

# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ



**В. Ю. ШУТИЛИН**

---

## **РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМ И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

---

В статье исследуется содержательная связь между процессами стратегического управления и формирования конкурентных преимуществ организации. Обосновано системное представление факторов конкурентного преимущества как проявления синергетического эффекта в процессе взаимодействия ресурсов системы и инструментов их трансформации. Показано, что современные конкурентные отношения следует рассматривать как нелинейный динамический процесс, представляющий собой совокупность стратегических решений, принимаемых субъектами рынка для достижения конкурентных преимуществ, результатом которого является формирование конкурентного пространства и определение положения в нем отдельных субъектов.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество; конкурентная стратегия; конкурентная среда.

**УДК** 339.137.22

---

Понятие «конкурентное преимущество», введенное в научный оборот в середине 1980-х гг. М. Портером, получило в последние 30 лет широкое распространение и, можно сказать, даже популярность среди авторов работ по стратегическому менеджменту, маркетингу, теории конкуренции, а также среди экономистов-«прикладников». Однако несмотря на видимую широту использования, концептуальная и содержательная неопределенность дефиниции сохраняется до настоящего времени. Как нам представляется, основным посылом и объективной необходимостью использования данного термина, содержащегося в работах американского исследователя, является поиск взаимосвязи между способностью компании достигать стратегических целей развития и некими атрибутами, которые позволяют ей это сделать.

Несмотря на то что трактовка самого М. Портера, предложенная им в работе [1], не рассматривала конкурентные преимущества напрямую как ресурсы или активы компании, его попытка раскрыть содержание явления че-

---

*Вячеслав Юрьевич ШУТИЛИН (Shutilin\_v@bseu.by), кандидат экономических наук, доцент кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

рез взаимоисключающие объяснения вызвала к жизни именно ресурсное их толкование. По мнению американского экономиста, с одной стороны, конкурентные преимущества формируются в результате осуществления стратегии определенного вида, а с другой — достижение цели стратегии возможно лишь на основе конкурентных преимуществ. Получается, что конкурентное преимущество как таковое используется для объяснения конкурентного превосходства (достижения цели) постфактум\*. В последующих работах исследователи прибегают к использованию термина уже с несколько иной расстановкой приоритетов, более логичной, когда конкурентное преимущество объясняется не «ex post», а «ex ante» — как некоторое явление или качество, которое принесет успех фирме в будущем (см., например [2]).

В ресурсную концепцию преимуществ, предложенную, например Дж. Барни, вошли такие активы, как финансовый капитал, человеческие ресурсы, организационные системы, технологии и знания, нематериальные активы (торговые марки, патенты, авторские права и гудвилл). Он, в частности, утверждал, что конкурентные преимущества фирмы могут быть охарактеризованы через ее стратегические ресурсы, которые обладают ценностью. У фирмы «...есть конкурентные преимущества, если она имплементирует такую стратегию создания стоимости (ценности), которая не может быть сиюминутно воспроизведена действующими или потенциальными конкурентами» [3, 99]. Подобное определение абстрактно настолько же, насколько абстрактно и объяснение самого М. Портера.

Наша точка зрения состоит в том, что конкурентное преимущество следует рассматривать прежде всего с позиций системно-динамического подхода. Такой прием позволяет представить его как синергетический результат взаимодействия ресурсов экономической системы и инструментов их трансформации в процессе достижения ею стратегических целей. Принципиальная возможность возникновения эффекта синергии в процессе интеграции, дезинтеграции и трансформации отдельных элементов ресурсной части конкурентного потенциала обусловлена нелинейностью процессов, протекающих в механизмах трансформации. Собственно нелинейность связана прежде всего со способностью знаний (индивидуальных и организационных), формирующих внутрисистемные и внесистемные связи, к накоплению и самовозрастанию в процессе потребления. Однако сами по себе ресурсы не в состоянии продуцировать конкурентное преимущество. Для этого необходимо, чтобы используемые системой инструменты их преобразования соответствовали этим ресурсам количественно и качественно, а механизмы трансформации были в состоянии генерировать добавленную стоимость на основе самовозрастающей для потребителя ценности (выгоды).

Важными в таком понимании конкурентного преимущества представляются несколько принципиальных моментов.

Во-первых, преимуществом может обладать лишь субъект конкуренции, но не объект. «Обладать конкурентным преимуществом» для субъекта конкуренции (в нашем случае социально-экономической системы) — значит находиться в более предпочтительном положении по отношению к конкурентам с точки зрения субъекта, совершающего выбор. Указанное состояние может быть описано посредством качественных и количественных параметров (детерминант), характеризующих положение системы в рыночном пространстве.

