

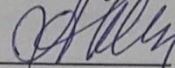
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.

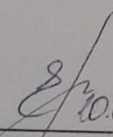
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»

Инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия
сферы услуг

на материалах ОАО «Электроника»

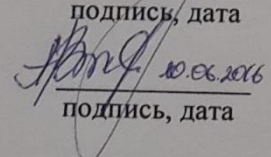
Научный ру-
ководитель


подпись, дата

Ст. препод., канд. экон. наук
должность, ученая степень

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Выпускник

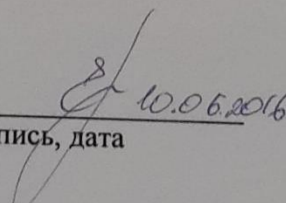

подпись, дата

451208431
номер зачетной книжки

МО 12-4д
номер группы

А.А. Вашурина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Н.Н. Еронкевич

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная бакалаврская работа по теме «Инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг (на материалах ОАО «Электроника»)» содержит 87 страниц текстового документа, 2 приложения, 12 таблицы, 22 рисунка и 41 использованный источник.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, СФЕРА УСЛУГ, КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ОЦЕНКА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Цель выпускной бакалаврской работы – разработать конкурентную стратегию развития предприятия сферы услуг ОАО «Электроника» для обеспечения его конкурентоспособностью.

Достижению поставленной цели способствует решение ряда задач:

- изучить теоретические и методические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- провести системную диагностику деятельности предприятия сферы услуг ОАО «Электроника»;
- дать оценку конкурентоспособности ОАО «Электроника»;
- сформировать конкурентную стратегию ОАО «Электроника».

Актуальность выпускной бакалаврской работы заключается в том, что в рыночной экономике категория конкурентоспособности является одной из ключевых, поскольку ее уровень определяет успех или неудачу и деятельности предприятия. В свою очередь создание и поддержка конкурентоспособной системы предприятий сферы услуг является важнейшей из стратегических задач социально-экономического развития и процветания страны в целом. Данный факт объясняется тем, что в структуре ВВП РФ за 2015 год сфера услуг составила 58%. Исходя из этого, можно сделать вывод, что конкурентоспособность важна не только для предприятий, но и для государства.

Применение предложенной конкурентной стратегии для ОАО «Электроника» на основе целевого подхода позволит повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Теоретико-методические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг	5
1.1 Конкурентоспособность предприятия и инструменты ее обеспечения	5
1.2 Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия сферы услуг	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В рыночной экономике категория конкурентоспособности является одной из ключевых, поскольку ее уровень определяет успех или неудачу в деятельности предприятия. В свою очередь создание и поддержка конкурентоспособной системы предприятий сферы услуг является важнейшей из стратегических задач социально-экономического развития и процветания страны в целом. Данный факт объясняется тем, что в структуре ВВП РФ за 2015 год сфера услуг составила 58%. Исходя из этого, можно сделать вывод, что конкурентоспособность важна не только для предприятий, но и для государства в целом.

В современных условиях особое значение имеет аналитическая работа на предприятии сферы услуг, которая связана с изучением его состояния и поиском инструментов обеспечения конкурентоспособности. Соответственно, исследование конкурентоспособности на данных предприятиях целесообразно для повышения эффективности управления его конкурентоспособностью, поэтому требуется формирование четкого представления о сущности данного явления и о процедурах, связанных с ним. Для повышения конкурентоспособности предприятий требуется четкий механизм управления, в основу которого заложен комплекс мероприятий.

Управление современным предприятием сферы услуг, ориентированное на повышение уровня конкурентоспособности, должно основываться на комплексном подходе, учитывающем организационно-экономические, технико-технологические, социально-психологические факторы.

Поскольку в настоящее время не существует единого взгляда отечественных и зарубежных исследователей относительно понимания сущности и приоритетов в вопросах управления конкурентоспособностью, то данная проблема остается актуальной. Следовательно, все вышеизложенное свидетельствует о том, что выбранная тема имеет и практическую значимость.

Следует отметить довольно высокую степень разработанности исследуемой темы в научных трудах отечественных и зарубежных ученых по проблемам

оценки и повышения конкурентоспособности предприятий, в том числе и предприятий в сфере услуг. Данные вопросы изучались такими авторами, как: И.А. Войцеховская, Р.А. Фатхутдинов, Н.П. Радковская, Н.В. Бакша, Е.А. Арбатская, Т.М. Плотичина, Ю.А. Поляничкин, Н.А. Рубцова, Т.В. Савченко, Л.Н. Матророва и др.

Цель бакалаврской работы – разработать конкурентную стратегию развития предприятия сферы услуг ОАО «Электроника» для обеспечения его конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- провести системную диагностику деятельности предприятия сферы услуг ОАО «Электроника»;
- дать оценку конкурентоспособности ОАО «Электроника»;
- сформировать конкурентную стратегию ОАО «Электроника».

Объектом бакалаврской работы является конкурентоспособность предприятия сферы услуг ОАО «Электроника». Предметом бакалаврской работы являются инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг ОАО «Электроника».

Структура бакалаврской работы состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и содержит 87 страниц машинописного текста, 25 рисунков, 29 таблиц, 2 приложений, 41 использованного источника.

1 Теоретико-методические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

1.1 Конкурентоспособность предприятия и инструменты ее обеспечения

Ключевыми индикаторами, отражающими способность какого-либо рыночного субъекта выживать и развиваться в условиях свободной состязательности, является уровень конкурентных преимуществ субъекта и, соответственно, его конкурентоспособность [6, с. 202]. Стоит отметить, что современные предприятия сферы услуг все больше сталкиваются с возрастающими потребительскими требованиями, являющимися результатом усиления конкурентной борьбы, укрепления позиций конкурентов на данном сегменте рынка, углубления дифференциации платежеспособного спроса, сокращения сроков внедрения инновационных разработок, изменения отраслевых границ и профилей деятельности.

В настоящее время в Красноярском крае растет число предпринимательских структур. За первые 6 месяцев 2015 года на территории Красноярского края было зарегистрировано вновь открывшихся 4259 организаций, а официально прекратили свое существование 2041 организации [21], что указывает на положительный эффект от инструментов реализации экономической политики: налоговой и финансово-кредитной системы, инвестиционной и инновационной деятельности, денежной, бюджетной, внешнеэкономической политики не только в Красноярском крае, но и в России.

