

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Помимо теоретических исследований сущности конкуренции и конкурентоспособности, важным вопросом является ее практическая оценка. На сегодняшний день разработаны различные методики оценки конкурентоспособности. Однако универсального и общепризнанного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия экономистами в настоящее время не выработано.

В то же время потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия существует, поскольку в условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Вклад в решение проблемы оценки конкурентоспособности предприятия внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, И. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, А. Томпсон, А. Стрикланд, Ф. Котлер, А. Головачев, Р. Ивуть, Н. Пеньшин, Х. Фасхиев, Г. Багиев, А. Захаров, В. Федорович и другие, которые сформировали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия.

Вместе с тем, большинство авторов рассматривают конкурентоспособность предприятия в целом, не учитывая его отраслевую принадлежность. При этом в каждой отрасли экономики имеются особенности, которые следует учитывать при оценке. Так, например, вопросы оценки конкурентоспособности автотранспортного предприятия системно не исследованы, не предложена универсальная методика оценки конкурентоспособности предприятий данной отрасли.

Существует множество классификаций методик оценки конкурентоспособности предприятия: по теоретическому содержанию, по форме отображения результатов оценки, по форме математической связи показателей и ряд других [1]. Для выработки методики оценки конкурентоспособности автотранспортного предприятия прежде исследуем существующие классические методы в контексте их сравнительного анализа и выявления их преимуществ и недостатков.

В рамках исследования будем рассматривать содержательную (классическую) классификацию методов оценки конкурентоспособности компаний:

- методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции (продуктовые);
- матричные методы;
- методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции (операционные);
- комплексные методы.

**Продуктовые методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции**, исторически можно

считать первыми методами оценки конкурентоспособности промышленного предприятия.

Данная группа методов основывается на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В свою очередь для оценки конкурентоспособности продукции могут использоваться различные маркетинговые и квалитетрические методы, в основе большинства из них лежит нахождение соотношения цена – качество. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успешностью компании настолько сильна, что эти категории практически отождествляются.

Продуктовые методы оценки конкурентоспособности предприятия описываются в работах А. Юданова, Н. Яшина, М. Портера, Т. Позняковой, А. Печенкина, В. Фомина. Авторы считают конкурентоспособность продукции базовым понятием в системе конкурентоспособности, а остальные аспекты ее производными [2].

Показатель конкурентоспособности промышленного предприятия в продуктовых методах рассчитывается через средневзвешенное значение среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, который в свою очередь находится с помощью экономического и параметрического индексов:

$$K = \sum a_i \cdot \frac{\Pi}{\Xi} = \sum a_i \cdot \left( \sum b_i \cdot \frac{g_a}{g_s \cdot \Xi_a} \right), \quad (1)$$

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемого промышленного предприятия;

$a_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;

$\Pi$  – параметрический индекс;

$\Xi$  – экономический индекс;

$b_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го параметра;

$g_a$  – фактическое значение оцениваемого параметра;

$g_s$  – эталонное значение оцениваемого параметра;

$\Xi_a$  – совокупные затраты потребления анализируемой продукции;

$\Xi_s$  – эталонные затраты потребления.

В свою очередь, указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов. Каждый из частных индексов по соответствующему параметру принимается как отношение фактического значения оцениваемого параметра к значению соответствующего показателя у конкурирующей продукции (либо иной продукции, выбранной за базу сравнения). При этом параметрический индекс определяется на основе оценки технических (качественных) параметров продукции, экономический – стоимостных. Перечень стоимостных и технических параметров, а также вес каждого из параметров устанавливается экспертным путем. В частности, в ряде методов в качестве одного из стоимостных параметров

рассматривается величина затрат по послепродажному обслуживанию продукции [3].

Преимуществами продуктовых методов являются простота и наглядность оценки, а также то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции.

К недостаткам данных методов можно отнести то, что они позволяют получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как учитывается только конкурентоспособность продукции и не затрагиваются другие аспекты деятельности предприятия. Кроме того, при оценке соотношения «цена – качество» не учитывается степень инновативности продукции, имеющей существенное значение при позиционировании продукции на рынке [3].

Развитие товарно-денежных отношений приводит ко всё более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий, всё большей их диверсификации, всё большей дифференциации товаров и услуг. Всё сложнее становится определить четкие географические границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров, что влечет за собой низкую применимость подобных методик оценки конкурентоспособности предприятий.

