

**Михайлов Олег Викторович**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

**e-mail:** Dr.Mick2010@yandex.ru**Mikhailov Oleg**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow

**e-mail:** Dr.Mick2010@yandex.ru**ВЫДЕЛЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ КОМПАНИЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Аннотация.** Объективное и методичное выявление лучших компаний мировой экономики и систематизация их конкурентных преимуществ позволяет усилить и повысить собственную конкурентоспособность в целях опережения лидирующих конкурентов. В статье уточнены методы и критерии выделения скрытых чемпионов мирового рынка, обобщены некоторые важные их характеристики. На основе мирового теоретического и хозяйственного опыта международных лидеров хозяйствования даны некоторые рекомендации по специфике и направлениям анализа и изучения их достижений.

**Ключевые слова:** великие компании, скрытые чемпионы, методы выделения лучших, критерии определения передовиков, принципы и факторы успеха лидеров.

**HIGHLIGHTING THE LEADING COMPANIES OF THE WORLD ECONOMY**

**Abstract.** Objective and methodical identification of the best companies in the world economy and systematization of their competitive advantages allows to strengthen and improve their own competitiveness in order to outpace the leading competitors. The methods and criteria for the selection of hidden champions of the world market have been refined in the article, some of their important characteristics have been summarized. On the basis of the world theoretical and economic experience of international business leaders, some recommendations on the specifics and directions of analysis and study of their achievements have been given.

**Keywords:** great companies, hidden champions, methods of selection the best, criterions to define winners, principles and success of leaders.

В конкурентной мировой экономике актуально корректное выделение действительно великих компаний, чемпионов и лидеров мирового рынка, критериев и принципов их более успешного развития. Выявление и творческое использование передовой практики лидеров мирового рынка признается эффективным способом управления изменениями и ускорения совершенствования работы. Глобальная ориентация на лучшую практику стимулирует прогрессивные изменения, облегчает определение созревших для перемен областей и прояснение картины желаемого состояния [1, с. 14]. Углубленный сравнительный анализ с выявлением лучших конкурентов и факторов их успеха должен стать практикой каждой организации, инструментом подъема результатов деятельности и конкурентоспособности, источником и потенциалом совершенствования управления, способом ускорения реструктуризации и улучшения труда. Необходимо овладеть методологией качественного подбора информации о передовых конкурентах для выявления перспективных возможностей концентрации на приоритетных направлениях собственного прогресса.

Среди современных требований к эффективному и конкурентному лидерству – непрерывная осведомленность менеджеров и сотрудников о стратегических, тактических и операционных достижениях передовых компаний/организаций мира. Лидеры с готовностью извлекают ценные уроки за границей своих корпораций и отраслей, регионов и стран, рассматривают опыт лучших организаций под различными углами зрения. Передовые компании лучше ориентируются в бурных изменениях, не только реагируя на ситуации, но и создавая их; они могут процветать и в условиях нестабильности, ненадежности и хаоса [2, с. 206]. Следовательно, поиск образцовой практики – не только внутри организации и отрасли, но и за ее пределами – современная основа повышения всеобщего качества управления. Постановка высокой цели и улучшение всех показателей бизнеса предполагает непрерывное повышение



качества (продуктов и услуг, управления и труда), лидирующее управление издержками, ускоренное увеличение объема продаж, прибыли, с опережением конкурентов в международном масштабе. Современное стремление к лидерству может реализовываться с помощью обновляемых достижений конкурентов в мировой экономике, ведь важный фактор лидирования – лучшая осведомленность о соперниках. В борьбе с бюрократическими тенденциями, характерными для крупных корпораций, Дж. Уэлч из GE опирался на «скорость» и «образцовую практику» для ускорения и упрощения управленческих и производственных процессов и сокращения ошибок. Не удивительно, что лидерам мировой экономики удается достичь гораздо более впечатляющих результатов, чем большинству менеджеров, игнорирующих необходимость углубленного анализа способностей конкурентов.