По данным пресс-службы Красноярскстата, наибольшее количество как вновь зарегистрированных, так и ликвидированных организаций относятся к оптовой и розничной торговле, ремонту автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования. Зарегистрировано таких организаций было 1604, а ликвидировано - 755. Второе место по количеству вновь зарегистрированных организаций занимают агентства недвижимо-

сти. За первые 6 месяцев 2015 года количество таких компаний увеличилось на 725 единиц, при этом закрыты были 337 организаций. На третьем месте располагаются строительные компании. Число таких зарегистрированных организаций равнялось 573, а ликвидировано было 217 предприятий [21]. Следовательно, несмотря на то, что часть предпринимательских структур уходит с рынка, конкуренция слабее не становится, так как за последние 2 года число предпринимательских структур увеличилось на 50%. Поэтому конкуренция выдвигает условия, при которых предприятия сферы услуг должны все более оперативно высокопрофессионально приводить свою деятельность в соответствие с новыми условиями и требованиями на основе организационных, технологических, социальных и управленческих инноваций. Все это также свидетельствует о необходимости обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг [19, с. 164].

На этапе изучения сущности конкурентоспособности в первую очередь необходимо разобраться с пониманием термина «конкуренция». В современной литературе существует достаточно большое количество дефиниций категории конкуренция. Выделим наиболее используемые точки зрения.

В широком смысле Ч.М. Мамиев отмечает, что под конкуренцией понимается соревнование между различными лицами в достижении одной и той же цели. В предпринимательской деятельности конкуренция означает соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [17, с. 100].

На основании рассмотренных выше определений выделим характерные признаки конкуренции (рис. 1.1).

Из всего вышеуказанного, следует вывод о необходимости в современных условиях развития экономики использовать определение категории «конкуренция» более высокого уровня обобщения. Так, П.Ф. Колесов предлагает следующее определение: конкуренция - это часть рыночного механизма, обеспечи-

вающая взаимодействие субъектов рыночной экономики в процессе производства, купли-продажи товаров и услуг, состоящих в достижении большей прибыли или других выгод за счет создания и использования знаний как лучше вести свой бизнес [14, с. 2].



Рисунок 1.1 – Основные признаки конкуренции

Следовательно, предприниматели в настоящее время конкурентоспособность определяют как эффективность использования производственных активов, природных и денежных и трудовых ресурсов, причем качество трудовых ресурсов становится одним из главных конкурентных преимуществ компаний [32, с. 2].

Таким образом, понятие «конкурентоспособность предприятия» очень многогранно и его исследованием занимается большое количество авторов, которые трактуют данное определение каждый по-своему.

С точки зрения Б.А. Райзберга, под конкурентоспособностью, в общем, следует понимать полноту удовлетворения совокупных требований рынка к продукции, обеспечивающую предпринимателю получение определенной нормы прибыли. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Принято считать, что конкурентоспособный объект – это продукт, создаваемый в рамках бизнес-проекта и способный обеспечить прибыль на конкурентных рынках. То есть, конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность организации складывается из целого ряда конкурентных преимуществ, которые выявляются на рынке путем сопоставления с соответствующими показателями организаций конкурентов. Согласно экономическому словарю под конкурентными преимуществами понимаются факторы, определяющие превосходство над конкурентами, измеряемые экономическими показателями [27].

И.В. Плеханова, автор труда «Конкурентоспособность как основное направление стратегического планирования на предприятии», представляет совокупность взглядов различных авторов на понятие конкурентоспособности предприятия [24, с. 160-161] (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Определение конкурентоспособности

Автор	Определение
Русак Е.С., Сапелкина Е.И. [28, с. 117-118]	Конкурентоспособность предприятия - это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции
Плотицина Т.М. [30, с. 134-135]	Конкурентоспособность предприятия - это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги
Яшин Н.С. [22, с. 161-162]	Конкурентоспособность предприятия - это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции
Завьялов П.С. [10, с. 326].	Конкурентоспособность предприятия - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка

По мнению автора данной работы, для наиболее полного раскрытия сущности понятия «конкурентоспособность предприятия» целесообразно восполь-

зоваться интегрированным подходом, объединив рассмотренные подходы (рис. 1.2).