**Матричные методы** оценки конкурентоспособности основываются на построении единой матрицы на базе рассмотрения процессов конкуренции в динамике, определения места исследуемой компании, и выбора маркетинговой стратегии. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Данные методы рассматриваются в работах М. Портера, И. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, А. Томпсона и А. Стрикленда, разработках Бостонской консалтинговой группы, компаний McKinsey, Shell, Arthur D. Little и многих других [2].

Наиболее известным методом определения конкурентоспособности организации является *матрица Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group, далее – БКГ)* «доля рынка – темпы роста продаж» [4].

В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Исходя из указанных концепций, продукция предприятия дифференцируется с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли. Обладание высокой долей рынка должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли.

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: хозяй-

ственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста» [3].

Таким образом, все товары (услуги), продаваемые предприятием на рынке, делятся на четыре типа:

«Звезды» – быстро развиваются и имеют большую долю рынка. Для быстрого роста требуют значительных инвестиций. Со временем рост замедляется, и они превращаются в «Дойных коров».

«Дойные коровы» («Денежные мешки») – низкие темпы роста и большая доля рынка. Не требуют больших капиталовложений, приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности.

«Темные лошадки» («Дикие кошки», «Трудные дети», «Знаки вопроса») – низкая доля рынка, но высокие темпы роста. Требуют больших средств для удержания доли рынка, и тем более его увеличения. Из-за больших капиталовложений и риска руководству компаний необходимо проанализировать, какие «темные лошадки» станут «звездами», а какие лучше ликвидировать.

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз») – низкая доля рынка, низкая скорость роста. Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не становятся достаточными источниками для финансирования других проектов. От «собак» надо избавляться [4].

Преимуществом данного метода является то, что при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

К недостаткам метода можно отнести невозможность проведения анализа причин происходящего, что осложняет выработку управленческих решений.

Компания МакКинси (McKinsey&Co) в 1970-х годах разработала матрицу стратегического анализа для компании Дженерал Электрик (GeneralElectric), в силу чего эта модель также называется *Матрицей Дженерал Электрик*. В отличие от модели БКГ, имеющей размерность [2x2], матрица компании МакКинси имеет размерность [3x3] и строится в осях «Привлекательность рынка» – «Конкурентная позиция» [3].

Привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка; технологических требований; остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонных и циклических факторов; потребности в капитале; формирующихся в отрасли возможностей и угроз; фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли; социальных, экологических факторов и степени регулирования. Чтобы получить показатель привлекательности отрасли, факторам придают веса с учетом их значимости. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризует привлекательность рынка. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

Факторы, учитываемые при оценке конкурентной позиции включают: долю на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификацию руководства; а также

прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Чтобы получить количественную меру конкурентной позиции подразделений компании, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли (через сумму взвешенных рейтингов).

Наибольшей инвестиционной привлекательностью обладают подразделения (продукты), обладающие высокой конкурентной позицией с высокой привлекательностью рынка (позиция аналогичная «звездам» из модели БКГ). И наоборот, слабость конкурентной позиции на рынках низкой привлекательности обуславливает необходимость выхода из таких активов (по аналогии с «собаками» модели БКГ). Подобным образом каждой из девяти позиций матрицы МакКинси предписывается своя стратегия развития. Следовательно, проанализировав свой продуктовый портфель при помощи матрицы МакКинси компания может оценить свою текущую конкурентоспособность и определить стратегию в отношении каждого из элементов своего продуктового портфеля.

*Модель Шелл (Shell)* очень похожа на матрицу МакКинси, являясь развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса. Особенностью матрицы Шелл является допущение о том, что рынок представляет собой олигополию. Поэтому для бизнес-единиц со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного выхода. Также привлекательность отрасли предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников рынка, а не только для рассматриваемого предприятия [3].

Модель Шелл представляет собой матрицу размерностью  $3 \times 3$  и построенную в осях «Перспективы отрасли» – «Конкурентная позиция». Как и в модели МакКинси каждое из измерений определяется путем нахождения многофакторного рейтингового показателя. При этом в модели Шелл сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. По аналогии с ранее описанными моделями, для каждой позиции матрицы Шелл предписана определенная стратегия.

Еще одним развитием концепции МакКинси является *модель Хофера и Шенделя (Hofer / Schendel)*. В ней поиск оптимальной стратегии ведется в осях «Стадии эволюции рынка» – «Конкурентная позиция». При этом показатель «Конкурентная позиция» также является многофакторной рейтинговой величиной. По схожему принципу строится *матрица Томпсона-Стрикленда*, а также модель, разработанная компанией Arthur D. Little (матрица ADL) [3].

