

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А. Н. Чаплина

подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016\_\_ г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Особенности стратегического управления конкурентоспособностью субъектов  
малого предпринимательства

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
подпись, дата

д-р. пед. наук, проф. Кротова И.В.  
должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_  
подпись, дата

ЭУ14-06М-СУ Герасимов С.О.  
номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Особенности стратегического управления конкурентоспособностью субъектов малого предпринимательства» содержит 99 страниц текстового документа, 25 рисунков, 19 таблиц, 76 использованных источников литературы, 15 листов раздаточного материала.

**Объектом диссертационного исследования**, в соответствии с поставленными целями и решаемыми при этом задачами, являются малые предприятия сферы услуг, осуществляющие предпринимательскую деятельность.

**Предметом диссертационного исследования** являются подходы, методы формирования и оценки эффективности стратегии развития предприятия сферы услуг с целью повышения его конкурентоспособности.

**Целью данной диссертационной работы** является разработка методических подходов к формированию конкурентоспособных стратегии развития субъектов малого предпринимательства.

Для достижения поставленной в диссертации цели определены следующие **задачи**:

- исследовать тенденции теории и практики развития стратегического менеджмента в рыночных условиях;
- проанализировать основные подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия конкурентоспособности предприятия;
- исследовать и выявить основные факторы конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства;
- разработать модель формирования и реализации инновационной стратегии предприятия малого бизнеса.

Наиболее значимыми **научными результатами**, разработанными в диссертации, являются:

1. Произведена дополнительная классификация и систематизация внешних и внутренних факторов обеспечения конкурентоспособности субъектов малого бизнеса, на основе выделения специфических факторов характерных для данной отрасли.

2. Предложен алгоритм формирования стратегии предприятия, основанный на следующих трёх основных уровнях: уровень бизнес процессов, производственно-технологический уровень, уровень комплекса маркетинга.

4. Построена модель формирования инновационной стратегии предприятия, включающая поэтапный анализ основных факторов и процессов, протекающих во внешней и внутренней среде предприятия, проведении инвестиционного и маркетингового анализа.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, стратегическое управление, инновационные стратегии, малый бизнес.

## Содержание

Введение	4
1 КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	9
1.1 Роль малого предпринимательства в развитии экономики России.	9
1.2 Понятие конкурентоспособности предприятий малого бизнеса и ее виды	22
1.3 Стратегическое управление как основа повышения конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства	26
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	33
2.1 Исследование основных факторов обеспечения конкурентоспособности малых предприятий	33
2.2 Содержание процесса формирования стратегии развития субъектов малого предпринимательства	41
2.3 Инновационный подход к формированию стратегии развития предприятий малого бизнеса	54
3 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	63
3.1 Анализ влияния драйверов организационной среды на стратегическое поведение и эффективность бизнес-процессов предприятия	63
3.2 Реализация стратегии развития малого предприятия на основании совершенствования его бизнес-процессов	74
3.3 Апробация и оценка уровня конкурентоспособности предприятия при изменении бизнес-процессов	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	93

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Проблема конкурентоспособности носит универсальный, всемирный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей. В условиях нарастающего воздействия на национальные экономики научно-технической революции, интеграционных процессов, распространения конкуренции на новые области общественно полезной деятельности и приобретения ею все более острого характера, конкурентоспособность стала всемирным явлением.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. В связи с этим, актуальность конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства очевидна: для того, чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое состояние, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи.

Конкуренция – это цивилизованная и легализованная форма борьбы субъектов рынка, за наилучшие условия производства и сбыта своей продукции, с целью получения прибыли.

Обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия.

Таким образом, актуальность данной темы обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии.

В настоящее время отсутствует единая методология оценки уровня конкурентоспособности предприятий малого бизнеса, что не позволяет

своевременно оценить эффективность стратегического развития таких предприятий. В связи с этим требуется классификация и систематизация основных факторов, на основе которых можно оценивать стратегию предприятия предпринимательского типа, а также совершенствовать методологию формирования стратегии каждого. Выбор и актуальность темы диссертационного исследования основаны на объективной необходимости разработки механизмов повышения конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства путем формирования эффективной стратегии развития предприятий в современных рыночных условиях.

**Степень разработанности научных вопросов, исследуемых в диссертации.** Различные подходы стратегического управления на предприятии и оценка его конкурентоспособности отражены в работах отечественных ученых: Бачуриной С.С., Бирмана Л.А., Владимировой И.Л., Грязновой А.Г., Горшкова Р.К., Гумбы Х.М., Дмитриева А.Н., Клейнера Г.Б., Колоколова В.А., Кузнецовой С.А., Лукмановой И.Г., Мазура И.И., Марковой В.Д., Носова С.И., Панибратова Ю.П., Панкратова Е.П., Ресина В.И., Светунькова С.Г., Севостьянова А.В., Стерника Г.М., Фатхутдинова Р.А., Черняка В.З., Шапиро В.Д., Юдановой А.Ю. и др.

Среди зарубежных авторов следует отметить работы таких экономистов, как: Ансоффа И., Бергера А., Бикхоффа Н., Гошала С., Дайана А., Друкера П., Ламбена Жан-Жака, Кейнса Дж., Коллиса Д., Котлера Ф., Куинна Дж., Мантгомери С., Минцберга Г., Мескона М., Олливье А., Пигу А., Портера М., Стрикленда А.Дж., Томпсона А., Урсе Р., Чадлера А., Шумпетера Й.

Положенные в основу современные исследования отечественных и зарубежных ученых должны быть, во-первых: адаптированы и максимально приближены к рыночным условиям хозяйствования отечественных предприятий; во-вторых: быть востребованы на данном этапе развития городов.

**Актуальность** рассматриваемых в диссертации вопросов, обусловлена также недостаточной разработанностью методических направлений развития

субъектов малого предпринимательства в условиях большой востребованности и конкурентоспособности продукции этой сферы народного хозяйства, что и определило выбор целей, задач, объекта и предмета исследования.

**Целью данной диссертационной работы** является разработка методических подходов к формированию конкурентоспособных стратегии развития субъектов малого предпринимательства. Достижение цели позволит решить актуальную научную задачу создания методологии формирования стратегии развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности на конкурентном потребительском рынке.

Для достижения поставленной в диссертации цели определены следующие **задачи**:

- исследовать тенденции теории и практики развития стратегического менеджмента в рыночных условиях;
- проанализировать основные подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия конкурентоспособности предприятия;
- исследовать и выявить основные факторы конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства;
- разработать модель формирования и реализации инновационной стратегии предприятия малого бизнеса.

**Объектом диссертационного исследования**, в соответствии с поставленными целями и решаемыми при этом задачами, являются малые предприятия сферы услуг, осуществляющие предпринимательскую деятельность.

**Предметом диссертационного исследования** являются подходы, методы формирования и оценки эффективности стратегии развития предприятия сферы услуг с целью повышения его конкурентоспособности.