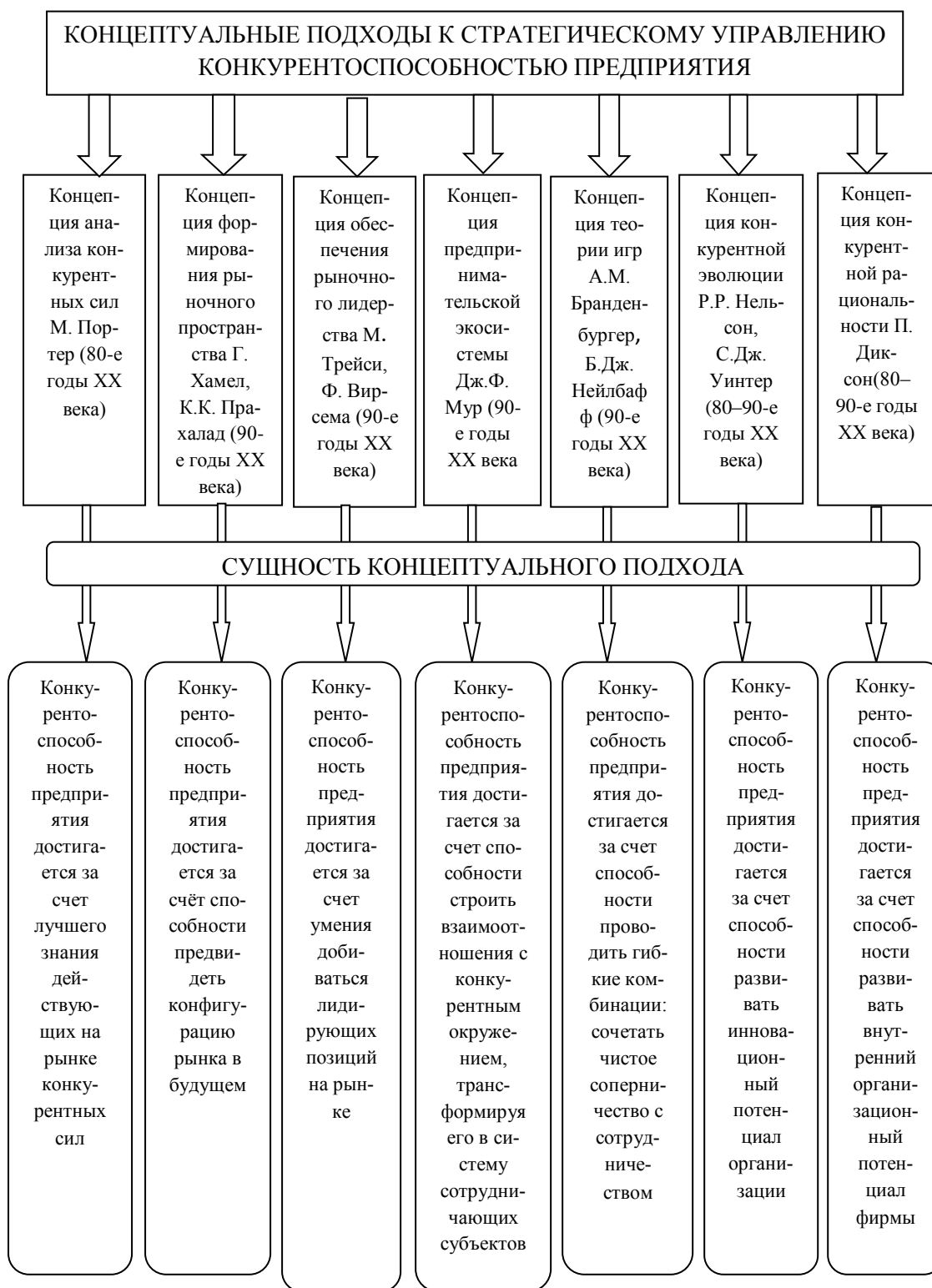


Рисунок 1.2 - Концептуальные подходы к стратегическому управлению конкурентоспособностью предприятия

Вид конкурентоспособности характеризуется аспектным подходом к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то её конкурентоспособность будет отражаться общей социально – экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью. Наряду с этим в комплексном понятии технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность и экономическую. Также выделяют понятие структурно – организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры.

В общем виде конкурентоспособность системы управления оценивается: обоснованностью постановки задач перед объектом управления; количеством и качеством выполняемых заданий; количеством и качеством принимаемых решений; степенью воздействия управленческих решений на объект управления.

Уровни конкурентоспособности общественного производства можно подразделить на глобальные и локальные. Глобальный уровень конкурентоспособности включает интеграционную конкурентоспособность и народнохозяйственную. Локальный уровень конкурентоспособности подразделяется на региональный, отраслевой, уровень объединений и предприятий, уровень подразделений предприятий.

По целям деятельности предприятий можно классифицировать подсистемы конкурентоспособности. Подсистема конкурентоспособности представляет собой систему более низкого иерархического ранга. Конкурентоспособность управления процессом реализации базируется на конкурентоспособности прогнозирования и планирования, организации и мотивации [19, с. 165].

1 Конкурентоспособность использования ресурсов. Заключается в эффективном использовании основных фондов, трудовых ресурсов, материальных ресурсов, финансовых ресурсов.

2 Конкурентоспособность управления качеством. Включает в себя конкурентоспособное функционирование системы «качества» и новой техники стандартизации.

3 Конкурентоспособность научно-технического развития. Данный вид подсистемы подразумевает конкурентоспособность капитальных вложений, научных исследований и проектирования, подготовки производства, прогрессивной технологии, автоматизации и т.д.

4 Конкурентоспособность социального развития - это конкурентоспособность социальной сферы, улучшения условий труда, охраны труда и техники безопасности, участия персонала в управлении и т.д.

Также конкурентоспособность можно рассматривать как конкурентоспособность деятельности и конкурентоспособность менеджмента (рис. 1.3).

Конкурентоспособность деятельности складывается из конкурентоспособности разнообразных видов деятельности, которые осуществляет организация в процессе своего функционирования. Среди основных видов деятельности организации можно выделить конкурентоспособность торговой, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, стратегической деятельности, а также организации сбыта и продвижения товара, организации управленческой деятельности и антикризисного управления.

Конкурентоспособность менеджмента - это конкурентоспособность структуры управления, культуры управления, технологий управления, функций, целей и принципов менеджмента.

Исходя из этого, конкурентоспособность предприятия сферы услуг можно представить, как совокупность относительных характеристик предприятия, определяющих его реальную и потенциальную способность вести конкурентную борьбу на основе использования стратегии обеспечения конкурентоспособности для достижения поставленных целей, проявляющихся в повышении эффективности деятельности и росте стоимости предприятия [19, с. 165].