При выявлении опыта передовых компаний обычно используют элементы известных систем «бенчмаркинга» (от англ. benchmarking) и «конкурентной разведки» (англ. competitive intelligence), подразумевающих целевой сбор, обработку и накопление информации о конкурентах [5, с. 16]. Помимо этих традиционных инструментов, требуются более совершенные подходы, концепции, методы анализа и выделения передовых фирм, их принципов и критериев успеха. Корректная методология позволяет на основе понимания угроз бизнесу и потенциальных возможностей сосредоточиться на приоритетных направлениях и эффективных способах достижения и закрепления конкурентных преимуществ. Системная организация выявления и использования лучших мировых теоретических и хозяйственных достижений не просто делает компанию более успешной, но и становится определяющим фактором ее текущего выживания и процветания в будущем. Именно созданием и развитием глобального «информационного мониторинга» объясняют стремительное и опережающее развитие в последние десятилетия японских компаний в мировой экономике.

Уточнение признаков передовых компаний, их корректных выделений среди субъектов мировой экономики требует особой методологии сравнительных исследований, с учетом условий развития лидеров и ключевых факторов их успеха. Компании, достигшие величия в среде быстрых, непредсказуемых перемен, Д. Коллинз и М. Хансен рекомендуют сравнивать с контрольной группой компаний, которые в тех же экстремальных условиях не смогли стать великими; хотя это усложняет и так трудоемкий процесс выявления передовых фирм [2]. Такое сопоставление позволяет уточнять факторы, помогающие лидерам процветать даже во время хаоса. Выявленные показатели деятельности победителей могут превосходить средние результаты по отрасли как минимум в 10 раз.

Первоначальный список компаний, их характеристик последовательно отфильтровывают и отбирают лишь соответствующие всем критериям компании и выделяют их общие свойства (Д. Коллинз и М. Хансен применяют 11 фильтров, начиная с базы данных Центра изучения котировок ценных бумаг Высшей школы бизнеса Чикагского университета (CRSP), что позволяет многократно сократить число претендентов (с 20 400 компаний до 7)). На этих этапах исключались компании, оставшиеся небольшими, склонные к нестабильным результатам, и выделялись лучшие в своих отраслях, развивавшихся хаотично (когда события были вне контроля компании; существенные аспекты таких событий были непредсказуемы; нельзя было предугадать или предотвратить какие-то важные их элементы: время, форму, размах, влияние, включая конкретику нового законодательства и его влияния на отрасль). Обычно соблюдавшие определенные принципы компании переживали периоды упадка в своей отрасли гораздо лучше и в тяжелые времена добивались успеха намного чаще, чем игнорировавшие эти правила. В окончательный список великих компаний попали следующие: Amgen (например, в период наблюдения 1980-2002 гг. отдача на 10 тыс. долл. США инвестиций составила 4,5 млн долл. США сравнительно с рынком – в 24 раза выше среднего, а со своим сектором экономики – в 77,2 раза), Biomet, Microsoft, Progressive Insurance, Southwest Airlines, Stryker. В целом группа великих компаний превзошла результаты контрольной группы более чем в 30 раз. Отметим, что корпорации со временем могут менять статус (как возрождение Apple под руководством С. Джобса до лидирования и после провала): из временно передовых попасть в группу великих и наоборот. Следовательно, шанс перехода от хорошего к великому есть всегда. Все концепции определения лучших компаний, формулирования гипотез и проверки мифов должны выводиться из массива реальных фактов. Приведем несколько опровергнутых исследованиями мифов [2, с. 196] или предположений.

«Великие лидеры» могут не обладать даром предвидения, особой отвагой, склонностью к риску, дерзостью, дальновидностью и креативностью. Зато они более дисциплинированы и больше перестраховываются.