**Теоретическую и методическую основу** диссертационного исследования составили материалы и работы зарубежных и отечественных ученых в области стратегического управления, законодательные акты, правительственные постановления. Диссертационное исследование базируется

на общенаучной методологии, предусматривающей использование общих приемов познания (сравнение и аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция), а так же использовании экономико-математических, статистических и экспертных методов анализа, системы сбалансированных показателей, системы ключевых показателей эффективности деятельности.

**Информационную основу** диссертационного исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, отчетные данные предприятий строительной отрасли, материалы научно-практических конференций, материалы периодических изданий и публикаций, а также результаты, полученные автором в ходе исследования.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в разработке научно-обоснованной модели формирования стратегии развития предприятия сферы услуг, которая способствует повышению конкурентоспособности субъекта предпринимательской деятельности на конкурентном рынке.

Наиболее значимыми **научными результатами**, разработанными в диссертации, являются:

1. Произведена дополнительная классификация и систематизация внешних и внутренних факторов обеспечения конкурентоспособности субъектов малого бизнеса, на основе выделения специфических факторов характерных для данной отрасли.

2. Предложен алгоритм формирования стратегии предприятия, основанный на следующих трёх основных уровнях: уровень бизнес процессов, производственно-технологический уровень, уровень комплекса маркетинга.

3. Построена модель формирования инновационной стратегии предприятия, включающая поэтапный анализ основных факторов и процессов, протекающих во внешней и внутренней среде предприятия, проведении инвестиционного и маркетингового анализа.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования имеет как теоретико-методический, так и практический характер. Разработанные теоретические и методические вопросы, а также практические

рекомендации имеют существенное значение для формирования направлений развития предприятий сферы услуг. Их практическое применение позволит решить одну из важнейших задач – обеспечить рост эффективности и конкурентоспособности предприятия сферы услуг на конкурентном рынке и в нестабильных условиях его функционирования.

**Объем и структура работы.** Цель и задачи диссертационного исследования определили объем и последовательность изложения материала.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Объем диссертации составляет 99 страниц основного текста, в том числе 25 рисунков и 19 таблиц. Список использованных источников содержит 76.



# 1 КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

## 1.1 Роль малого предпринимательства в развитии экономики России.

Предпринимательство – это процесс создания новых товаров, работ, услуг, обладающих ценностью для потребителей; процесс удовлетворения постоянно растущих потребностей; процесс, осуществляемый на основе постоянного комбинирования факторов производства, эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения наилучших результатов. Этот процесс является непрерывным и постоянно возобновляется, поскольку постоянно изменяются потребности, которые предприниматели удовлетворяют.

Таким образом, предпринимательство можно рассматривать с двух точек зрения: предпринимательство как явление отражает совокупность отношений, связанных с организацией предпринимательского дела; сущность предпринимательства как процесса заключается в создании новых товаров, работ, услуг, обладающих ценностью для потребителей.

Также предпринимательство можно определять с различных позиций (рис. 1.1).

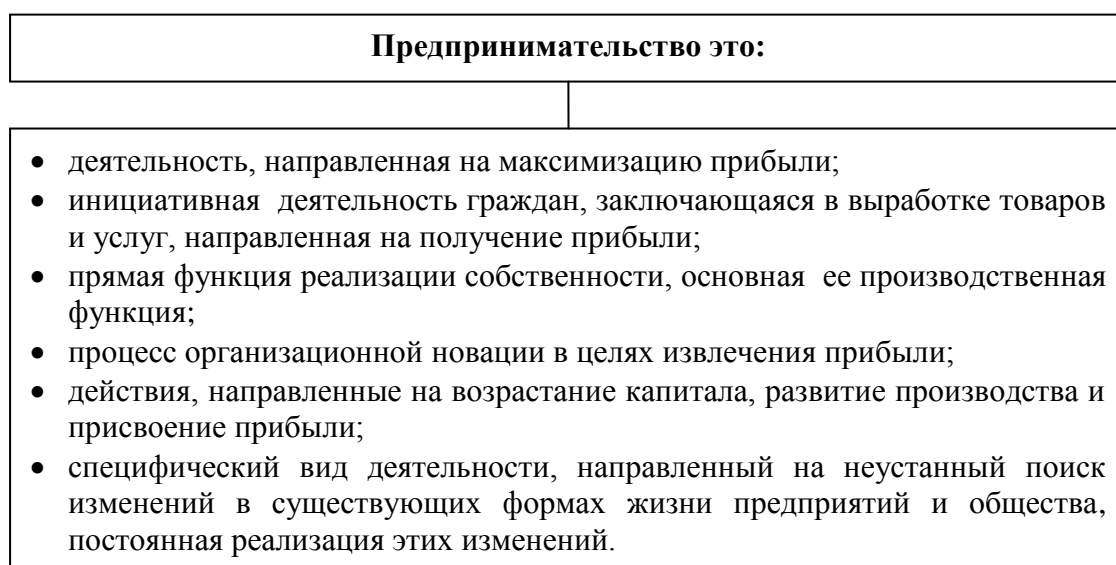


Рисунок 1.1 – Определение предпринимательства

Безусловно, одно: предпринимательство – это выполнение множества самых разнообразных функций. Обобщенно можно говорить о тех, которые связаны с осуществлением предпринимательства как вида деятельности (мобилизационной, организационной, инициативно-новаторской, охранной) и тех, которые являются способами взаимодействия с внешней средой (функции реагирования и преобразования).

Предпринимательство как форма экономической деятельности может осуществляться в двух основных видах (или их комбинации):

- путем осуществления непосредственных производительных функций, т. е. посредством производства товара, продукции, услуг (производственное предпринимательство );
- путем осуществления посреднических функций, т.е. оказание услуг, связанных с продвижением товара от непосредственного производителя к его потребителю (посредническое предпринимательство).

Уточнения и дополнения понятие «предпринимательство» получило с введением в действие ГК РФ, где определены следующие основные черты и особенности предпринимательства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основные черты предпринимательства

Современное предпринимательство оказывает значительное положительное влияние на важнейшие социальные и политические вопросы в стране, что выражается в следующих аспектах [9]:

1) предпринимательство является своеобразным эффективным амортизатором социальной напряженности, например, малое предпринимательство является фактором формирования «среднего класса» и, следовательно, ослабления социально-экономических противоречий социума;

2) предпринимательство за счет своей массовости и динамизма является источником и резервом обучения кадров, охватывающим подавляющее большинство мест производственного обучения и одновременно медленным возрастанием численности работников малых и средних предприятий;

3) можно предположить, что в перспективе предпринимательский слой начнет формировать свои относительно устойчивые политические, социально-политические и общественные объединения, которые целенаправленно будут отстаивать социальные, политические и экономические интересы бизнеса в целом и различных его корпоративных структур, а также одновременно смягчать возможные конфликтные отношения между государством и предпринимательством, выполняя посредническую функцию между государством и крупным, и средним предпринимательством.;

4) современное предпринимательство может эффективно рассматриваться в условиях только одной формы собственности и именно поэтому российский бизнес активно способствует развитию различных видов собственности, что является экономической основой трансформации государства, политической системы, общественных отношений и формированию демократического общества;

5) предпринимательство крупных городов активно способствует реформированию экономической системы России в целом, проникая в различные отрасли народного хозяйства: промышленность, торговлю и общественное питание, строительство, науку, транспорт и другие отрасли и сферы.