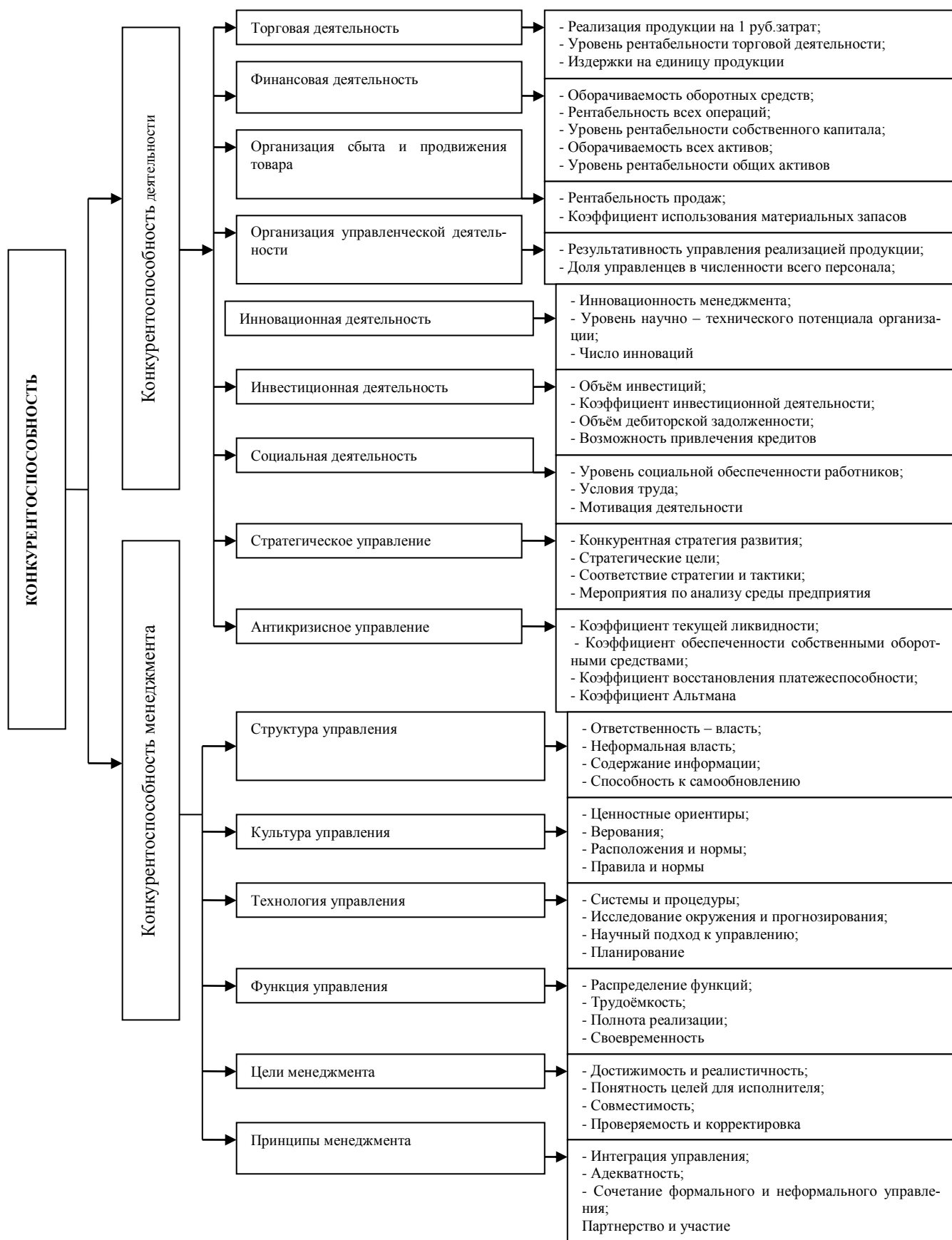


Рисунок 1.3 - Виды конкурентоспособности предприятия [19, с. 165]

Для поддержания конкурентоспособности организации создается инструментарий, позволяющий использовать потенциал и преимущества для завоевания лидерских позиций (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Систематизация аналитических методов и инструментов управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг [7, с. 72]

Сущность управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг может быть рассмотрена в аспекте описанных выше подходов к пониманию данного явления, так как управление конкурентоспособностью предприятий, функционирующих в различных сферах, во многом релевантно. При этом для более углубленного рассмотрения сущности управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг целесообразно выявить ряд особенностей предприятий сферы услуг, обусловленных спецификой результата их деятельности – услуг. Так, к числу основных отличительных свойств услуг относят та-

кие как неосязаемость, неотделимость услуг от их источника, непостоянство качества, недолговечность, отсутствие передачи прав собственности при оказании услуги и другие [7, с. 71-75].

Следовательно, рассмотренные выше на рисунке 1.4 инструменты анализа конкурентных позиций предприятия формируют ряд особенностей предприятий сферы услуг, влияющих на управление их конкурентоспособностью.

В связи с этим при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг целесообразно использовать такие инструменты, которые позволят обеспечить постоянный уровень потребительского спроса. К таким инструментам, в частности, могут быть отнесены следующие: увеличение скорости обслуживания за счет повышения квалификации персонала и автоматизации; установление дифференцированных цен на услуги в зависимости от колебаний объемов спроса, вызванных различными причинами, например, сезонными; предоставление дополнительных услуг, чтобы облегчить время ожидания; широкопрофильная подготовка персонала, позволяющая совмещать различные функций; привлечение временных работников (аутсорсинг); разработка эффективных программ лояльности клиентов и др. Указанные особенности предприятий сферы услуг определяют набор основных инструментов управления их конкурентоспособностью (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Особенности предприятий сферы услуг и основные инструменты управления их конкурентоспособностью (предложено автором работы)

Особенности предприятий сферы услуг	Основные инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг	Примечание
Территориальная ограниченность рынка сбыта большинства услуг	Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями	Широкий ассортимент товара, качество товара, привлекательные цены
	Инструменты Интернет-маркетинга	Веб-сайт, поисковый маркетинг, интернет-реклама, формирование общественного мнения
Неопределенность для исполнителя и субъективность требований, предъявляемых потребителем к оказываемой услуге	Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями	Бонусные программы, индивидуальный подход к потребителям, скидки и подарки постоянным клиентам.
	Инструменты управления корпоративной культурой	Открытость в коллективе, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; нормы использования косметики, духов и т.п.; периодичность и продолжительность обеденного перерыва; корпоративный дух; нормы этикета.

Продолжение таблицы 1.2

Особая роль корпоративной культуры (социально-культурных ресурсов организации) при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг	Инструменты управления корпоративной культурой	Язык жестов; разнообразие униформ, деловых стилей; питание работников в организации; периодичность и продолжительность обеденного перерыва; соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности; влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт и т.д.; отношение к своему рабочему месту; участие организации в оплате расходов на питания; планирование профессиональной карьеры работника в организации
Важность физического окружения услуг (инфраструктуры обслуживания)	Инструменты управления материально-технической базой	Здания и сооружения административного, производственного, хозяйственного, технического и вспомогательного назначения; инженерно-технические системы, в том числе канализация, водопровод, вентиляция и кондиционирование; телевизионные системы, средства телефонной связи и сигнализации, пожаротушения; элементы инфраструктуры обслуживания: тротуары, подъездные дорожки, клумбы, многолетние насаждения, детские площадки, а также фонтаны и т.п.
Повышенная сложность обеспечения стабильного уровня качества услуг	Инструменты управления качеством услуг	Исключения из поля зрения возможных причин брака или путей улучшения качества; теория привлекательного качества, позволяющая лучше понимать, как клиенты оценивают и чувствуют атрибуты предлагаемых услуг; вовлечение работников; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение деятельности предприятия; эффективные решения основываются на анализе данных и информации; взаимовыгодные отношения с поставщиками
	Инструменты управления корпоративной культурой	Сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением
Менее значимая роль ценовых методов ведения конкурентной борьбы на рынке услуг	Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями	Дизайн товара, индивидуализация товара, реклама, мероприятия для клиентов, прямой маркетинг, управление рекламациями
	Инструменты управления корпоративной культурой	Использование устной, письменной, невербальной коммуникации
	Инструменты управления качеством услуг	Ориентация на потребителя; лидерство руководителя; взаимовыгодные отношения с поставщиками
Особая важность согласования объемов спроса и предложения услуг	Инструменты управления бизнес-процессами	ABC-метод; развитие и управление бизнес-процессами (BPM) состоит из анализа бизнес-процессов, автоматизации, оптимизации, моделирования, потока работ и др. связанных с процессом методик стратегического управления; ARIS, AllFusionModelingSuite, RationalRose и др.
	Инструменты управления корпоративной культурой	Восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, принятые формы разрешения конфликтов.

	Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями	Дружелюбие персонала, хороший сервис, автоматизированные системы - Customer Relationship Management System (CRM-системы)
--	--	--

Среди приведенных выше инструментов управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг особое внимание, по мнению автора данной работы, следует уделять управлению корпоративной культурой как основы для обеспечения условий применения других инструментов управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. Это обусловлено тем, что определяющим в процессе взаимодействия исполнителя и потребителя услуги является человеческий фактор: знания, умения, навыки, внешний вид, умение общаться, образ действий, реакции и представления отдельного сотрудника (непосредственного исполнителя услуги).

От качества процесса оказания услуги зависит удовлетворенность потребителя и, следовательно, конкурентоспособность организации в целом. При этом установление контроля над процессом предоставления услуги ограничено рядом объективных и субъективных причин, а в некоторых случаях практически не представляется возможным.

В данном случае качество и конкурентоспособность услуг можно обеспечить, используя корпоративную культуру в качестве инструмента управленческих воздействий. На выбор инструментов управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, наряду с рассмотренными выше особенностями предприятий сферы услуг, влияет также конкретный вид услуг.

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, являясь во многом схожим с управлением предприятием любой другой сферы деятельности, требует учета целого ряда особенностей предприятий сферы услуг, рассмотренных выше, которые вытекают из специфики услуг как таковых и влияют на выбор тех или иных способов, инструментов и методов обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Следовательно, стратегический успех предприятия сферы услуг зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом. Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами. Формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивает весь механизм деятельности предприятия сферы услуг [19, с. 166].

Подводя итог, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг обеспечивается умелым использованием предприятием организационно-управленческих, научно-технических, экономическо-производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности. В результате, в выигрыше оказываются фирмы, сумевшие создать на рынке благоприятные условия для рыночного успеха своей деятельности. Иначе говоря, данные предприятия будут конкурентоспособны и экономически устойчивы.

В свою очередь, разработка мероприятий в рамках обеспечения конкурентоспособности предприятий должна осуществляться на основе принципов системности, функциональной направленности, учета специфики деятельности, информационного обеспечения, использования современных технологий и инструментов, комплексной оценки факторов.

Оценка уровня использования потенциала предприятия сферы услуг является важнейшим фактором в процессе обеспечения конкурентоспособности. Степень реализации конкурентного потенциала определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия. Также изменять конкурентоспособность предприятия могут факторы, которые имеют различные классификации.

1.2 Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия сферы услуг

Конкурентоспособность любого предприятия, в том числе и предприятия сферы услуг, зависит от ряда факторов, которые можно считать составляющими

ми конкурентоспособности. Управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг на всех уровнях требует учета внешних и внутренних факторов, значительная часть которых является сложными в управлении.

Изучение зарубежной и отечественной экономической литературы позволяет констатировать, что в ней приводятся различные классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, предлагает систематизировать на основе трех подходов [33, с. 283].

В рамках первого подхода он связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства, представляя их в виде нескольких больших групп (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Факторы производства предприятия (М. Портер) [33, с. 283]

Людские ресурсы - количество, квалификация и стоимость рабочей силы. Физические ресурсы - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

Ресурс знаний - сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных иссле-

довательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

Денежные ресурсы - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден, он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д.

Инфраструктура - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры.

Основу второго подхода к классификации факторов конкурентоспособности предприятия, предложенного М. Портером, составляет степень их специализации (рис. 1.6).

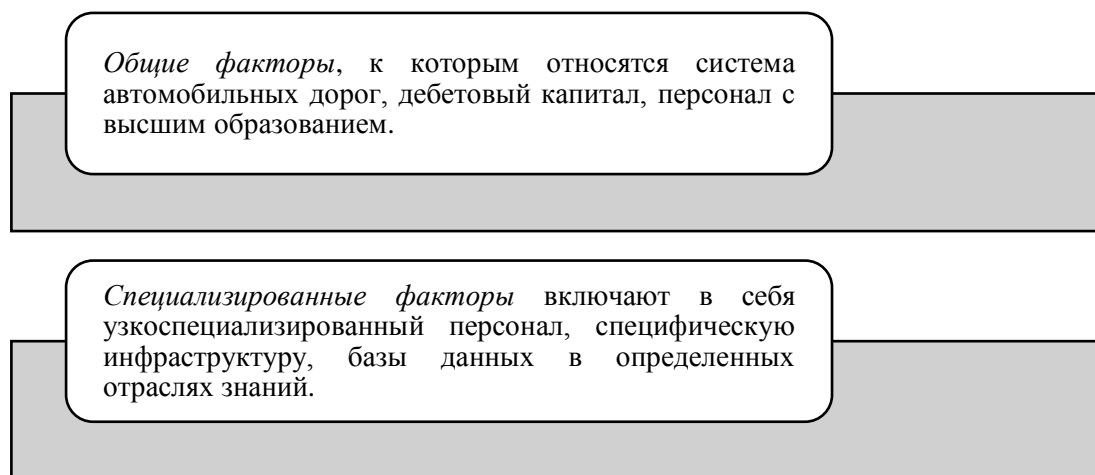


Рисунок 1.6 – Факторы конкурентоспособности по степени их специализации (по М. Портеру) [33, с. 284-285]

Как правило, общие факторы могут быть использованы в широком спектре отраслей и дают предприятию преимущества ограниченного характера, а специализированные факторы создают более значительную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Третий подход М. Портера основывается на разделении факторов конкурентоспособности предприятия на два типа:

1 Основные факторы, объединяющие природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал;

2 Развитые факторы, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области персональных компьютеров) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Следует заметить, что основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы, как факторы более высокого порядка. Развитые факторы часто строятся на базе основных факторов, которые, не являясь надежным источником конкурентоспособности предприятия, в то же время должны быть достаточно качественными, чтобы на их основе можно было создать родственные развитые факторы.

По мнению французских экономистов А. Олливе, А.Дайан и Р. Урсе, ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь. Они представлены на рисунке 1.7.