Они активно применяют инновации, но внедряют не намного больше инноваций, чем их менее успешные конкуренты. Поэтому инновации сами по себе вовсе не козырь – гораздо важнее умение эффективно управлять инновациями.

В мире высоких скоростей нужны быстрые реакции и быстрые решения, но «если нестись сломя голову, можно разбиться». Лидеры лучше знали, когда нужно спешить, а когда торопиться не следует.

Лидеры меняются в ответ на значительные внешние изменения не так радикально, как другие хорошие компании.

Лидерам везло не больше, чем другим компаниям (всем хватало добрых и неудачных событий). Ключевой вопрос не в том, сколько удачи, а в том, как ей распорядиться.

Великие компании не допускают, чтобы результат их деятельности определяли внешние, неконтролируемые силы или случай, – они полностью и планомерно берут на себя ответственность за свою судьбу. Среди поведенческих принципов успешных передовиков Д. Коллинз и М. Хансен выделяют следующие: «фанатичная дисциплина», «эмпирическая креативность» и «продуктивная паранойя». Фанатичная дисциплина – это крайняя последовательность действий в следовании своим ценностям и долгосрочным целям; такая целеустремленность непоколебима, негибаема, упорна до маниакальности. Эмпирическая креативность характеризуется принятием дерзких и креативных решений на основе эмпирических данных, которые используются для решительных, но более обоснованных действий, с меньшим риском. Продуктивная паранойя характеризуется «сверхбдительностью», постоянной готовностью к продуктивным переменам в окружающей среде (конкуренции, технологиям, патентам) и угрозам извне (судебным искам, недостаточной лояльности клиентов), даже когда все идет хорошо. Свой страх и беспокойство победители направляют в упреждающие действия, разрабатывают аварийные планы, создают резервы, следят, чтобы всегда оставался запас прочности. Они не избегают опасности, не ищут наиболее приятные пути, а стремятся к великим целям, будь то создание нового бизнеса, благородная мечта изменить мир или желание послужить людям [2]. За этими принципами стоят высокие амбиции, которые обеспечивает мотивацию и вдохновение.

Чаще всего за модели совершенства в менеджменте принимают крупные или растущие фирмы. Обычно процесс исследований и обучения протекает в направлении от крупных к меньшим фирмам, но результаты анализа «скрытых чемпионов» среди малых и средних фирм побуждают изменить этот подход. Часто незамеченными остается группа глобальных конкурентов, едва известных даже бизнес-сообществу, доля которых на мировом рынке достигает 70 – 90 %, что под силу лишь отдельным крупным многонациональным корпорациям [4, с. 13]. Нужно учитывать стратегии и практики этих малоизвестных, но высокоэффективных, десятилетиями непревзойденных на рынках всего мира малых и средних «нишевых» фирм. Они избегают внимания специальной прессы и ученых по ряду причин: многие из их продуктов неброски или невидимы, часто они скрыты в производственном процессе (например, машины или измерительные инструменты); предназначены для установки в конечный продукт (например, накрывные люки в автомобилях или ароматизирующие вещества в духах); иногда их продукты считаются незначительными (например, пуговицы или карандаши), чтобы акцентировать на них внимание. Эти лидеры мирового рынка ценят свою анонимность, сознательно избегая публичности, не раскрывая секреты стратегии успеха. Однако эти «могущественные карлики» действительно являются «скрытыми чемпионами». Такие фирмы находятся почти во всех отраслях и частях света – от США до Кореи и Южной Африки; только в Германии их более 500 [4, с. 16]. Результаты их исследования поражают и подтверждают, что «гиганты» могут многому научиться у «карликов», несмотря на их ограниченный размер и ресурсы. Их отличительные признаки, наименее поддающиеся экономическому анализу (например, лидерство, мотивация, расчет на собственные силы), являются важнейшими составляющими успеха «скрытых чемпионов» (Barth, Boader, Brita, Gerrits, Hauni, Hillebrand, Stihl, Tetra и др.). Поэтому уроки их успехов будут полезны для всех фирм, независимо от их размера, местоположения или национальной принадлежности.