Предпринимательская деятельность - это особый вид деятельности, направленный на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее.

В наше время сформировалась следующая типология предпринимательской деятельности (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Типология предпринимательской деятельности

Предпринимательская идея представляет собой выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или, наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей - результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму.

Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного момента, будь то производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия. Новая система управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий – это тоже инновационные моменты.

В предпринимательстве целесообразно рассматривать два основных элемента (рис.1.4).

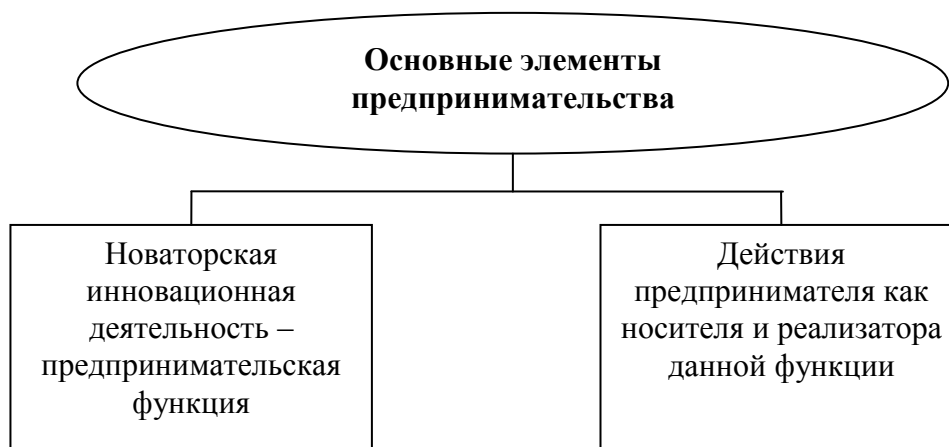


Рисунок 1.4 – Элементы предпринимательства

Субъектом новаторской творческой экономической деятельности может быть как индивидуальный предприниматель, так и группа людей, действующих в рамках организации и выступающих с инициативой по выпуску нового товара, реализации новых решений, новых подходов и т.п.

Основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель, взаимодействующий с другими субъектами рынка (рис.1.5).

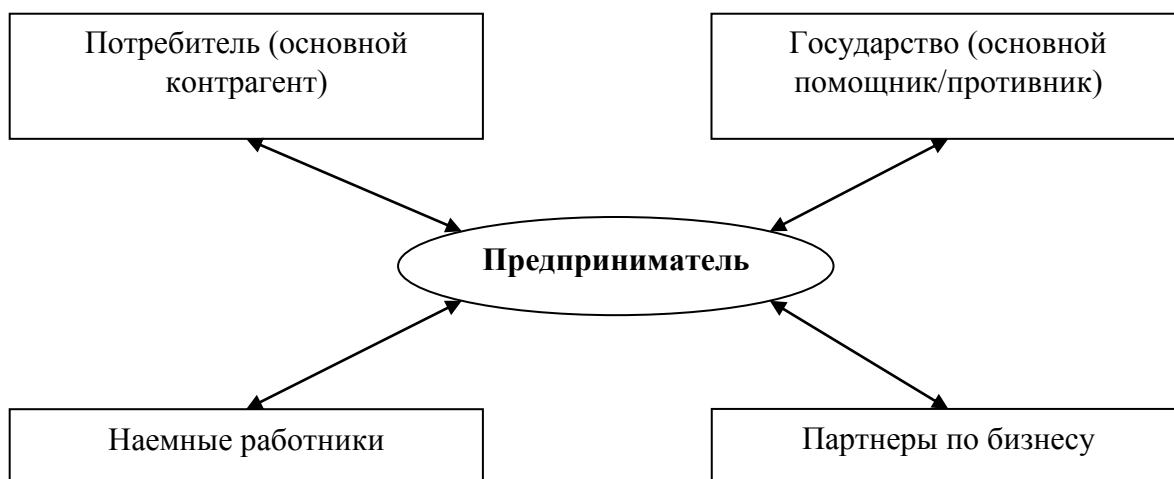


Рисунок 1.5 – Взаимодействия предпринимателя

Осуществлять предпринимательскую деятельность (заниматься предпринимательством) могут:

- а) граждане России, не ограниченные по закону в своей деятельности;
- б) граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законами РФ;
- в) объединения граждан – коллективные предприниматели (партнеры).

Российское законодательство запрещает занятие предпринимательской деятельностью военнослужащим, должностным лицам органов прокуратуры, суда и других правоохранительных органов, лицам, призванным в системе органов государственной власти осуществлять контроль над деятельностью организаций, а также лицам, которым запрещено заниматься этой деятельностью по приговору суда.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и лицом, управляющим его имуществом на праве хозяйственного ведения.

Объекты предпринимательства представлены на рисунке 1.6. Объектами предпринимательской деятельности являются изготовленная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, т. е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.



Рисунок 1.6 – Объекты предпринимательства

Современное предпринимательство нельзя сводить к усилиям изолированных частных собственников любыми средствами приумножить свой капитал. Сегодня речь идет о высококвалифицированном и весьма интенсивном труде распорядителей интеллектуальной и материальной собственности по организации цикла.

Правовой фундамент предпринимательства представлен в таблице 1.1. Основными документами, регулирующими предпринимательскую деятельность, на территории России являются: Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральные законы Российской Федерации специального и общего назначения.

Не рассматривая критически существо этих документов, отметим, что в России создана современная, достаточная и полная нормативно-правовая база для предпринимательской деятельности.

Таблица 1.1 – Правовой фундамент предпринимательства

Конституция РФ от 12.12.1993 г	гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности, признание и защиту равным образом частной, государственной, муниципальной и иных форм собственности.
Гражданский кодекс РФ (ч. I принята 21.10.94, ч. II – 26.01.1996)	своего рода «конституция» предпринимательства, так как в нем унифицировано правовое регулирование рыночных отношений, закреплены основные принципы гражданско-правового регулирования, обеспечены неприкосновенность и равенство защиты всех форм собственности, гарантировано развитие не противоречащих закону видов предпринимательской деятельности.
Федеральные законы Российской Федерации специального назначения	«Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. №202-ФЗ; «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. №7-ФЗ; «О производственных кооперативах» от 8.05.1996 г. № 41-ФЗ; «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.1998 г. № 14-ФЗ.
Федеральные законы Российской Федерации общего назначения:	«О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 12.05.1995 г., «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 г.; «Об инвестиционной деятельности» от

	26.06.1991 г.; «Об иностранных инвестициях» от 04.07.1991 г.; другие федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, нормативные акты федеральных и местных органов власти [1,2,3].
--	--

Осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно лишь при наличии определенной общественной ситуации – предпринимательской среды. Это, прежде всего рынок, рыночная система отношений, а также личная свобода предпринимателя, т. е. его личная независимость, позволяющая принять такое предпринимательское решение, которое с его точки зрения будет наиболее эффективным, действенным и максимально прибыльным [8] .