Артур А. Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд предлагают выделять следующие ключевые факторы конкурентоспособности организации:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;

- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

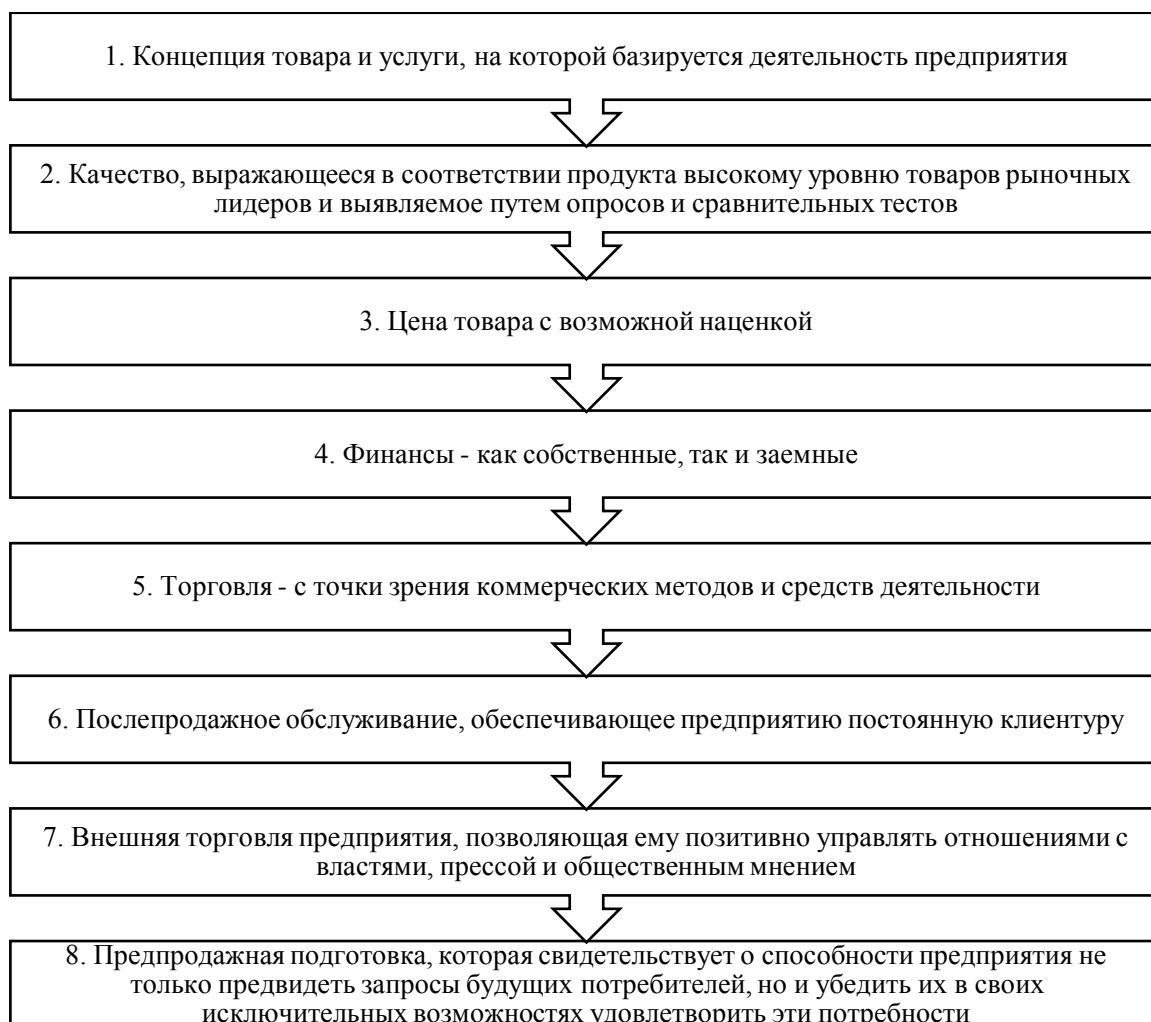


Рисунок 1.7 – Ключевые факторы конкурентоспособности предприятия
(по А. Оливье, А.Дайан и Р. Урсе) [33, с. 286]

Также необходимо отметить, что на вид деятельности предприятия оказывают влияние определенные факторы. На рисунке 1.8 изображены факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Качество услуги зависит от набора потребительских параметров, т.е. признаков, характеризующих важнейшие потребительские функции услуги и с целью удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. Различаются два типа параметров качества: жесткие параметры, которые должны соответствовать государственным стандартам по конструктивным и технологическим признакам, а также некоторые потребительские свойства и функции, четко

определяемые стандартами и нормативами; мягкие потребительские параметры, отражающие требования покупателей, включая психологические свойства услуги. Психологические свойства услуги в известной мере субъективны и во многом зависят от уровня потребительской культуры, исторических, национальных, религиозных, возрастных особенностей и условий.



Рисунок 1.8 – Основные факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг

Психологические факторы отражают социальное и психологическое отношение к ней: ее социально-культурный статус в системе ценностей, престижность его использования, доступность для других и т.п.

Особое место в системе оценок качества занимают экономические свойства услуги. Главное место в них отводится отношению покупателей к цене: сообразна ли она рыночной ситуации и соответствует ли предлагаемым свойствам и качеству услуги. Собственно, потребителю продается не товар как таковой, а польза, которую он сулит. Налицо сложный психологический процесс мысленного сравнения пользы и связанных с ее приобретением затрат (мерой сопоставления выступают покупательские возможности), завершающийся либо согласием, либо отказом купить товар.

Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Следует оговориться, что наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

Результаты исследования теоретических подходов к выделению факторов конкурентоспособности предприятия позволили установить, что в зависимости от научных взглядов ученые по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. В соответствии с этим была предложена классификация факторов конкурентоспособности предприятия, в основу которой положена концепция цепочки создания потребительской ценности и системы ее предоставления. В результате осмысления идеи ценностной цепочки предложен авторский подход к формированию цепочки создания и предоставления ценности потребителю (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 - Концепция цепочки создания потребительской ценности и системы ее предоставления

Конкурентоспособность предприятия, с точки зрения, интегрированности, можно определить как оцененное внешней средой превосходство предпри-

ятия над конкурентами на конкретном рынке в определенный период, достигнутое без нанесения ущерба внешним субъектам, обусловленное конкурентоспособным соотношением цены и качества выпускаемой продукции, долей предприятия на рынке и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего его способность успешно конкурировать с другими предприятиями не только в настоящий момент, но и в средне- и долгосрочном периоде [30, с. 134-135].

