, что покупатель таких объектов в своем решении об их покупке руководствуется целой системой мотивов, свойственных для промышленно-инвестиционного покупателя. Прежде всего это касается того, что в принятии решения о покупке участвует, как правило, несколько человек, которые образуют так называемый «центр покупки», что аналогично «закупочному центру (комитету, группе)» на промышленных предприятиях [3, 4].

При выявлении и научном обосновании природы поведения «действующих лиц» в «центре покупки» промышленно-инвестиционного покупателя мы будем руководствоваться идеей анатомического деления человеческого мозга на правое и левое полушария, предложенное Стивом Минеттом в своей моногра-

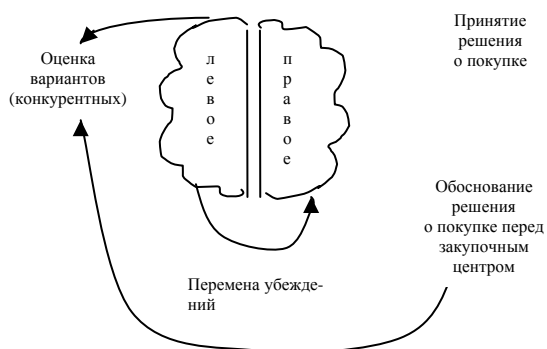
фии «Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач» [5]. В этой работе он отмечает, что каждое из указанных полушарий отвечает за выполнение определенных функций: «левое генетически приспособлено для осуществления так называемых «жестких» (hard) аспектов мыслительной деятельности (логических задач, вычислений, анализа), тогда как правое больше приспособлено для осуществления так называемых «мягких» (soft) аспектов мыслительной деятельности (интуиция, представления, распознавание образов и т.п.)... попросту говоря, за покупку технологических продуктов несет ответственность левое полушарие, а за покупку модных продуктов – правое» [5, с. 35].

Итак, ориентируясь на модель человеческого мозга, будем считать согласно Стиву Минетту, что правое полушарие, как правило, реагирует на рекламный канал (прямое обращение по почте и т. д.), а левое используется для оценки сообщений, получаемых по рекламному каналу [5, с. 36].

Осветив суть идеи модели человеческого мозга как системы двух полушарий, попытаемся раскрыть ее содержание применительно к покупке ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, с позиции промышленной покупки. Этот процесс можно представить следующим: уяснив потребность покупки определенного типа продукта (в нашем случае – определенного ИКПС), потребитель-покупатель начинает осуществлять поиск информации о возможных вариантах ее удовлетворения. Далее он выполняет процедуру сбора и оценки информации, касающейся природы предложения по каждому из рассмотренных вариантов (глубина и тщательность поиска и анализа этой информации зависят от конкретного потребителя и важности планируемой покупки). Согласно принятой нами идее, действия, связанные с поиском и анализом этой информации, осуществляются левым полушарием, в то время как фактическое решение о покупке, а также решение о том, чтобы сохранить лояльность конкретной торговой марке (в нашем случае – конкретному продавцу), осуществляется правым полушарием. Стив Минетт описывает это как «перемену убеждений». После того, как промышленный покупатель (в нашем случае промышленно-инвестиционный покупатель ИКПС) примет решение о покупке, это решение необходимо обосновать перед «центром покупки», что, в свою очередь, требует возврата к анализу в левом полушарии.

Схематично, описанный процесс представлен на рис. 1.

Наряду с описанной выше идеей о модели человеческого мозга мы также воспользуемся идеей Стива Минетта о том, что по сути дела «закупочный центр» на промышленном предприятии должен решать «конкретные хозяйственные ситуации, кейсы» (cases), означающие конкретные потребности, которые выявляет промышленный потребитель в лице своего «закупочного центра».



**Рис. 1.** Процесс промышленной покупки: «перемена убеждений» плюс обоснование [5]

В этой связи Стив Минетт вводит понятие «маркетинга, основанного на использовании конкретных хозяйственных ситуаций (case-based marketing)» [5, с. 20].

Именно теоретические и методические основы кейс-ориентированного маркетинга, применительно к купле-продаже объектов ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, будут в дальнейшем предметом нашего исследования.