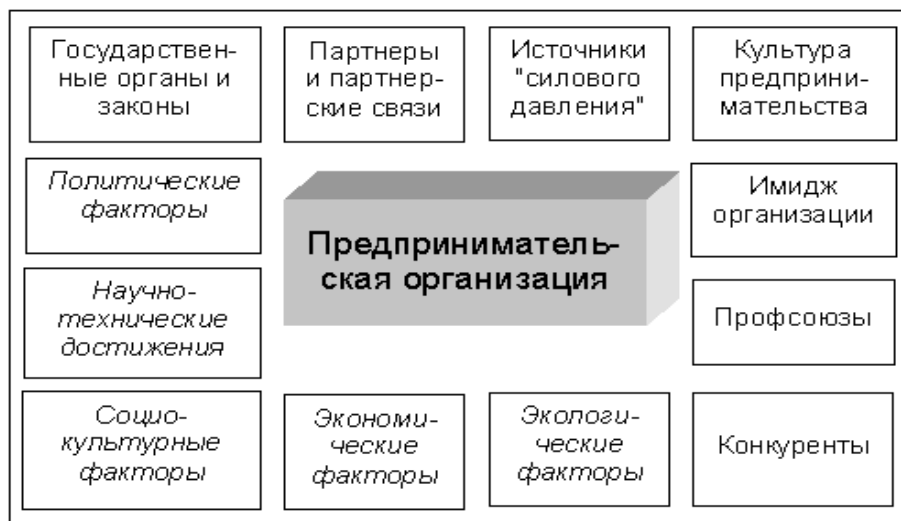
Предпринимательская среда - общественная экономическая ситуация, включающая степень экономической свободы, наличие (или возможность появления) предпринимательского корпуса, доминирование рыночного типа экономических связей, возможность формирования предпринимательского капитала и использования необходимых ресурсов. Показателем степени общественной свободы предпринимательства служит число вновь появляющихся (в течение определенного периода) самостоятельных (независимых) организаций.

Эффективность функционирования и развития предпринимательства в значительной степени обусловлена внешней средой (рис. 1.7):

- государственной политикой в данной области;
- деятельностью местной (региональной) законодательной и исполнительной власти;
- внешними условиями конкретных регионов. Необходимо определенное благоприятное состояние внешней среды, которое достигается за счет соответствующих регулирующих воздействий, вырабатываемых субъектами управления.



Факторы прямого воздействия



Факторы внешнего воздействия

Рисунок 1.7 – Воздействие внешней среды на предпринимательскую организацию

Рассматривая частный сектор экономики крупных городов, можно говорить о трёх группах предприятий, которые по общепринятой терминологии определяются как крупные, средние и малые предприятия в зависимости от их размеров. Собственников этих предприятий объединяет единый корпоративный интерес - сохранение, развитие и защита частной собственности, - которым обусловлены общие черты в их поведении во всех отношениях, связанных с собственностью. Вместе с тем предпринимательство в целом весьма неоднородно, каждая из этих трёх групп имеет свои внутренние интересы, определяющие стратегию их экономического поведения, отношение к государству и проводимой им политике, к социально-экономическим, политическим и национальным проблемам.

Крупный бизнес в основном определяет экономическую и техническую мощь страны. В целях самосохранения и развития он тяготеет к интеграции, поглощая или контролируя более мелких партнёров, с одной стороны, а с другой – объединяясь в международные структуры, теряя частично свою независимость и подпадая под влияние более сильных партнёров. При этом, руководствуясь ситуацией на международном рынке и выполняя волю более

сильных партнёров, крупный капитал становится орудием экспансии международных предпринимательских структур на внутреннем рынке страны. В определённых условиях такая зависимость приводит к интернационализации интересов крупного капитала в ущерб национальным интересам.

Средний бизнес в большей мере зависит в своей деятельности от внутренней экономической конъюнктуры и вынужден вести конкурентную борьбу внутри своей группы, а также с крупным отечественным и иностранным капиталом. Это и определяет заинтересованность среднего предпринимательства в защите на внутреннем рынке путём проведения протекционистской государственной экономической политики и формирования, определённых правил рыночных отношений, что предопределяет более тесную связь среднего предпринимательства с национальными интересами.

Малый бизнес, или малое предпринимательство, представляет самый многочисленный слой мелких собственников, которые в силу своей массовости в значительной мере определяют социально-экономический и отчасти политический уровень развития страны. По своему уровню жизни и социальному положению они принадлежат к большинству населения, одновременно являясь как непосредственными производителями, так и потребителями широкого спектра товаров и услуг. Сектор малого предпринимательства образует самую разветвлённую сеть предприятий, действующих в основном на местных рынках и непосредственно связанных с массовым потребителем товаров и услуг. В совокупности с небольшими размерами малых предприятий, их технологической, производственной и управленческой гибкостью это позволяет чутко и своевременно реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка.

Сектор малого предпринимательства является неотъемлемым, объективно необходимым элементом любой развитой хозяйственной системы, без которого экономика и общество в целом не могут нормально существовать и развиваться.

Хотя "лицо" любого развитого государства составляют крупные корпорации, а наличие мощной экономической силы — крупного капитала в значительной мере определяет уровень научно-технического и производственного потенциала, подлинной основой жизни стран с рыночной системой хозяйствования являются малые предприятия как наиболее массовая, динамичная и гибкая форма деловой жизни. Именно в секторе малого предпринимательства создается и циркулирует основная масса национальных ресурсов, которые являются питательной средой для среднего и крупного бизнеса.

Высокая приспособляемость и массовый охват практически всех сфер внутреннего рынка страны обеспечивают устойчивость развития экономики и способствуют стабильности политического климата.

Одна из причин успешного развития малого и среднего бизнеса в странах с развитой экономикой состоит в том, что крупное производство не противопоставляется мелкому. В развитых странах культивируется принцип кооперирования крупных и малых предприятий, причём крупные объединения не подавляют там малый бизнес, а взаимно дополняют друг друга, особенно в сфере специализации отдельных производств и в инновационных разработках.