По мнению автора, учитывая специфику предприятий сферы услуг, стоит отметить, что в оценке уровня конкурентоспособности должны учитываться ключевые факторы успеха, среди которых можно отметить показатели стратегической и текущей конкурентоспособности. При их характеристике должны быть отражены соответственно показатели качества концепции и стратегии бизнеса, местоположения, стратегического партнерства маркетинга, уровня оказываемых услуг и т.п.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Ключевые факторы успеха предприятия сферы услуг

Группа факторов	Характеристика
Первая группа факторов, определяющих стратегическую конкурентоспособность:	
1. КФУ, относящиеся к концепции и стратегии бизнеса в сфере услуг	<ul style="list-style-type: none"> - выбор бизнес – идеи; - формирование стратегического видения будущего предприятия сферы услуг; - постановка целей, перевод стратегического видения в практическую плоскость; - разработка маркетинговой и базовой стратегии роста.
2. КФУ, относящиеся к выбору местоположения предприятия сферы услуг	<ul style="list-style-type: none"> - выбор местоположения предприятия; - концепция местоположения в составе торговых центров, комплексов.
3. КФУ, относящиеся к созданию стратегического партнерства	<ul style="list-style-type: none"> - формирование партнерских отношений с юридическими лицами; - формирование партнерских отношений с покупателями; - создание системы лояльности.
Вторая группа факторов, определяющих тактическую конкурентоспособность:	
1. КФУ, относящиеся к маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - изучение текущих и потенциальных запросов потребителей услуг; - изучение предложения главных конкурентов; - брендинг; - эффективное ценообразование; - интенсивное продвижение предложения услуг на рынок;

	- оптимизация внешнего проявления бизнеса.
2. КФУ, относящиеся к оказанию услуг	- качество оказания услуги – уровень обслуживания; - возможность изучения и освоения опыта лучших участников бизнеса; - оптимизация расходов по оказанию услуг на предприятии на основе эффективного сочетания бесплатных и платных услуг; - время (срочность) оказания или выполнения платных услуг; - возможность удовлетворения новых потребностей покупателей, выполнения заказов потребителей; - гарантии качества выполнения услуг для покупателей, клиентов.
3. КФУ, зависящие от технологии бизнеса	- степень овладения существующими бизнес – технологиями в области управления, маркетинга, логистики, информационного обеспечения и т.п.
4. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	- коммуникабельность, особый талант персонала в общении с покупателями; - ноу-хау в области контроля за качеством, сохранностью товарно-материальных ценностей; - степень овладения (знание) современной технологией оказания услуг; - способность быстро реагировать на нестандартные ситуации, новые потребности покупателей, клиентов.
6. КФУ, связанные с организационными возможностями	- оптимальная организационная структура; - уровень информационного обеспечения; - способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений); - большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.
7. Прочие КФУ	- благоприятный имидж/репутация предприятия у потребителей услуг; - общие низкие затраты (не только производственные); - приятные в общении, доброжелательные работники, в том числе обслуживающий персонал; - наличие лицензий, сертификатов для выполнения определенных видов предпринимательской деятельности.

Таким образом, в рамках предпринимательской деятельности основным ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе для предприятий сферы услуг является комплекс мер, направленных на повышение конкурентоспособности услуги, предоставляемой предприятием.

В заключении, необходимо отметить, что конкурентоспособностью предприятия является его способность удерживать существующие и завоевывать новые позиции на рынке на основе создания и предоставления потребителям продукции, обладающей более высокой ценностью в сравнении с продукцией конкурентов. Также в данном разделе была предложена классификация факторов конкурентоспособности предприятия, базирующаяся на концепции цепочки создания потребительской ценности и системы ее предоставления. Данная классификация построена в зависимости от вида деятельности предприятия по

созданию и предоставлению потребительской ценности и включает маркетинговые, производственные, логистические, инфраструктурные, человеческие, технологические факторы, а также факторы в области материально-технического обеспечения и научно-исследовательской деятельности предприятия.

Следовательно, факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг представляют собой те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство товаров и услуг, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия сферы услуг, как в сторону повышения, так и в сторону уменьшения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной работы была достигнута ее цель и решены задачи, поставленные во введении. В заключение сделаем несколько общих выводов по работе.

В первой главе рассмотрены теоретико-методические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг и инструменты ее обеспечения. Предприниматели в настоящее время конкурентоспособность определяют эффективностью использования производственных активов, природных и денежных и трудовых ресурсов, причем качество трудовых ресурсов становится одним из главных конкурентных преимуществ компаний.

Выявлены основные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия сферы услуг, они вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство товаров и услуг, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия сферы услуг, как в сторону повышения, так и в сторону уменьшения.

Во второй главе работы проведена системная диагностика деятельности предприятия сферы услуг ОАО «Электроника». ОАО «Электроника» в настоящее время является коммерческим предприятием, осуществляющим свою деятельность в сфере бытовых услуг г. Ачинска уже более 49 лет. Основным видом деятельности предприятия является сдача площадей в аренду, на долю которой приходится около 81% от общего объема реализации. Ремонт РТА и СБТ сегодня составляет 19% от общего объема реализации.

Мониторинг организационного окружения исследуемого предприятия показал, что негативными факторами, влияющими на деятельность ОАО «Электроника» сегодня являются последствия экономического кризиса, сезонные колебания спроса, замедление темпов роста экономики страны и благосостояния населения, а также деятельность конкурентов.

PEST-анализ деятельности ОАО «Электроника» позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время данное предприятие имеет как возможности для своего развития, так и угрозы. Использование рассмотренных действий позволит данному предприятию удерживать свои конкурентные позиции на рынке, привлекать большее число потребителей и клиентов, а также увеличивать рентабельность своей деятельности.

Проведена оценка конкурентоспособности ОАО «Электроника» с позиции ключевых факторов. Наиболее сильным конкурентом, оказывающим влияние на деятельность ОАО «Электроника» является ТЦ «Евродом». Практически равные конкурентные положения занимают ТЦ «Весна» и ТЦ «Рассвет», также оказывающие сильное влияние на ОАО «Электроника».

В настоящее время в ОАО «Электроника» имеются явные недостатки в системе организации производственной деятельности, а также в организации сбыта и продвижения продукции. Кроме того, снижается и эффективность финансового управления.

В третьей главе проведено формирование конкурентной стратегии ОАО «Электроника». Генеральной целью деятельности является максимизация прибыли предприятия. Поскольку достижение генеральной стратегической цели ОАО «Электроника» является достаточно сложной задачей, то была произведена декомпозиция цели - разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели. Наиболее приемлемыми для достижения поставленных целей организации являются стратегия развития рынка услуг и стратегия развития услуг. Составлена стратегическая карта ОАО «Электроника». Для оценки эффективности предложенных мероприятий и изменения деятельности предприятия в результате их реализации рассчитаны основные показатели.