---

\*Другими словами, внутреннее содержание некоторого явления или объекта (в нашем случае — конкурентного преимущества) объясняется исключительно с точки зрения видимых результатов, последствий его существования. Вопрос состоит в том, являются ли эти видимые результаты действительно проявлением конкурентного преимущества либо иного явления?

Во-вторых, авторская точка зрения состоит в том, что преимущество как состояние субъекта, отражающее его предпочтительное положение в рыночном пространстве, формируется в процессе реализации его конкурентного потенциала. Причем сам процесс возникновения конкурентного преимущества может быть объяснен следующим образом. Конкурентный потенциал субъекта конкуренции реализуется посредством взаимодействия ресурсов системы и инструментов их трансформации. В том случае, когда параметры или характеристики используемых инструментов и механизмов трансформации качественно и количественно соответствуют характеристикам ресурсов, подобная комбинация элементов и связей системы (будем называть ее оптимальной)<sup>\*</sup> приводит к синергии в процессе их взаимодействия и созданию уникальной<sup>\*</sup> добавленной ценности для субъекта, осуществляющего конкурентный выбор (например, покупателя). Из этого следуют два вывода. Первый состоит в том, что в создании уникальной ценности роль инструментов и механизмов трансформации ресурсов системы является определяющей, поскольку именно они в состоянии обеспечить необходимую для возникновения синергетического эффекта искомую комбинацию. Второй — степень уникальности полученной комбинации ресурсов и инструментов имеет самое непосредственное отношение к возникновению данного эффекта и длительности его действия. Чем сложнее она для воспроизводства конкурентами, тем выше вероятность генерации уникальной добавленной ценности для потребителя и возникновения конкурентного преимущества.

В-третьих, конкурентными преимуществами экономическая система может обладать не только на «выходе» из производственно-технологической цепочки, но и на «входе», поскольку она вступает в конкурентную борьбу как за выбор потребителя, так и за факторы производства. При определенных условиях конкурентные преимущества могут быть также внерыночными. К последним относятся преимущества, обусловленные возможностью субъекта конкуренции влиять на величину барьеров рынка для других субъектов.

В-четвертых, поскольку система генерирует конкурентные преимущества посредством реализации своего конкурентного потенциала, то потенциальными источниками генерации конкурентных преимуществ выступают структурные элементы конкурентного потенциала, представленные ресурсами и инструментами их трансформации, а непосредственными носителями — связи, возникающие в процессе трансформации ресурсов. Структурные элементы и формируемые между ними связи образуют механизм трансформации.

В-пятых, сам факт возникновения конкурентных преимуществ, несмотря на возможный целенаправленный характер действий субъекта конкуренции по их формированию (например, путем стратегического планирования), является вероятностным событием, поскольку содержит случайную компоненту. Стохастичность процесса генерации конкурентного преимущества обусловлена тем, что он зависит как от контролируемых, так и неконтролируемых системой факторов.

В-шестых, конкурентное преимущество всегда относительно и может проявиться лишь в процессе сопоставления альтернативных предложений.

Итак, конкурентное преимущество есть состояние или положение субъекта конкуренции на рынке, которое характеризуется его приоритетным, с точки зрения осуществляющего выбор субъекта, положением в конкурентном про-

<sup>\*</sup>Уникальность в данном случае может иметь различную интерпретацию или форму проявления. Например, она проявляется в приоритетности удовлетворяемых запросов, создании новых возможностей для потребителя, большей ощущаемой значимости или ожидаемого эффекта от потребления по сравнению с альтернативами и т. п.

странстве\*. Это состояние отличают: пространственная относительность и обусловленность (конкретное положение зависит от положения конкурентов и стратегических целей субъекта), стохастичность, неустойчивость на длительном отрезке времени, невозможность однозначной и прямой оценки.