Функционирование на локальном рынке, быстрое реагирование на изменение конъюнктуры этого рынка, непосредственная взаимосвязь с потребителем, узкая специализация на определенном сегменте рынка товаров и услуг, возможность начать собственное дело с относительно малым стартовым капиталом - все эти черты малого бизнеса являются его достоинствами, повышающими устойчивость на внутреннем рынке, но при определенных условиях становятся недостатками, сдерживающими его развитие. С одной стороны, быстрое реагирование малых предприятий на изменения условий функционирования делает его более мобильным и приспособляемым, а с другой - зависимым от конъюнктуры рынка, динамики внешних социально-экономических и политических условий. Относительно небольшой капитал сужает рамки производства, ограничивает возможность привлечения

дополнительных ресурсов (научно-технических, финансовых, производственных, трудовых и т.д.). Ограниченные масштабы производства и небольшое количество занятых обуславливают простоту и эффективность управления предприятием.

Понимание роли малого предпринимательства требует ясного представления о том, какое место оно занимает в национальной экономике и экономике крупных городов.

Можно выделить три основных роли малого предпринимательства (рис. 1.8) [30].



Рисунок 1.8 – Роли малого предпринимательства

Малый бизнес играет большую экономическую и социальную роль, поскольку исключительно важен для пополнения региональных бюджетов,

насыщения товарных рынков, решения проблемы безработицы, формирования нового отношения к труду и собственности. Именно с помощью малого бизнеса создается так называемый средний класс, все более становящийся основой политической стабильности в стране и определяющий необратимость проводимых в ней преобразований.

Малый и средний бизнес везде в мире является средством быстрого развития и надежно справляется с ролью антикризисного буфера.

Как показывает мировая практика, малое предпринимательство играет большую роль даже в экономике развитых стран, так как ему свойственны определенные преимущества, но следует отметить и определенные недостатки. Основные черты малого предпринимательства представлены на рисунке 1.9.

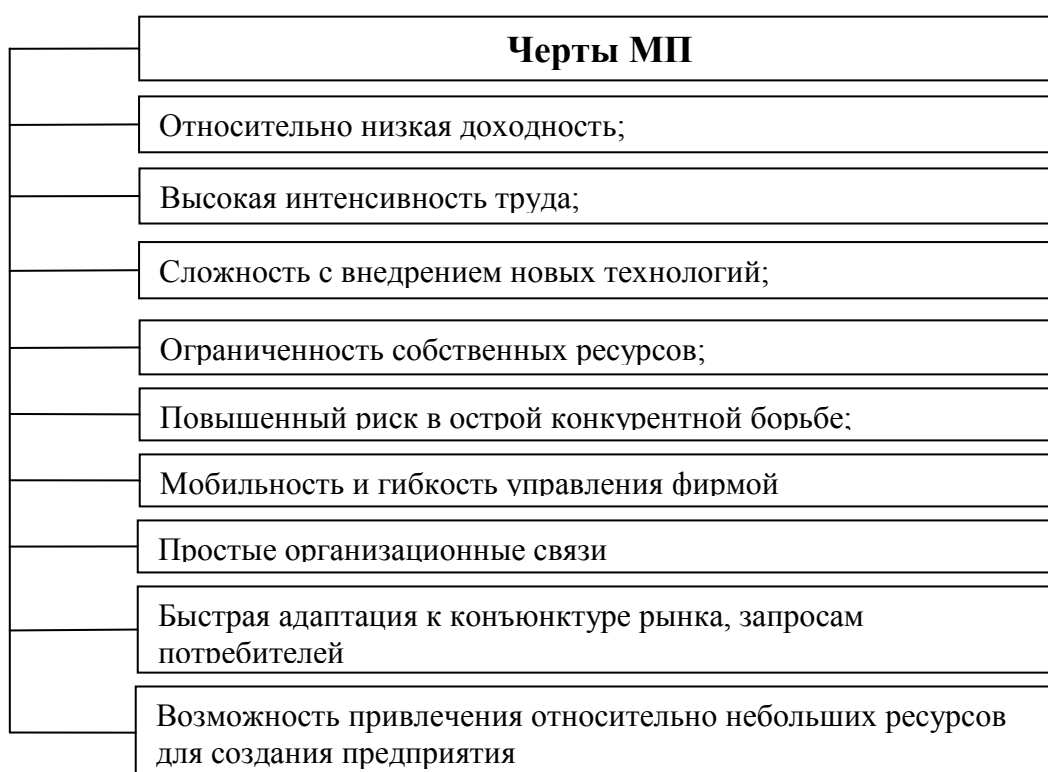


Рисунок 1.9 – Черты малого предпринимательства

Это приводит к постоянному обновлению в секторе МП вследствие массовых банкротств или переспециализации деятельности.

Приведенные данные — при их сопоставлении с относительной стабильностью общей численности малых предприятий и объемами производства — указывают на высокую интенсивность внутренних реорганизационных процессов внутри МП, способствующую оптимизации использования их потенциала в условиях рыночной экономики.

## **1.2 Понятие конкурентоспособности малого предприятия и ее виды**

Различия в подходах экономистов при определении сущности конкуренции находят свое отражение и при рассмотрении категории конкурентоспособности. Основная задача каждого исследователя, изучающего проблемы конкурентоспособности предприятия, состоит в определении критериев, а также нахождении источников и факторов конкурентоспособности. Однако здесь очевидной становится колоссальная коннотационная запутанность, неопределенность понятий и значений. Неопределенность выявляется уже на уровне понятийного аппарата. Так, в экономической литературе можно встретить весьма разнородные определения конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность - это обладание свойствами, создающими преимущества для хозяйствующего субъекта одержать победу в экономическом соревновании [8].

В данном определении раскрывается состязательный характер конкурентоспособности. Однако в этих трактовках не указываются целевые установки конкурентоспособности.

В этом смысле примечательно понятие, предложенное Г.Я. Беляковой, базирующейся на определениях классиков конкурентоспособности стран, «Конкурентоспособность — это способность реализовать основную целевую задачу ее функционирования предприятия — устойчивое социально-экономическое развитие предприятия с обеспечением высокого качества жизни его населения» [7].

Наиболее полно и глубоко понятие конкуренции раскрывает автор Фатхудинов Р.А. в своем учебнике «Стратегический менеджмент». В его работе учитывается анализ литературы по данной теме, благодаря которому конкуренция определяется как процесс управления предприятием своими преимуществами для достижения поставленных задач, направленных на удовлетворение своих потребностей [22].

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров/услуг предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара/услуги;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

По степени интенсивности конкуренция подразделяется на:

1. Привлекательную, когда в данном сегменте предприятие способно удовлетворить свои потребности в большей степени, нежели в другом сегменте.
2. Умеренную, когда усилия конкурирующей компании поддерживают конкурентную среду в данном сегменте.
3. Ожесточенную, когда одна компания вытесняет другую из данного сегмента.

По форме конкуренция делится на:

1. Предметную, когда конкурирующие товары относятся к одной ассортиментной группе, к аналогичным группам, либо товары, удовлетворяющие одну и ту же потребность потребителя.