Отметим, что малые и средние «скрытые чемпионы» остаются малоизвестными, поэтому доступна преимущественно их качественная оценка. Они могут лучше учитывать как запросы клиентов, так и перспективы продукта и технологии. Они порождают такой уровень специализации и совершенства, который с трудом достижим конкурентами. Эти «могущественные карлики» обладают следующим набором общих черт: они

«великие инноваторы»; многие из них создают собственные рынки; они узкоспециализированы, но имеют клиентуру по всему миру; они могут избегать диверсификации и стратегических альянсов, но обладают непревзойденными «внутренними» компетенциями; их возглавляют лица, соединяющие в себе одновременно авторитарный и партисипативный стили руководства при отсутствии текучести персонала. Значительный массив полученной информации (оборот, число занятых, патентов и т. п.) должен базироваться на точных фактах (или «жестких» данных), однако большая ее часть может состоять из «мягких» данных, включая субъективные оценки [4, с. 18] экспертов (о конкурентных преимуществах, стиле и поведении руководства, мотивации сотрудников и др.). В некоторых случаях относительно «мягкой», т. е. ненадежной, является даже оценка объема продаж или доли рынка; к тому же данные «скрытых чемпионов» характеризуются, скорее, излишней скромностью, чем переоценкой своих достижений. С целью индуктивного исследования и отбора компаний для сравнения должны использоваться разнообразные источники, чтобы получить представительную выборку фактов, мнений и суждений по этим компаниям. Выделенная Д. Коллинзом и М. Хансеном «триангуляция данных» как метод сбора и проверки данных исследования, предполагающий перекрестную интерпретацию одного и того же случая или фрагмента нескольких дополняющих друг друга источников, снижает риск доверия неточной, неполной или небеспристрастной информации. Уместно отбирать компании по принципу преуспевания в своей отрасли и выделения ключевых факторов успеха, а также преуспевания по отдельным функциональным областям.

Однако при переносе выводов, сделанных преимущественно по компаниям США и ФРГ (более статистически обоснованным), на другие страны и культуры следует проявлять осторожность. Существует и проблема «перевернутой причинности», когда вывод указывает на противоположное направление сравнительно с первоначальной гипотезой. Например, если считать, что своим успехом компания обязана инновациям, то может оказаться, что этот успех позволил компании заняться инновациями (победитель располагает большими деньгами для финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ).

В методическом плане выявление передовых компаний и исследования «скрытых чемпионов» базируется на следующих источниках:

1) опубликованная информация в местных, национальных и международных статьях и заметках в газетах, журналах и т. п. Среди периодических изданий выделяются: *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Business Week*, *Corporate Culture and Performance*, *Economist*, *Financial Times*, *Fortune*, *Forbes*, *Fortune*, *Harvard Business Review*, *HR Magazine*, *Industry Week*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Management Studies*, *Journal of High Technology Management Research*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Personality and Social Psychology*, *Journal of Service Research*, *Management Science*, *Management Accounting Research*, *New York Times*, *Organizational Dynamics*, *Strategic Management Journal*, *Gallup Management Journal*, *Personnel Psychology*, *Psychology Review*, *Wall Street Journal*, *Wall Street Transcripts*;

2) периодические отчеты консалтинговых компаний, например, *McKinsey Quarterly Survey* и *McKinsey Staff Paper*;

3) справочные материалы по отрасли и бизнесу в целом, например, *Biographical Dictionary of American Business Leaders* и *International Directory of Company Histories*;

4) специальные издания и платные банки данных – обработанные и обновляемые материалы любых, в том числе конфиденциальных изданий, попадающих в научные, технические и профессиональные сборники и т. д.;