Первоначальные идеи о существовании взаимосвязи между конкурентным преимуществом и стратегией компании были сформулированы еще М. Портером в работах [1; 4; 5]. Выбор стратегического решения, по его мнению, определяется набором конкурентных сил, известных как «пять сил Портера», к которым добавляются правительство и поставщики сопутствующих продуктов, а конкурентное преимущество на рынке может быть достигнуто при условии максимального соответствия возможностей фирмы специфике рыночной ситуации. При этом описание стратегий как таковых носит достаточно схематичный характер: перечень так называемых базовых конкурентных стратегий включает «лидерство в издержках», «дифференциацию» и «фокусирование». Как указывал М. Портер в работе [6], стратегия позиционирования, например, означает предоставление отличных, чем у конкурентов, возможностей для потребителя либо тех же, но другим путем. Однако стратегия как механизм, обеспечивающий достижение заданных параметров (решение) целевой функции системы в условиях имеющихся ресурсов и ограничений, автором не рассматривается. Следует заметить, что данный подход был характерен для авторов так называемой школы дизайна, а идеи М. Портера получили в дальнейшем развитие в работах А. Томпсона и А. Стрикленда [7], Г. Л. Азоева и А. П. Челенкова [8] и многих других исследователей.

С учетом того что конкурентная стратегия по своей внутренней логике и содержанию описывает как результат функционирования системы, так и процесс его достижения, очень часто исследователи для ее схематичного описания прибегают к поведенческим аналогиям, привнесенным из других областей знаний. Следует отметить, что бихевиористский взгляд на конкурентную стратегию в настоящее время является достаточно популярным у исследователей, поскольку позволяет формулировать стратегию как некоторый тип (или схему) организационного поведения, который(-ая) выбирается из заранее очерченных альтернатив в зависимости от того или иного набора внутренних и внешних детерминант. Например, часто тип стратегии определяется в увязке с динамикой доли рынка компании — «лидерская», «следования за лидером», «нишевая» и другие аналогичные типы стратегий\*\*. Очевидно из военного лексикона были заимствованы такие определения, как стратегия «наступления», «оборонительная» стратегия и «оборонительно-наступательная».

Исследователи, давая содержательное определение термину «стратегия», рассматривают его под различными углами зрения. На сегодняшний день нельзя точно утверждать, кто из современных авторов ввел его в оборот в экономической литературе, но впервые в качестве предмета исследования стратегия была рассмотрена А. Чандлером в работе «Стратегия и структура: глава в истории промышленных предприятий» [9]. В его понимании стратегия — это процесс определения основных долгосрочных целей и задач компании, а также утверждение курса действий (т. е. программ) и распределение ресурсов для достижения указанных целей. Эта точка зрения является классическим представлением о стратегии как об управленческой триаде «цель — программа — ресурсы».

Развитие содержания стратегического подхода к управлению шло различными путями. В частности, И. Ансофф [10] под стратегией понимал не-

\*Например, на рынке. Но может быть и за пределами рынка, в иной системе координат.

\*\* В разных источниках можно встретить упоминание иных вариантов стратегий — «бросающий вызов», «специалист» и т. п.

который общий, схематичный набор правил для принятия решений в процессе управленческой деятельности. Через призму других понятий, которые являются ее неотъемлемыми компонентами, — «план», «паттерн» (образец или шаблон), «позиционирование», «перспектива» и «маневр» рассматривает стратегию Г. Минцберг [11; 12]. В контексте анализа конкурентного поведения компании наибольший интерес представляет такая компонента, как «позиционирование», под которым понимается, с одной стороны, процесс достижения конкурентных преимуществ перед рыночными соперниками, а с другой — сотрудничество с партнерами. Основное отличие стратегии от классического понимания плана выражается в том, что стратегия в обязательном порядке учитывает мировоззрения и ценности высшего менеджмента компании. На это указывает, в частности, наличие компоненты «перспектива» в терминологии Г. Минцберга и ее авторская трактовка.

Итак, стратегия — это понятие более объемное и в большей степени качественное, нежели план. Собственно стратегический план — есть наиболее формализованная, административная часть стратегии. Накопление знаний в теории стратегического управления связано с более или менее успешными попытками формализации отдельных элементов стратегии в первую очередь, конечно, стратегических планов, что проявилось в разработке все большего числа вариантов, описывающих поведение (или отклик) компании на рыночные вызовы. Довольно значимое место здесь занимают труды представителей Гарвардской школы бизнеса, прежде всего, Ф. Гилмора и Р. Бранденбурга [13], К. Эндрюса [14] и, разумеется, М. Портера. Точка зрения на стратегию как на некий универсальный, внеисторический процесс поиска конкурентного преимущества на основе лучшего понимания инвариантной конкурентной среды и последующей эксплуатации данного преимущества присуща большинству авторов данной школы. Один из наиболее формализованных подходов к стратегическому целеполаганию и планированию был предложен И. Ансоффом. В его понимании процесс стратегического планирования есть некий определенный формальный алгоритм, позволяющий, при условии его выполнения, достичь целевых стратегических показателей развития системы. По сравнению с М. Портером И. Ансофф усложнил и детализировал процедуру стратегического планирования, что для эмпирического анализа имело, с одной стороны, положительный моменты, а с другой — вынудило вводить дополнительные условия и ограничения для обеспечения работоспособности алгоритмов.