Выручка от реализации в плановом периоде увеличится на 884,7 тыс. руб. или на 14,2%, себестоимость работ составит 2662,64 тыс. руб., что на 215,64 тыс. руб. или на 8,8% больше чем в 2015 г. Численность работников увеличится на 1 человека и составит 9 чел., при этом производительность труда увеличится

на 1,5% и составит 792,7 тыс. руб./чел. Среднемесячная заработная плата работников сократится на 2,8%, что связано с принятием радиомеханика 4 разряда на 0,5 ставки. Годовые затраты на оплату труда составят 2499,64 тыс. руб., что на 9,4% больше чем в 2015 г.

В результате реализации комплекса мероприятий чистая прибыль ОАО «Электроника» увеличится на 17,1% и составит 1494,624 тыс. руб., рентабельность продаж увеличится на 0,5% и будет равна 20,9%. Величина затрат на один рубль товарной продукции изменится в положительную сторону, а именно сократится на 4,8%, что показывает повышение эффективности использования ресурсов организации. Полученные результаты позволяют сделать вывод о достижении поставленных плановых показателей, и показывает значительное улучшение деятельности предприятия, в том числе, за счет усиления позиций на рынке и привлечения новых клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 31 января 2016г. – Москва: Кнорус, 2016. – 540с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон 30.12.2001 №197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2001. – 142 с.
3. О персональных данных [Электронный ресурс] : федер. закон от 27.07.2006г. № 152-ФЗ ред. от 01.09.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Амосова, В. Экономическая теория. / В. Амосова, Г. Гукасян, Г. Маховикова, – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 240 с.
5. Арбатская, Е.А., Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия Иркутской государственной экономической академии. -2012. - №1. – С. 118-121.
6. Бакша, Н.В. Корпоративная социальная ответственность / Н.В. Бакша, А.А. Данилюк. – Тюмень: ТГУ, 2012. – 292 с.
7. Бурменко, Т. Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг / Т. Д. Бурменко. — Ростов н/Д. : Кнорус, 2010. — 422 с.
8. Волков, Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья – 2010. - №1(19). – С. 96-100.
9. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятий: учеб.для вузов / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандара. – Москва : Юнити-Дана, 2007. – 607 с.
10. Дворник, И.В. Мониторинг внутренней и внешней среды предприятия / И.В. Дворник, С.Ю. Абалдова // Сборник научных трудов вузов России. Проблемы экономики, финансов и управления производством. - 2014. - № 35. - С. 101-108.
11. Демин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин // Вестник Омского университета. – 2011. - №3. – С. 325-329.

12. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: изд-во ТПУ, 2011. – 416 с.
13. Иванов, В.Н. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений / В.Н. Иванов, О.М. Куликова // Наука о человеке - гуманитарные исследования. - 2013. - № 1 (11). - С. 252-256.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – 4-е изд. – Москва : Инфра-М, 2010. – 695 с.
15. Колесов, П.Ф. Экономическая природа банковской конкуренции / / П.Ф. Колесов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2012. - № 11. – С. 1.
16. Кузнецов, А.А. Внешняя среда предприятий сегодня / А.А. Кузнецов // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2012. - № 2 (19). - С. 223-231.
17. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 374-377.
18. Мамиев, Ч.М. Правовая природа понятия «конкуренция» в РФ / Ч.М. Мамиев // Бизнес в законе. – №6. – 2011. – С.100-102.
19. Матросова, Л.Н. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия / Л.А. Зайцева, Л.Н. Матросова // Вестник Пермского университета. Сер. : Экономика. – 2014. - №1. - С. 109-115.
20. Наумова, О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О.Н. Наумова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2012. - № 1. - С. 164-166.
21. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>;
22. Павлова, Е.А. Влияние факторов внешней среды на формирование инновационного потенциала предприятия / Е.А. Павлова, Л.А. Смирнова // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 5-3. - С. 640-644.

23. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. - 496 с.

24. Плеханова, И.В. Конкурентоспособность как основное направление стратегического планирования на предприятии / И.В. Плеханова // Актуальные вопросы экономических наук, 2009. - № 5-1. - С. 160-165.

25. Плотичина, Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина // Вестник Тамбовского государственного технического университета. - 2010. - Т. 16. - № 1. - С. 205-211.

26. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М.Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. – 2013. - №1 (21). – С. 56-62.

27. Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. - № 3 / 2012.

28. Поршнева А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова. — Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. — 528 с.

29. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : Инфра-М, 2007.

30. Сапёлкина, Е.И. Экономика предприятия: ответы на экзаменац. вопр. / Е.С. Русак, Е.И. Сапёлкина. 2-е изд. - Минск: ТетраСистемс, 2009, с. 117-118.

31. Селяев, Е.В. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности на предприятиях сферы услуг / Е.В. Селяев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Сер. : Социально-экономические науки. - 2011. - № 4. - С. 241-247.

32. Стародубцева, Е.А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е.А. Стародубцева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. - №4. – С. 132-135.

33. Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике / Е. Сысоева // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2011. - №2. – С. 258-263.

34. Сысоева, Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономические науки. – 2010. - № 12(73). – С. 283-287;

35. Феоктистова, Е.Н. О корпоративной социальной ответственности в России [Электронный ресурс] / Е.Н. Феоктистова / Вопросы корпоративного управления «Акционерное общество». – 2013. — Режим доступа: <http://www.aojournal.ru/journal/lib/free/detail/ArticleID/176/O-КОРПОРАТИВНОЙ-СОЦИАЛЬНОЙ-ОТВЕТСТВЕННОСТИ-В-РОССИИ>.

36. Филичкина, А.Ю. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия / А.Ю. Филичкина, М.С. Агафонова // Международный студенческий научный вестник. - 2014. - № 1. - С. 35 -36.

37. Фролова, И.И. Влияние внешней среды на деятельность предприятия / И.И. Фролова // Экономика и управление - проблемы, решения. - 2012. - № 4. - С. 34-38.

38. Хан, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе комплексно-комбинированного подхода / А.В. Хан // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. - № 39. - том 15. – С. 210-213.

39. Цуканова, О.А. Особенности анализа внешней и внутренней сред при стратегическом управлении рекламно-издательскими предприятиями / О.А. Цуканова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2010. - № 3. - С. 85-87.

40. Шемятихина, Л.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / Л.Ю. Шемятихина. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «Урал.гос. пед. ун-т», 2007. – 167 с.

41. Щербакова, Л.В. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / В.Р. Тугушева, Л.В. Щербакова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. - №28. – С. 628-633.