5) информация о фирмах (годовые корпоративные отчеты, фирменные брошюры, каталоги, корпоративные сайты, где публикуются сведения о продукте предприятия, персонале, миссии компании, маркетинговой стратегии, стратегических планах и др.); материалы, полученные непосредственно от компании. Финансовые сведения о компаниях: доход и баланс; ежегодные отчеты, промежуточные отчеты и проспекты IPO по каждой компании; включая совокупный доход за месяц, по акциям; среднерыночную доходность; сводный коэффициент рентабельности;

6) анкетирование фирм. Эти анкеты могут быть (при тщательной, системной их подготовке и последующем анализе) очень полезными и учитывать значительные аспекты конкурентных стратегий;

7) личные интервью, встречи и беседы с основателями и руководителями фирм, менеджерами и сотрудниками «скрытых чемпионов» и конкурирующих фирм по вопросам консультаций, «круглых столов», семинаров, конференций, посещений и т. п.;



8) доклады на конференциях, симпозиумах и т. д. Значение имеет не только то, о чем в докладах говорится, но и то, о каких темах вдруг перестали говорить [5, с. 85];

9) интернет-ресурсы. Наиболее часто используемые западные поисковые системы: Alta Vista (50 %), Yahoo! (25 %), Lycos (15 %), Hoovers Corporate Directories (15 %), а также The Wall Street Journal (7,5 %), CNN (7,5 %). Один из популярных платных ресурсов на Западе – Lexis-Nexis. Однако источники в Интернете обновляются по-разному; информация там может искажаться; ее необходимо перепроверять по разным источникам. Открытую информацию собирать относительно легко, но трудно ее фильтровать. Высока вероятность дезинформации, слухов и устаревания информации [3, с. 22]. Поскольку статистика о «скрытых чемпионах» отсутствует, первоначально собранные банки данных не могут претендовать на полноту. Например, идентифицированные Г. Саймоном малые и средние «скрытые чемпионы» Германии могут составлять «вершину айсберга» передовых компаний мировой экономики.

Сравнение с конкурентами не должно ограничиваться только проблемами сопоставления цен и свойств товаров, необходимо и сравнение систем управления. Оно включает исследование оргструктуры, качества, продолжительности циклов, управления человеческими ресурсами, технологического менеджмента и многих других важных факторов конкурентоспособности [1, с. 257]. Управленцы и сотрудники способны работать быстрее и эффективнее, при внимательном ознакомлении с результатами конкурентных сравнений, позволяющих с помощью мирового рынка уточнять цели, стратегии и итоги работы организации. Многие бы удивились, узнав, что менеджмент планирует добиться продуктивности на 7-8 %, тогда как лидирующие конкуренты планомерно достигают целей прироста аналогичных показателей на 50-60 %. Углубленная сравнительная оценка – важный тест текущего и будущего состояния организации; она позволяет уточнять место компании на рынке и вероятность достижения успеха и особенно полезна в сравнении с достижениями руководства других компаний/организаций разных отраслей. Например, больницы, медцентры или оздоровительные клиники испытывают постоянные проблемы со скоростью и эффективностью принятия и выписки пациентов. Некоторым лидерам удалось добиться резкого сокращения времени ожидания после заимствования достижений таких сетевых отелей мирового класса, как Marriott, Ritz-Carlton.

Среди критериев успеха компаний признается доля рынка – национального, регионального и мирового. Абсолютная доля рынка определяется отношением собственного оборота к общему объему рынка, выраженного в процентах. Относительная доля рынка вычисляется делением доли рынка «скрытого чемпиона» на долю рынка сильнейшего конкурента. Относительная доля 1,8 означает, что доля рынка лидера на 80 % больше, чем доля сильнейшего конкурента. Только у лидера рынка относительная доля рынка больше 1: например, его доля 36 %, а у сильнейшего конкурента – 20 % [4, с. 19]. Если фирма достигает доли мирового рынка в 30 %, 50 %, 70 % или относительной доли рынка, равной 1,5, 2 или 5, это значит, что она на верном пути и может признаваться успешной и конкурентной. Углубленные сравнительные исследования позволяют выявить ряд других критериев, облегчающих определение лучших компаний (великих, «скрытых чемпионов») мировой экономики и их факторов успеха, включая следующие:

- компания с выдающимися результатами сравнительно с компаниями разных отраслей;
- высокая доля фирмы на мировом рынке (до 50-90 %);
- показатели великих компаний на протяжении 15 и более лет устойчиво превышали средние фондовые показатели в данном секторе экономики;
- великая компания достигает позитивных результатов и в турбулентной среде, под влиянием быстро меняющихся, неконтролируемых и потенциально опасных ситуаций;
- компания начинала свое восхождение к величию из уязвимой позиции: она была новичком и, как правило, небольшой;
- удачи и неудачи выпадают на долю каждого субъекта. Сила лидеров проявляется в столкновении с неудачами: из неблагоприятных обстоятельств они извлекают благоприятнейшие последствия, а из своей удачи умеют «выжать» все по максимуму;
- передовые организации создают все условия для постоянного улучшения работы;
- они регулярно генерируют множественные инновации (не столько крупные, сколько малые) постоянно совершенствуя свой бизнес;

- их лидерование на рынке включает такие аспекты, как превосходство в инновационной способности, новых технологиях, ключевых компетенциях, задавание перспективных направлений бизнеса, определение правил игры на рынке;
- передовые фирмы непрерывно, углубленно, систематически изучают характер и уровни изменения конкуренции, достижений и способностей конкурентов в глобальном масштабе;
- лидеры систематически переоценивают адекватность уровня управления и позиций организации, ее курса, сравнительно с лучшими конкурентами и их способностями;
- «скрытые чемпионы» обладают многообразием и шириной диапазона рынков; умениями выявлять и создавать новые рынки и ниши; и этот процесс продолжается год за годом, охватывает одну страну за другой;
- малые чемпионы сосредоточены на глубине, а не широте ассортимента, что отчасти устраняет распыления усилий;
- типичные «скрытые чемпионы» рано начали экспортировать свою продукцию/услуги, но не следуют типичным схемам интернационализации, открывая новые возможности зарубежных рынков. Они сильно ориентированы на экспорт (прямой и косвенный), поддерживают значительные его доли, вносят немалый вклад в совокупный баланс своей страны;
- предприятие устанавливает высокие и четкие цели (например, мировое лидерство в технологиях и на рынке, в прибыльных нишах рынка), которые достигаются и перевыполняются. Эти устремления основаны на долгосрочном видении и предельной решимости преследовать избранную цель;
- для большинства «скрытых чемпионов» цель – стать лидером на мировом рынке – является началом и основой успеха;
- они достигают положения № 1 или № 2 на мировом рынке или № 1 на европейском, североамериканском или японском рынке; если точная доля рынка лидера не известна, то необходимо, чтобы фирма была сильнее, чем ее самый успешный конкурент;
- они обладают способностями выигрывать и процветать даже в неблагоприятных экономических условиях.
- у компаний-чемпионов практически отсутствует текучесть персонала при длительном сроке пребывания в должности высших руководителей – до 24 и более лет;
- малые и средние чемпионы избегают многих составляющих «синдрома крупных фирм», таких как множественная бюрократия, отсутствие гибкости, чрезмерное разделение труда или удаленность от клиента;
- передовики характеризуются долгосрочным лидерством (остаются ведущими на рынке более 10–25 лет), сильной мотивацией и расчетом на собственные силы;
- компании-чемпионы достигают значительного возраста: до 47, 67 и более 150 лет;
- они обладают психологическим лидерством на рынке, охватывающим все возможные параметры лидерства: в перспективных технологиях, масштабе рынка, превосходстве в качестве; в определении и модификации правил игры. Такое лидерство основывается на преобладающей компетенции и предпринимательской культуре, на желании определять тенденции на рынке, а не следовать им;
- передовые компании улучшают стандарты качества продуктов и услуг, управления и труда;
- их предпринимательская, творческая, инновационная культура благоприятствует скорее непрерывному, чем взрывному росту;
- они стараются стать новым образцом; не копировать уровень техники или технологий, а инициировать его, устанавливать отраслевые стандарты или влиять на них;
- они постоянно ищут новые области применения своей технологии, задают фирме все новые направления деятельности, на основе сильной предпринимательской стратегии;
- скрытые чемпионы являются поистине глобальными конкурентами; становятся и остаются планомерно успешными, а не эпизодическими «чудо-фирмами»;
- лидеры создают много новых рабочих мест; сохраняют и увеличивают численность своих сотрудников, даже в периоды спада;
- получение высокой краткосрочной прибыли не выступает для них важнейшей целью;
- они основывают свой успех не на одной специфической составляющей, а на комплексном усилении конкурентоспособности, стараясь многие малые дела делать намного лучше;
- их общий риск стратегии фокусирования может быть меньше, чем риск стратегии диверсификации.