При рассмотрении содержательной стороны конкурентной стратегии нельзя обойти стороной и теоретико-методологическую проблему взаимосвязки категории «конкуренция» и понятия «стратегия». В частности, Г. Хамел и К. Прахалад во вступлении к работе [15] говорят о том, что их исследование посвящено стратегиям, хотя основное содержание текста концентрируется именно на попытках осмыслить новые направления конкурентной борьбы: конкуренция за технологическое предвидение, конкуренция за формирование облика будущего, конкуренция за то, чтобы «мыслить иначе» и т. д. По нашему мнению, авторы в данном случае действительно описывают принципиально новые виды соперничества, проявление которых связывается с эпохой глобализации, но не стратегии как таковые. Однако если проанализировать более детально содержание и внешние проявления рассматриваемых Г. Хамелом и К. Прахаладом видов конкуренции, то проступает одна общая, объединяющая их черта — все они порождаются как *результат стратегических решений* субъектов рынка: по сути, *стратегии субъектов конкуренции формируют конкурентное пространство*.

Таким образом, конкуренция — это процесс, непосредственно приводящий субъект к определенному состоянию или положению в рыночном пространстве относительно других аналогичных субъектов (конкурентов). Фактически это процесс, в результате которого преимущества становятся очевидными, однако находится он частично вне зоны управленческих воздействий субъекта, поскольку напрямую управлять конкуренцией со стороны субъекта конкурентных отношений невозможно. Касательно стратегии, она представляет собой предиктивное описание различных сторон процесса, который должен привести субъекта к желаемому состоянию, и очевидно, что он содержит волевую компоненту. С указанных позиций *современные конкурентные отношения следует рассматривать как нелинейный динамический процесс, в ходе которого конкурентное пространство и положение в нем отдельных субъектов (их преимущества) определяются совокупностью их стратегических решений*, направленных на достижение целевых параметров. В свою очередь стратегическое управление представляет собой итеративную процедуру формирования и корректировки целей рыночной деятельности, а также определения инструментов их достижения исходя из текущего и прогнозного состояния конкурентного пространства и позиций на нем субъекта.

#### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. — New York : The Free Press, 1985. — 557 p.
2. Johnson, G. Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes. — 5nd ed. — Hemel Hempstead : Prentice Hall Europe, 1999. — 972 p.
3. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17. — N 1. — P. 99—120.
4. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран : пер. с англ. / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. — 947 с.
5. Porter, M. E. Towards a dynamic theory of strategy / M. E. Porter // Strategic Management Journal. — 1991. — N 12. — P. 95—117.
6. Porter, M. E. What is strategy? / M. E. Porter // Harvard Business Review. — 1996. — N 74(6). — P. 61—78.
7. Томпсон-мл., А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. Томпсон-мл, А. Стрикленд. — М. : Вильямс, 2006. — 928 с.
8. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М. : Междунар. отношения, 2000. — 157 с.
9. Chandler, A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A. D. Chandler. — Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. — 463 p.
10. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.
11. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
12. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management] / G. Mintzberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel. — SPb.: Piter, 2000. — 336 p.
13. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал. — СПб. : Питер, 2001. — 688 с.

---

*Mintzberg, G.* Strategicheskiy protsess. Kontseptsii. Problemyi. Resheniya [The Strategy Process: Concepts, Context, Cases] / G. Mintzberg, Dzh. B. Kuin, S. Goshal. — SPb.: Piter, 2001. — 688 p.

13. *Gilmore, F.* Anatomy of Corporate Planning / F. Gilmore, R. Brandenburg // Harvard Business Review. — 1962. — Vol. 40. — N 6. — P. 61–69.

14. *Cristensen, C.* Business Policy: Text and Cases / C. Cristensen, K. Andrews, I. Bower. — Homewood : Irwin, 1960. — 1068 p.

15. *Хамел, Г.* Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хамел, К. Прахалад. — М. : Олимп-Бизнес, 2014. — 275 с.

*Hamel, G.* Konkuriруя za budushee: sozдание ryinkov zavtrashnego dnya [Competing for the Future] : per. s angl. / G. Hamel, K. Prahalad. — M. : Olimp-Biznes, 2014. — 275 p.