2. Функциональную, когда конкурирующие товары относятся к группе товаров-заменителей.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

1. Индивидуальный уровень (предполагает наличие одного участника, который хочет занять наилучшую позицию на рынке).

2. Местный уровень (соперничают товаропроизводители какой-то территории).

3. Отраслевой уровень (получение большего дохода предполагается в какой-то одной отрасли).

4. Межотраслевой (соперничают разные отрасли за предпочтение покупателя).

5. Национальный уровень (соперничество товаропроизводителей одного государства)

6. Глобальный уровень (борьба производителей на мировых рынках).

Характер развития конкуренции может быть свободный или регулируемый. По методам ведения конкурентной борьбы можно выделить ценовое соперничество и неценовое соперничество, когда успеха добиваются путем улучшения качества продукции, обслуживания.

Свободная конкуренция происходит при условии присутствия на рынке множества продавцов, независимых друг от друга. Они самостоятельно принимают решения, что и в каких количествах им производить. Вход на рынок ничем не ограничен, и покинуть его будет так же просто. Такая свобода оставляет возможность любого предпринимателя заниматься своей деятельностью в той области, в которой ему хочется. У потребителя в таком случае есть возможность выбора. Предприятия никак не участвуют в процессе контроля над ценами [20].

Конкуренция может быть индивидуальной и национальной. Виды конкурентоспособности представлены на рисунке 1.10.

Основоположником теории конкурентоспособности является А. Смит [20]. Теорию А. Смита дополнил Д. Рикардо, который ввел понятие



сравнительных преимуществ государств, заключающиеся в целесообразности специализации страны на производстве той продукции, по которой она имеет наибольшие преимущества в издержках. Теория Давида Рикардо получила распространение под названием «Учение о сравнительных издержках производства» [19].

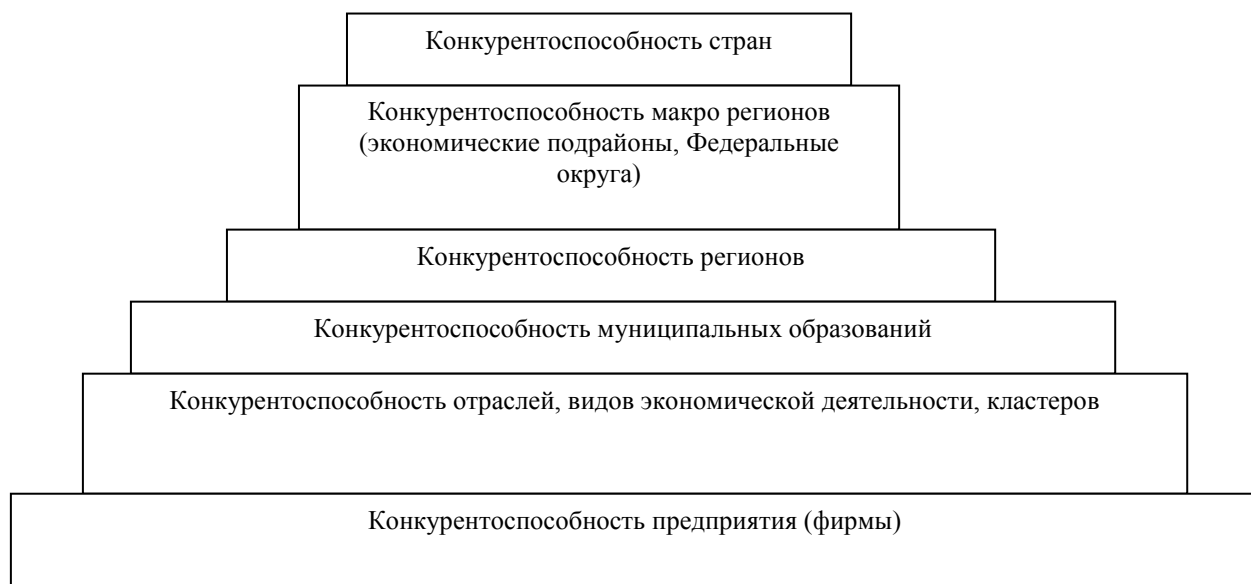


Рисунок 1.10 – Виды конкурентоспособности

М. Портер рассматривал страны и регионы как среду, обеспечивающую конкурентоспособность фирм. Главные факторы «среды» Портер представил в виде ромба. Это: «требовательные потребители, сильные конкуренты, сильные поставщики и комплекс поддерживающих отраслей» [18].

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система, в том числе предпринимательская должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

Конкурентное преимущество – обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами [31].

Создание и удержание конкурентных преимуществ предполагает анализ и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект – это непосредственно конкретная фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект – это покупатель, который может это купить, а может

и не купить. Третий субъект – это конкуренты, которые готовы дать покупателю свои продукты, которые готовы удовлетворить ту же потребность, что и продукт, производимый рассматриваемой фирмой.

Конкурентные преимущества – результат низкой себестоимости продукции, более высокой производительности труда, более высокого уровня квалификации персонала, качества и технических параметров производимых изделий, управленческого мастерства, оптимального сегментирования рынка и быстрого реагирования на потребности рынка.

### **1.3 Стратегическое управление как основа повышения конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства**

Термин «стратегическое управление» был введен в научный обиход в конце 60-70-х годов XX века с целью показать разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне [25].

Анализ разнообразных точек зрения на сущность стратегического менеджмента позволяет выделить следующие основные временные этапы:

1. Стратегия управления в 50-60-е годы XX века. Стратегическое управление в этот период рассматривается как долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков [25].

2. Стратегия управления в 70-е годы. В 70-е годы изменяется смысл стратегического выбора. Предприятия ориентированы не на долгосрочное планирование, а на стратегический выбор хозяйственной деятельности.

3. Стратегия управления в 80-е годы. Центром стратегического управления на предприятии становится создание потенциала изменения предприятия, адаптации его к изменяющимся внешним условиям. Таким образом, решения определяются возникающими обстоятельствами в во внешней и внутренней среде, но в то же время они подразумевают, что их выполнение дает ответ на вызов со стороны окружения предприятия, а так же

обеспечивает возможность дальнейшего успешного решения на вызовы внешней среды.

4. Стратегия управления с 90-х годов XX века. Основным направлением стратегического управления на предприятиях становится разработка моделей и методов стратегического планирования в непрерывно изменяющихся условиях хозяйствования, отбор рынков и отраслей для функционирования предприятия.

Вопросу формирования стратегии предприятий посвящен большой объем учебных пособий и публикаций. Этому вопросу посвящены работы таких ученых как: М. Портера, А. Томпсона, Г. Минцберга, А. Чадлера и др.

Так же проблемам формирования стратегии на различных предприятиях посвящены работы многих отечественных ученых: И. Ансоффа, С.А. Кузнецовой, В.Д. Марковой, Р.А. Фатхудинова, Виханского О.С., Слинькова В.Н., Лапыгина Ю.Н. и многих других.