В своем дальнейшем исследовании промышленной покупки Стив Минетт опирается на Нейла Рэхема, который предлагает «модель принятия решения потребителем о покупке из следующих стадий» [5, с. 38]:

- уяснение потребности;
- оценка вариантов;
- разрешение сомнений;
- реализации.

В данном разделе нас в значительной степени интересует содержание стадии «уяснение потребности», как одной из ключевых процедур кейс-ориентированного маркетинга.

Как правило, потенциальные покупатели ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, представляют собой корпоративных клиентов, поскольку речь идет о дорогостоящей покупке, носящей промышленно-инвестиционный характер, и маловероятно, что решение в

этом случае будет приниматься единолично. Как правило, здесь не обходится без консультаций, обсуждений и достижения согласия между участниками «центра покупки».

Прежде всего, будем считать, что «центр покупки» предназначен для решения такого рода хозяйственных ситуаций, как производственно-предпринимательские.

По нашему мнению, для всесторонне правильного принятия решения о покупке в «центре покупки» промышленно-инвестиционного покупателя должны быть представлены следующие действующие лица, выполняющие свои определенные роли, а именно:

- менеджеры производства, т. е. те, кто будет производить определенную продукцию и услуги с помощью покупаемого ИКПС, имеющего неполную готовность как бизнеса;
- проект-менеджеры, т. е. те, кто будет доводить ИКПС до полной готовности как бизнес;
- финансисты, т. е. те, кто будут искать денежные средства для совершения покупки ИКПС и доведения его до полной готовности как бизнес;
- лица, принимающие окончательное решение о покупке;
- лица, ответственные за юридическое оформление покупки (юристы).

Схематично их взаимоотношения в «центре покупки» представлены на рис. 2.



**Рис. 2.** Состав действующих лиц и взаимодействия в «центре покупки» промышленно-инвестиционного покупателя ИКПС, не полностью готовых как бизнесов

Эти действующие лица «центра покупки» коллегиально опираются на ряд ценностей, даже несмотря на имеющиеся между ними разногласия. Эти ценности определяются содержанием отдельных производственно-предпринимательских ситуаций, для решения которых с помощью покупки ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, и предназначен «центр покупки».

Производственно-предпринимательский характер эти ситуации носят потому, что, во-первых, покупка ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, решает определенную производственную задачу по доведению их до полной степени готовности и, во-вторых, их покупка решает инвестиционно-предпринимательскую задачу по инвестированию достаточно крупной суммы финансовых и материально-технических ресурсов, сопряженную с риском получения запланированной прибыли.

Вполне очевидно, что существует определенное множество производственно-предпринимательских ситуаций, решаемых с помощью покупки ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов. В основе этих ситуаций лежат несоответствия (разрывы) между желаемым и существующим состояниями основного бизнеса промышленно-инвестиционного покупателя. Если эти несоответствия (разрывы) будут устранены, то будут решены эти ситуации [6].

Для того чтобы выявить природу отмеченных выше несоответствий (разрывов), раскроем содержание этих ситуаций, требующих решения с помощью покупки ИКПС, имеющих неполную готовность их как бизнесов. И прежде всего выявим признаки, характеризующие такую обобщенную ситуацию [7].

По нашему мнению, одним из признаков, характеризующих производственно-предпринимательскую ситуацию, решаемую с помощью покупки ИКПС, имеющего неполную готовность как бизнеса, является низкий уровень комплексности с точки зрения замкнутости или интеграции его производственного цикла. Т. е. в бизнесе промышленно-инвестиционного покупателя отсутствует необходимый объект имущественного комплекса, который делает его недостаточно эффективным или совсем неэффективным. Итак, неудовлетворенность, а следовательно, несоответствие (разрыв) между существующим уровнем комплексности и требуемым уровнем комплексности производственного цикла бизнеса промышленно-инвестиционного покупателя вызывает у него потребность в покупке определенного ИКПС, имеющего неполную готовность как бизнеса, способного, по его мнению, после доведения до полной готовности обеспечить производственному циклу высокий уровень комплексности.