---

**VYACHESLAV SHUTILIN**

---

**ROLE OF STRATEGY IN FORMATION  
OF FIRMS' COMPETITIVE ADVANTAGES  
AND COMPETITIVE ENVIRONMENT**

---

**Author affiliation.** Vyacheslav SHUTILIN (Shutilin\_v@bseu.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The article examines the content relationship between strategic management processes and those of the formation of organization's competitive advantage. The consistent representation of competitive advantage factors as manifestation of synergy effect in the process of interaction of system resources and tools of their transformation is substantiated. It is shown that the modern competitive relations should be regarded as a nonlinear dynamic process representing a set of strategic decisions made by market participants in order to achieve competitive advantages resulting in the formation of competitive space and determining the position of separate entities in it.

**Keywords:** competitive advantage; competitive strategy; competitive environment.

UDC 339.137.22

---

*Статья поступила  
в редакцию 12.05. 2016 г.*

## Bibliography

1. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* / M. E. Porter. — New York : The Free Press, 1985. — 557 p.
2. Johnson, G. *Exploring Corporate Strategy* / G. Johnson, K. Scholes. — 5th ed. — Hemel Hempstead : Prentice Hall Europe, 1999. — 972 p.
3. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // *Journal of Management*. — 1991. — Vol. 17. — N 1. — P. 99—120.
4. Портер, М. *Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран* : пер. с англ. / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. — 947 с.  
Porter, M. *Mezhdunarodnaya konkurentsiya: Konkurentnyie preimuschestva stran* [Competitive Advantage of Nations] : per. s angl. / M. Porter. — М. : Alpina Biznes Buks, 2016. — 947 p.
5. Porter, M. E. *Towards a dynamic theory of strategy* / M. E. Porter // *Strategic Management Journal*. — 1991. — N 12. — P. 95—117.
6. Porter, M. E. *What is strategy?* / M. E. Porter // *Harvard Business Review*. — 1996. — N 74(6). — P. 61—78.
7. Томпсон-мл., А. *Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа* : пер. с англ. / А. Томпсон-мл., А. Стрикленд. — М. : Вильямс, 2006. — 928 с.  
Tompson-ml., A. *Strategicheskiiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management. Concept and situation analysis] : per. s angl. / A. Tompson-ml, A. Striklend. — М. : Vilyams, 2006. — 928 p.
8. Азоев, Г. Л. *Конкурентные преимущества фирмы* / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М. : Междунар. отношения, 2000. — 157 с.  
Azoev, G. L. *Konkurentnyie preimuschestva firmy* [Competitive advantages of firm] / G. L. Azoev, A. P. Chelenkov. — М. : Mezhdunar. otnosheniya, 2000. — 157 p.
9. Chandler, A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises* / A. D. Chandler. — Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. — 463 p.
10. Ансофф, И. *Стратегический менеджмент. Классическое издание* / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.  
Ansoff, I. *Strategicheskiiy menedzhment. Klassicheskoe izdanie* [Strategic Management: Classic Edition] / I. Ansoff. — SPb. : Piter, 2009. — 344 p.
11. Минцберг, Г. *Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента* / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.  
Mintsberg, G. *Shkolyi strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta* [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic



Management] / G. Mintsberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel. — SPb.: Piter, 2000. — 336 p.

12. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения /

Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал. — СПб. : Питер, 2001. — 688 с.

11

Mintsberg, G. Strategicheskiy protsess. Kontseptsii. Problemyi. Resheniya [The

Strategy Process: Concepts, Context, Cases] / G. Mintsberg, Dzh. B. Kuin, S. Goshal. —

SPb.: Piter, 2001. — 688 p.

13. Gilmore, F. Anatomy of Corporate Planning / F. Gilmore, R. Brandenburg //

Harvard Business Review. — 1962. — Vol. 40. — N 6. — P. 61—69.

14. Cristensen, C. Business Policy: Text and Cases / C. Cristensen, K. Andrews,

I. Bower. — Homewood : Irwin, 1960. — 1068 p.

15. Хамел, Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня : пер. с

англ. / Г. Хамел, К. Прахалад. — М. : Олимп-Бизнес, 2014. — 275 с.

Hamel, G. Konkuriруя za budushee: sozдание ryinkov zavtrashnego dnya [Competing

for the Future] : per. s angl. / G. Hamel, K. Prahalad. — М. : Olimp-Biznes, 2014. —

275 p.