Отдельно следует отметить *матрицу Ж. Ж. Ламбена*, которая строится на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке.

Ж.Ж. Ламбен определил конкурентное преимущество, как характеристики и свойства товара (марки), создающие для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для предприятия или товара [4].

Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5-балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отно-

шение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер – это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1  
Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	низкая (1-2 балла)	средняя (3-4 балла)	высокая (5 баллов)
1. Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2. Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3. Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4. Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5. Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6. Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности организации по отношению к конкурентам, но при этом учитывается малое количество факторов.

*SWOT-анализ* (от англ. strengths – weaknesses – opportunities – threats) – это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие – затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

*Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р»* основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. В отличие от SWOT-анализа, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Метод также реализован посредством оценочного листа, где всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов. Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами.

На сегодняшний день существует множество всевозможных матриц стратегического менеджмента, которые в той или иной степени являются развитием рассмотренных выше моделей.

В целом матричные методы оценки конкурентоспособности промышленных компаний просты в расчетах и дают наглядное представление о настоящем положении компании, ее товаре и конкурентах. При наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет

обеспечить высокую адекватность оценки. Однако упрощение расчетов делает исследования неточными. Рассматриваемая группа методов базируется на узкой группе факторов, определяющих конкурентную ситуацию в отрасли и конкурентные преимущества компаний. Результатом выявленных недостатков является то, что применение матричных методов ограничивает анализ причин текущей рыночной ситуации и, тем самым, осложняет процесс принятия решений.

Дальнейшее развитие матричных методов и теории конкуренции в рамках стратегического планирования привело к появлению **операционных методов** оценки конкурентоспособности промышленного предприятия, основанных на эффективности организации деятельности каждого подразделения и службы компании. Данная группа методов также известна под названием «**функциональный подход изучения конкурентоспособности исходя из теории эффективной конкуренции**» [2].

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.

Операционный подход заключается в сопоставлении экономических показателей деятельности исследуемой промышленной компании с идентичными показателями конкурентов, после чего находится средневзвешенное значение таких показателей:

$$K = \sum a_i \cdot \frac{l_a}{l_b}, \quad (2)$$

где  $K$  – конкурентоспособность исследуемой компании;

$l_a$  – значение  $i$ -го показателя исследуемой компании;

$l_b$  – эталонное значение  $i$ -го показателя;

$a_i$  – коэффициент весомости  $i$ -й операции (определяется экспертным методом).

Оценка выполнения операций осуществляется с помощью показателей, количество которых варьируется и может достигать нескольких десятков (от рентабельности и ликвидности до текучести кадров, степени удовлетворенности контрагентов и способности предприятия адаптироваться к нововведениям).

Наиболее популярна классификация показателей, разработанная компанией «Dun&Bradstreet»:

1) показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия: отношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов, отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу;

2) показатели, характеризующие состояние производства и в основном интенсивность использования основного и оборотного капитала: отношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу, отношение чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов, отношение основного капитала к стоимости материальных активов, отношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу;

3) показатели, связанные с финансовой деятельностью: отношение оборотного капитала к текущему

долгу, периоды оплаты текущих счетов, отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу [5].

При отсутствии возможности подсчета тех или иных показателей применяются экспертные методы, которые обладают субъективностью и условностью.

В рамках теории эффективности конкуренции также выделяют структурный подход. Структурный подход оценивает положение компании на рынке, ориентируясь на рыночную конкуренцию, возможность разделения на данном рынке, оценивая влияние внешних факторов на конкурентоспособность. Упрощенное представление о месте фирмы на рынке можно получить, определив долю объема реализованной фирмой продукции в объеме продукции, реализованной всеми предприятиями отрасли в регионе [2]. Однако на промышленном рынке крайне затруднительно собрать объективную количественную информацию о конкурентах в силу закрытости информации.

Методы оценки конкурентоспособности, основанные на теории эффективной конкуренции, охватывают результаты деятельности компании с разных сторон – производственной, сбытовой, хозяйственной. Недостатком рассматриваемой группы методов является раздельное рассмотрение показателей функционирования компании, зачастую таких показателей крайне много и некоторые могут дублировать друг друга. Данный аспект затрудняет проведение анализа ситуации: отсутствует рассмотрение конкурентоспособности товара компании, соотношения качества и цены.