Следующим признаком, характеризующим содержание производственно-предпринимательской ситуации, решаемой с помощью покупки ИКПС, имеющих неполную готовность как биз-

неса, по нашему мнению, является неудовлетворенность высоким уровнем риска, вызванного низкой степенью диверсификации основной деятельности промышленно-инвестиционного покупателя. Итак, стремление ликвидировать несоответствие (разрыв) между высоким и низким риском в своей деятельности за счет приобретения непрофильного актива (диверсификации) вызывает потребность у покупателя приобрести ИКПС, имеющий неполную готовность как бизнеса.

Обязательным признаком, отражающим, по нашему мнению, содержание рассматриваемой производственно-предпринимательской ситуации, является отсутствие у промышленно-инвестиционного покупателя необходимых финансовых и материально-технических ресурсов и времени на создание необходимого бизнеса «с нуля». Таким образом, несоответствие между требуемой величиной ресурсов на создание бизнеса «с нуля» и существующими в наличии ресурсами вызывает у промышленно-инвестиционного покупателя потребность в покупке необходимого ИКПС, имеющего неполную готовность как бизнеса.

Ключевым признаком, характеризующим, по нашему мнению, содержание производственно-предпринимательской ситуации, связанной с покупкой ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, является неудовлетворенность промышленно-инвестиционного покупателя той долей рынка, которую занимает его бизнес до покупки необходимого ИКПС. Т. е. несоответствие (разрыв) между желаемой и существующими долями рынка и стремление ликвидировать это несоответствие и побуждают покупателя приобрести ИКПС, имеющий неполную готовность как бизнеса, но способного после доведения до полной готовности, увеличить долю рынка до желаемого уровня.

Немаловажным признаком, отражающим, по нашему мнению, содержание производственно-предпринимательской ситуации, связанной с покупкой ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, является неудовлетворенность промышленно-инвестиционного покупателя недостаточно высокой, с его точки зрения, величиной стоимости (капитализации) его бизнеса (предприятия). Т. е., несоответствие между желаемой и существующей величинами стоимости (капитализации) бизнеса промышленно-инвестиционного покупателя вызывает у него потребность в покупке ИКПС, имеющего неполную готовность как бизнеса, но способного после доведения его до полной степени

готовности увеличить стоимость (капитализацию) основного бизнеса до желаемой величины.

Таким образом, степень остроты (нерешенности) производственно-предпринимательской ситуации в области покупки ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, определяется одновременным действием одного или сразу нескольких признаков.

Не вызывает сомнения, что наиболее острыми являются те ситуации, которые характеризуются сразу несколькими признаками. Вполне очевидно, что для определения степени остроты возникшей производственно-предпринимательской ситуации в области покупки объектов ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, необходим методический инструмент, позволяющий путем установления конкретной степени остроты ситуации, решаемой с помощью покупки того или иного ИКПС, имеющего неполную готовность как бизнеса, определить важность (привлекательность) покупки его для промышленно-инвестиционного покупателя.

Таким методическим инструментом, по нашему мнению, выступает информационно-логическая (морфологическая) модель описания остроты нерешенности любой производственно-предпринимательской ситуации у промышленно-инвестиционного покупателя в области покупки ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов. Важнейшие элементы этой модели представляют собой признаки, выявленные нами выше при исследовании содержания рассмотренных выше ситуаций.

В систематизированном виде информационно-логическая (морфологическая) модель представлена в табл. 1. Она позволяет определять степень остроты стоящей перед «центром покупки» производственно-предпринимательской ситуации, а следовательно, и значимость (важность) в ее разрешении планируемой покупки того или иного полностью готового как бизнеса ИКПС.

Из табл. 1 видно, что шкала измерения любого признака содержания производственно-предпринимательской ситуации имеет два уровня, которым соответствуют определенные величины коэффициента значимости для «центра покупки» в зависимости от степени несоответствия существующего состояния признака ситуации его желаемому состоянию для «центра покупки».

Степень остроты нерешенности ситуации для «центра покупки» определяется (моделиру-

ется) согласно этой модели путем комбинации одного из значений каждого признака.