В литературе, посвященной проблеме формирования стратегии предприятия, определение термина «стратегия», как правило, начинается со слов о том, что термин исходит из военного лексикона и означает «искусство развертывания войск в бою». В широком значении под стратегией понимают интегрированную модель действий, предназначенных для достижения целей компании.

Так, по мнению профессора Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) А. Чадлера, стратегия - «это определение основных долгосрочных задач и целей предприятия и утверждение курса дальнейших действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения данных целей» [13].

Приведенное выше определение является классическим взглядом со стороны профессионалов на самую сущность определения стратегии. По мнению А. Чадлера, нет ничего более деструктивного, чем колебания высшего руководства в определении будущей ориентации или регулярное изменение целей развития. Частая и быстрая смена целей развития предприятия может окончиться весьма плачевно для предприятия, так как действия станут

непонятны как внешним партнерам (потребителям, поставщикам, инвесторам), так и работникам самого предприятия. Долгосрочные цели не должны быть подвержены пересмотру до внесения изменений во внутренние или внешние условия среды функционирования предприятий.

И. Ансофф - это известный специалист в области стратегического планирования, и он дает определение стратегии «как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [9]. И Ансофф определяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Сформулированная стратегия должна применяться для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях.

2. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Преимущественно он заканчивается установлением общих целей и направлений, продвижение по которым сможет обеспечить стабильный прирост и укрепление позиций фирмы.

3. В ходе формулирования стратегий нельзя предугадать все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится использовать достаточно обобщенную, неполную и неточную информацию о разнообразных альтернативах.

4. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Как результат, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить регулярное переформулирование стратегии.

Профессор менеджмента МакГилльского университета в Монреале Генри Мицберг в своих исследованиях по стратегическому менеджменту выделил

пять основных трактовок термина «стратегия». Данная классификация получила название «5П Минцберга» (Mintzberg's 5Ps) [7, 8] (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Классификация термина «стратегия» по Г. Минцбергу

<i>№</i>	<i>Элементы стратегии</i>	<i>Характеристика</i>
1	Стратегия как план	формируется план высшего руководства по достижению долгосрочных целей организации
2	Стратегия как принцип	стратегия выступает как некоторая установка, которой придерживается организация при принятии управленческих решений
3	Стратегия как позиция	относительное положение компании или товара на рынке конкурентов, стратегическое управление сводится к созданию уникальной позиции
4	Стратегия как перспектива	видение того состояния, к которому организация должна стремиться
5	Стратегия как прием	специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента – разработать товар, сохранив разработку в тайне; создать большой запас товаров на складе, а затем выпустить его в продажу по более низкой цене, захватив весь рынок

Основным предметом теории стратегического управления является поиск, создание и удержание конкурентных преимуществ предприятия в сравнении с конкурентами. Рассмотрим основные понятия «стратегического управления»: Стратегическое управление - это процесс восприятия и осуществления стратегических решений, главным звеном которого является стратегический выбор, основанный на анализе собственного ресурсного потенциала предприятия с потенциальными возможностями и возникшими угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [29]. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь - ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Стратегическое управление - это тип управления организацией, который основывается на человеческом потенциале, при этом за основу берутся организации, которые ориентируют производственную деятельность на запросы потребителей, проводят своевременные изменения в организации и гибко реагируют на них, при этом отвечающие вызову со стороны окружения и

позволяющие добиваться конкурентных преимуществ. Все эти факторы в совокупности дают возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [25].

Таким образом, в нынешних условиях хозяйствования, стратегическое управление является неотъемлемым механизмом повышения конкурентоспособности малого предприятия. Стратегическое управление на предприятии малого бизнеса позволяет проводить анализ и прогноз параметров внешней и внутренней среды, потребности рынка, конкурентного окружения, ассортимента предлагаемой продукции и услуг, ценовой политики, качества продукции, а так же определять свое долгосрочное направление деятельности, свои цели и методы их достижения.

Главными функциями стратегического управления на предприятии предпринимательского типа являются:

- создание направления развития предприятия;
- анализ предпочтений потенциальных покупателей, проведение маркетинговых исследований, создание эффективных рекламных компаний, разработка эффективной системы продаж, а так же ценовой политики предприятия;
- постановка каждому функциональному отделу четких целей, увязывающиеся с общими задачами предприятия;
- координация действий всех функциональных отделов компании;
- проведение оценки конкурентоспособности организации, анализ внешних и внутренних факторов конкурентоспособности предприятия, а так же возможных рисков на рынке;
- эффективное распределение материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов предприятия.

Одним из основных этапов стратегического управления на малом предприятии является разработка эффективной стратегии, представляющая собой механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

В настоящее время исключительно важна стратегия, обеспечивающая адаптацию современной организации к быстроменяющейся окружающей среде. Разработка стратегии является одной из основных задач и функций менеджмента. Но одной из самых главных целей стратегического управления и менеджмента в целом является повышение конкурентоспособности малого предприятия. Эффективность стратегического управления определяет, будет ли предприятие жизнеспособным или потеряет свои позиции под давлением конкурентов. Стратегия позволяет сформировать свой вектор развития на конкурентном рынке, оценить свои конкурентные преимущества и угрозы со стороны рынка.

Субъекты малого предпринимательства, формирующие краткосрочные задачи, с краткосрочным планированием, с часто изменяемыми целями, направлениями деятельности, а так же не обладающие производственными, финансовыми, интеллектуальными возможностями, позволяющие оперативно реагировать на изменения условий функционирования, не могут быть конкурентоспособными на рынке.

Поэтому для повышения уровня конкурентоспособности организаций на конкурентном рынке управляющему персоналу необходимо разрабатывать эффективную стратегию развития предприятия.

Главной задачей стратегического управления на предприятии - ответить на вопросы: «Что является источником конкурентных преимуществ?» и «Как создать эти конкурентные преимущества?».

Важно заметить, что не каждое малое предприятие способно вести эффективное стратегическое управление, т.к. для этого необходимо обладать высоким производственным и интеллектуальным потенциалом, а так же высокой экономической мобильностью. Именно эти факторы предприятия дают возможность противостоять рискам, вызываемым неопределенностью внешней среды и ее динамики, следуя выбранному стратегическому курсу. Экономическая мобильность, высококвалифицированный персонал, производственный потенциал - создают условия для эффективного ма-

неврирования в изменяющихся условиях, используя скрытые возможности внешней среды.

Но если малое предприятие располагает всеми необходимыми ресурсами, дающими возможность анализировать внешнее и внутреннее окружение, имеет эффективную систему управления, то предприятие просто обязано разрабатывать свою стратегию развития для достижения намеченных целей и задач и повышения эффективности своей деятельности.