Фирмы с меньшим числом продуктов не столь сложны по структуре, используют «метод простоты»;

– их выбор делается не между более высоким и более низким совокупным риском, а между высоким рыночным риском и низким конкурентным риском;

– лидеры посвящают подготовке и реализации конкурентного и благополучного будущего значительную часть своего времени.

Выявление руководящих принципов того, как успешно действуют передовые компании, и способов их реализации, а также полезные практические примеры их достижений в мировой экономике, помогают сделать новые идеи и подходы руководящей и направляющей силой в международном конкурентовании собственной организации [3, с. 8].

Итак, «скрытые чемпионы» имеются или создаются почти во всех отраслях мировой экономики; их следует своевременно выявлять и анализировать, чтобы использовать их преимущества для усиления собственной конкурентоспособности. Принципы благополучия, критерии успеха великих компаний даже в самых неустойчивых отраслях могут применяться любыми организациями для опережающего саморазвития и выстраивания лучших путей в будущее. Следует изменить традиционное направление исследования лучших и обучения любого предприятия способам превосходства; крупные фирмы могут многому научиться у малых «скрытых чемпионов», опережающих по многим качествам и направлениям развития большинство субъектов мировой экономики.

#### Библиографический список

1. Боган, К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий / К. Боган, М. Иглиш; под общей ред. Б. Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
2. Коллинз, Д. Великие по собственному выбору / Д. Коллинз, М. Хансен; пер. с англ. Л. Сумм. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.
3. Ли Йон, Д. Что делают великие компании или как отделить лучшее от прочего. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.
4. Саймон, Г. Скрытые чемпионы / Г. Саймон; пер. с нем. – М.: Дело, 2005. – 288 с.
5. Ющук, Е. Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е. Л. Ющук. – М.: Вершина, 2006. – 240 с.

#### References

1. Bogan K., Iglis M. Biznes-razvedka. Vnedrenie peredovykh tekhnologii [*Benchmarking for Best Practices. Winning through Innovative Adaptation*]; pod obshhei red. B. L. Reznichenko, M.: Vershina, 2006, 368 p.
2. Kollinz D., Khansen M. Velikie po sobstvennomu vyboru [*Great by Choice. Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*]; per. s angl. L. Summ, M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013, 336 p.
3. Li Jon D. Chto delayut velikie kompanii ili kak otdelit' luchshee ot prochego [*What Great brands Do: The Seven Brand-Building Principles that Separate the Best from the Rest*], SPb.: Piter, 2015, 288 p.
4. Sajmon G. Skrytye chempiony [*Hidden Champions*]; per. s nem., M.: Delo, 2005, 288 p.
5. Yuschuk E. L. Konkurentnaya razvedka: marketing riskov i vozmozhnostei [*Competitive intelligence: marketing of risks and opportunities*], M.: Vershina books, 2006, 240 p.