**Комплексный (комбинированный) подход** является интеграцией величин текущей конкурентоспособности промышленной компании и его конкурентного потенциала. Оценка конкурентоспособности предприятия в рамках данных методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. Комплексный подход описывается в работах Д. Мухиной, И. Максимова, И. Чепурного и других авторов.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. Так, в ряде случаев текущая (реальная) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

Определение показателей для оценки в рамках данного метода осуществляется экспертным путем на основании различных оценочных таблиц и матриц.

К достоинствам подхода можно отнести то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

В то же время комплексный подход повторяет недостатки включенных в себя ранее рассмотренных методов. Также данный подход отличается субъективностью в процессе перевода единичных показателей конкурентоспособности в относительные величины [2].

В современных условиях особое значение приобретают подходы, обеспечивающие объективное определение стоимости бизнеса в целом. В связи с этим

представляется целесообразным рассмотреть подход по оценке конкурентоспособности, основанный на **определении стоимости бизнеса**. Это обусловлено тем, что в центре внимания коммерческих организаций стоит вопрос максимизации стоимости бизнеса, рост благосостояния собственников (акционеров) [2].

Стоимость бизнеса служит интегральным индикатором развития компании, объединяя в себя все ключевые показатели внешнего и внутреннего окружения компании на рынке. Соответственно, сопоставление динамики стоимости различных хозяйствующих субъектов позволяет сопоставить результаты и перспективы деятельности различных предприятий, а значит – оценить и их конкурентоспособность.

Разработаны различные методы оценки стоимости бизнеса, учитывающие всю существенную информацию о деятельности исследуемого промышленного предприятия:

– Доходный:

- метод дисконтирования денежного потока (ДДП);
- метод капитализации;
- метод Миллера-Модильяни;
- метод экономической добавленной стоимости;
- метод добавленной рыночной стоимости.

- Сравнительный:
  - метод прошлых сделок;
  - метод рынка капитала;
  - метод отраслевых коэффициентов.
- Затратный:
  - метод чистых активов;
  - метод ликвидационной стоимости.
- Опционный:
  - метод создания эквивалента опциона из обыкновенных акций и займов;
  - метод нейтрального отношения к риску;
  - метод Блэна-Шольца;
  - Биномиальный метод.

Данный подход считают достаточно точным и достоверным в вопросе оценки конкурентоспособности компании. Однако он также обладает рядом недостатков. Оценка проводится независимыми экспертами и, как правило, эта процедура крайне дорогостоящая, либо требуется, чтобы ценные бумаги анализируемого предприятия имели обращение на фондовом рынке. Поэтому данный подход имеет ограниченное применение.

Результаты исследования методов оценки конкурентоспособности предприятия можно представить в табл. 2.

Таблица 2

Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Критерии оценки						
	простота	точность	объективность	универсальность использования	учитывает конкурентоспособность продукции	учитывает все аспекты деятельности предприятия	способствует разработке управленческих решений
Методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции (продуктовые)	+	±	+	±	+	-	±
Матричные методы	+	±	±	±	+	±	±
Методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции (операционные)	-	+	+	±	-	+	±
Комплексные методы	±	±	±	±	±	±	±
Методы оценки стоимости бизнеса	±	+	±	-	-	±	±

На основе изложенного следует, что подходы к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия развивались в зависимости от предмета исследования, который находился в центре внимания соответствующего экономического периода, а также области исследования автора. Универсальной методики оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. Это обусловлено тем, что каждый из существующих подходов обладает рядом недостатков. В основном они сводятся к субъективности и условности оценки, сложности создания исчерпывающего перечня факторов для анализа, невозможности сравнения с предприятиями-конкурентами из-за их постоянной диверсификации, нечеткому определению границ того или иного рынка. Выбор того или иного метода оценки конкурентоспособности должен зависеть от целей и задач, которые ставит перед собой предприятие, а также бюджета, который оно может выделить на проведение оценки конкурентоспособности.

**Список использованных источников**

1. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности. *Молодой ученый*. 2014. № 1. С. 374-377.
2. Белостокова, В.Ю. Анализ методов оценки конкурентоспособности компании на промышленном рынке. *Управление экономическими системами*. 2015. №7. URL: <http://uecs.ru/uecs-79-792015/item/3636-2015-07-14-11-33-50>. – Дата доступа: 26.02.2016.
3. Волков, Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий. *Библиотека управления*. 2013. – URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml>. – Дата доступа: 18.02.2016.
4. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учеб.пособие. Минск: Высш. шк., 2012. 319 с.
5. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг и бизнес. Москва: КУРС, 2013. 272 с.