Таким образом, реализация эффективного стратегического управления может обеспечить постоянное повышение экономической устойчивости малого предприятия, а так же повышение конкурентоспособности, как произведенных им товаров и оказываемых услуг, так и самого предприятия.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный Закон Российской Федерации от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 04.06.2014) "О защите конкуренции".
2. Аакер Д. Стратегическое управление. - 7-е издание. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011. - 496 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. Монография. М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. - 208 с.
4. Азоев Г.Л., А.П. Челенков. Конкурентное преимущество фирмы. - М.: Типография «Новости», 2011. - 255 с.
5. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Ситсемный анализ и принятие решений. - М.: Инфра-М, 2013. - 396 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. - М.: Питер, 2009. - 344 с.
7. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации. - М.: Инфра-М, 2012. - 304 с.
1. Аньшин В.М., Колоколов В.А. Дагаев А.А., Кудинов Л.Г. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. - 3-е изд., перераб., доп. - М.: Дело, 2012. - 584 с.
2. Бирман Л.А., Кочурова Т.Б. Стратегия управления инновационными процессами. - М.: Дело АНХ, 2010 г. - 144 с.
3. Бобылева А. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы. Стратегия и инструменты. - М.: Издательство МГУ, 2011.- 224 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2009. - 175 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - 296 с.

6. Гарнов А.П., Хлевная Е.А. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование. - М.: Дело и Сервис, 2011. - 272 с.
7. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. - 2-е изд., перераб. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. - 416 с.
8. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса, 2-е изд — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН. Canterbury Business School, 2012.
9. Глущенко И.И. Формирование инновационной политики и стратегии предприятия. - М.: АПК и ППРО, 2011. - 128 с.
10. Грант Р. Современный стратегический анализ: 7-е издание. - СПб.: Питер, 2012. - 560 с.
11. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации. - М.: Юнити-Дана, 2010. - 296 с.
12. Дементьева А.В. Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг. - 2011. - № 3.
13. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика / Пер. с англ. под редакцией Карасевича Т., Вихровой А. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
14. Друкер П. Эффективное управление предприятием. / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2008. - 224 с.
15. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент. / Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. - 704 с.
16. Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2014
17. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. - 2014. - № 1-2.
18. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия. - М.: Феникс, 2012. - 298 с.
19. Исаев Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект. - М.: ГУ-ВШЭ, 2010. - 220 с.
20. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. - 2011. - № 11.

21. Каммингс С. Реконструкция стратегии. / Пер. с англ. - М.: Гуманитарный центр, 2010. - 560 с.
22. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М.: Дело, 2010. - 568 с.
23. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 400 с.
24. Корпоративная стратегия. Harvard Business Review. / Пер. с англ. Куницына А. - М.: Юнайтед Пресс, 2012. - 272 с.
25. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. / Пер. с англ. - М.: Алипина Паблишер, 2012. - 144 с.
26. Крымов С.М. Стратегический менеджмент. - М.: Издательский центр «Академия», 2011. - 208 с.
27. Кудрявцев Е.М. Организация планирование и управление предприятием. - М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2011. - 416 с.
28. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011. - 800 с.
29. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие: учебное пособие. - 2-у изд., стер. - М.: КНОРУС, 2013. - 288 с.
30. Липсиц И.В., Вигдорчик Е.А. Маркетинговые стратегии для российских компаний. - М.: ГУ ВШЭ, 2014. - 184 с.
31. Лобанова Е.Н., Паламарчук В.П., Манасян В.Б. Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. - 516 с.
32. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: Дело, 2013. - 488 с.
33. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. - М.: Омега-Л, 2013. - 336 с.
34. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. - М.: Омега-Л, 2012. - 960 с.

35. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2013. - 320 с.
36. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Пер. с англ. — СПб.: Из-во Питер, 2012. - 336 с.
37. Минцберг Г., КуинДж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. / Пер. с англ. — СПб.: Изд-во Питер, 2013. - 567 с.
38. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. - М.: АльфаПресс, 2004.
39. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование. - М.: Дело, 2012. - 2012 с.
40. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2011. - 320 с.
41. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 256 с.
42. Олдерогге Н.Г. Управление конкурентоспособностью в бизнесе: справочное пособие. - М.: Омега-Л, 2013. - 496 с.
43. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе // Академия рынка: Маркетинг. / Пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др.- М.: Экономика, 1993. - 560 с.
44. Передовые подходы к стратегии бизнеса. Harvard Business Review. / Пер. с англ. Минервина И. - М.: Юнайтед Пресс, 2014. - 256 с.
45. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е издание. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
46. Платов В.Я., Золотарева С.Е., Платова О.В. Технология стратегического планирования и управления. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. - 373 с.
47. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
48. Портер М. Конкурентное преимущество. Как добиться высокого результата и обеспечить его устойчивость. / Майкл Портер. Пер. с англ. - 2-е

изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 715 с.

49. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. - М.: Издательский Дом Гребенников, 2009. - 308 с.

50. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 2-е изд., испр. - М.: Инфра-М, 1999. - 479 с.

51. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. - 8-е репр. изд. - М.:Маркет ДС, 2010. - 608 с.

52. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. / Пер. с англ. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 440 с.

53. Светуныков С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. - М.: Корпорация технологий и продвижения, 2000. - 256 с.

54. Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011. - 416 с.

55. Слинков В.Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации. - М.: Дакор, КНТ, 2008. - 384 с.

56. Сондерс Д., Хулей Г., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. / Пер. с англ. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 778 с.

57. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы. - М.: Экзамен, 2008. - 288 с.

58. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии. - М.: дело и Сервис, 2008. - 272 с.

59. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. - 928 с.

60. Трофимова А.А. Конкурентоспособность предприятия и инновации // Транспортное строительство. - 2004. - №7. - с. 17-19.

61. Уиллер С., Хирш Э. Властелины каналов. Как лидирующие

компании создают инновационные стратегии маркетинга и продаж. - М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. - 256 с.

62. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. - М.: Питер, 2008. - 368 с.

63. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. - М.: Эксмо, 2004.

64. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Дело, 2005. - 448 с.

65. Конкурентоспособность. - М.: Юнити-Дана, 2008. - 296 с.

66. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента: учебник для вузов. - 4-е издание. / Пер. с англ. - М.: Юнити-Дана, 2008. - 319 с.

67. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. - М.: Эксмо, 2006. - 288 с.

68. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 800 с.

69. Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. - М.: Юнити-Дана, 2008. - 800 с.

70. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособ. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 192 с.

71. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. Бизнес-планирование. Учебно-практическое пособие. - М.: Издательство РДЛ, 2003. - 272 с.

72. Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью организации. - М.: Информтехника, 2006. - 372 с.

73. Ширяев В.И., Баев И.А., Ширяев Е.В. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление.- М.: Либроком, 2010. - 272 с.

74. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика. - М.: Дело, 2008. - 384 с.

75. <http://www.gks.ru/> Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

76. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) Официальный сайт журнала «Эксперт».