Таблица 1

Информационно-логическая (морфологическая) модель определения остроты производственно-предпринимательской ситуации у промышленно-инвестиционного покупателя, решаемой с помощью покупки ИКПС полностью готового как бизнес

Код и наименование $j$ -го признака содержания производственно-предпринимательской ситуации	Код и характеристика $i$ -го значения $j$ -го признака ситуации – степени несоответствия существующего его состояния желаемому состоянию	Величина коэффициента значимости для «центра покупки» $i$ -го значения $j$ -го признака ситуации – степени несоответствия ( $B_{ij}$ )
1. Уровень комплексности производственного цикла	1.1. Низкий уровень комплексности (неприемлемое несоответствие)	0,8
	1.2. Высокий уровень комплексности (приемлемое несоответствие)	0,2
2. Степень риска, вызванного низким уровнем диверсификации	2.1. Высокий уровень риска (неприемлемое несоответствие)	0,8
	2.2. Низкий уровень риска (приемлемое несоответствие)	0,2
3. Размер занимаемой доли рынка	3.1. Небольшая доля рынка (неприемлемое несоответствие)	0,8
	3.2. Большая доля рынка	0,2
4. Величина средств, необходимых для создания бизнеса «с нуля»	4.1. Значительные средства (неприемлемое несоответствие)	0,8
	4.2. Незначительные средства (приемлемое несоответствие)	0,2
5. Величина стоимости основного бизнеса	5.1. Недостаточная величина (неприемлемое несоответствие)	0,8
	5.2. Достаточная величина (приемлемое несоответствие)	0,2

Количественно степень остроты возникшей производственно-предпринимательской ситуации в области покупки не полностью готового бизнеса (СО) определяется по следующей формуле:

$$CO = \sum_{i=1}^n B_{ij} \rightarrow \max, \quad (1)$$

где СО – количественное измерение степени остроты возникшей у «центра покупки» промышленно-инвестиционного покупателя производственно-предпринимательской ситуации в области покупки не полностью готового бизнеса;

$B_{ij}$  – величина коэффициента значимости для «центра покупки»  $i$ -го значения  $j$ -го признака содержания ситуации (доли безразмерной единицы),

$$\sum_{i=1}^n B_{ij} = 1 \text{ (нормируемое условие).}$$

Естественно, что чем большая по остроте производственно-предпринимательская ситуация решается с помощью покупки конкретного ИКПС, имеющего неполную готовность как бизнеса, тем он предпочтительнее для «центра покупки».

Конкретные величины для  $B_1 = 0,8$  и  $B_2 = 0,2$  установлены в качестве примера с целью показать значительно большую значимость для «центра покупки» того уровня, который имеет неприемлемое несоответствие. Более точно эти значения определяются экспертным путем членами «центра покупки».

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Раскрытие теоретических основ природы потребности промышленно-инвестиционных покупателей ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов, с позиции установления степени остроты (нерешенности) производственно-предпринимательской ситуации, создает методологические предпосылки для разработки комплекса методов и моделей, составляющих инструментальный кейс-ориентированного марке-

тинга применительно к купле-продаже ИКПС, имеющих неполную готовность как бизнесов.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. М.: Финансы и статистика, 2007. 736 с.
2. **Зиннурова, А.** Рынок готового бизнеса / А. Зиннурова // Экономика и управление. 2004. № 5. С. 90–94.
3. **Ландреви, Ж.** Теория и практика маркетинга / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон. М.: МЦФЭР, 2006. 512 с.
4. **Хардинг, Г.** Маркетинг промышленных товаров / Г. Хардинг. М.: Сирин, 2002. 272 с.
5. **Миннетт, С.** Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / С. Миннетт. М.: Вильямс, 2003. 208 с.
6. **Черняк, О. Н.** Системный анализ в управлении экономикой / О. Н. Черняк. М.: Экономика, 1975. 191 с.
7. **Орлов, А.** Покупка и продажа бизнеса. Российская практика / А. Орлов, С. Рыбаков. М.: Вершина, 2006. 272 с.

### ОБ АВТОРАХ



**Зиннуров Ульфат Гаязович**, проф., зав. каф. менеджмента и маркетинга. Дипл. инженер по экономике и организации промышленности (УГАТУ, 1973). Д-р экон. наук в обл. организации управления народн. хозяйством (СПБИЭА, 1994). Иссл. в обл. стратегическ. менеджмента и маркетинга.



**Янбердин Ильнур Айратович**, соиск. Башкирск. акад. гос. службы и управления при Президенте Республики Башкортостан. Дипл. юрист (БГУ, 2000). Иссл. в области купли-продажи бизнеса.