

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГА**

**Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин**

---

# **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебное пособие**



**Москва  
2017**

**УДК 330.341.4**

**ББК 65.291**

**Ш25**

*Печатается по решению  
ученого совета Казанского федерального университета  
(Протокол № 5 от 16 мая 2016)*

**Рецензент**

**Т.Ф. Палей**, канд. экон. наук, доц.

**Ш25**

**Управление конкурентоспособностью организации** : учебное пособие / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. – Москва : РУСАЙНС, 2017. – 132 с.

**ISBN 978-5-4365-1787-2**

Учебное пособие по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» разработано для студентов, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент организаций», «Менеджмент», «Торговое дело», «Маркетинг», а также для студентов высших профессиональных образовательных учреждений, изучающих экономико-организационные дисциплины.

**УДК 330.341.4**

**ББК 65.291**

**ISBN 978-5-4365-1787-2**

© Шарафутдинова Н.С.,  
Палякин Р.Б., 2017

© ООО «РУСАЙНС», 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ТЕМА 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью.....	7
1.1. Сущность понятия конкурентоспособности .....	7
1.2 Уровни конкурентоспособности предприятий .....	14
1.3 Рейтинг конкурентоспособности России .....	21
1.4 Конкурентоспособность российских товаров .....	24
Контрольные вопросы:.....	31
Задания для самостоятельной работы .....	31
ТЕМА 2. Оценка конкурентоспособности товара.....	32
2.1 Понятие и сущность конкурентоспособности товара .....	32
2.2 Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности товара.....	36
2.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.....	45
Контрольные вопросы:.....	50
Задание для самостоятельной работы.....	51
ТЕМА 3. Оценка конкурентоспособности предприятия .....	52
3.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....	52
3.2 Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия .....	55
3.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации .....	67
Контрольные вопросы:.....	74
Задание для самостоятельной работы.....	74
ТЕМА 4. Механизм управления конкурентоспособностью организации .....	75
4.1 Понятие и сущность механизма управления конкурентоспособностью организации .....	75
4.2 Этапы управления конкурентоспособностью организации.....	79
Контрольные вопросы:.....	86
Задание для самостоятельной работы.....	86
ТЕМА 5. Управление конкурентными преимуществами .....	87
Понятие конкурентного преимущества.....	87
5.2 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов .....	90
5.3 Особенности процесса управления конкурентными преимуществами предприятия .....	100
Контрольные вопросы:.....	105
ТЕМА 6. Особенности разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности .....	106

6.1 Структура анализа деятельности конкурентов .....	106
6.2 Анализ рыночной доли конкурентов .....	108
6.3 Понятие, сущность и виды стратегии конкурентоспособности .....	109
Контрольные вопросы: .....	112
Задание для самостоятельной работы: .....	112
ТЕМА 7. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности .....	113
7.1 Построение стратегической карты для разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия .....	113
7.2 Применение реинжинирингового подхода для повышения конкурентоспособности предприятия .....	115
Контрольные вопросы: .....	118
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	119
Глоссарий .....	120
Список информационных источников .....	126

# ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях конкуренции каждое предприятие для поддержания конкурентных преимуществ определяет наиболее совершенные способы и направления развития, которое гарантирует ему выгодную позицию на рынке. При этом в область ключевых задач деятельности компаний входит выявление, формирование и максимальное удовлетворение потребности потребителей, следовательно, достижение конкурентоспособности.

Конкурентоспособность является ключевой категорией в современной экономике, условием осуществления интеграции страны в мировое все более глобализирующееся хозяйство. Формирование глобальной экономики, пронизанной взаимосвязанными и взаимодействующими финансовыми, производственными, торговыми, технологическими и другими сетями, свободно пересекающими границы национальных государств, коренным образом меняет условия существования отдельных стран.

Изучение конкурентоспособности, как важнейшей части рыночных исследований в экономике, составляет базис формирования экономической политики на государственном уровне, и в то же время служит ориентиром для разработки стратегий поведения бизнес-сообществ.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

Система управления конкурентоспособностью предприятия должна формировать комплекс долгосрочных и краткосрочных управленческих воздействий на все подразделения и лица, взаимодействующие в сфере обеспечения конкурентоспособности предприятия и продукта на определенном рынке, а также осуществлять воздействие на интенсификацию усилий по достижению целей и запланированных результатов деятельности предприятий.

Динамика изменений рынка и отрасли в современной экономике приводит к необходимости детального рассмотрения деятельности предприятия с тем, чтобы сформировать обоснованную систему принятия решений, результатом которой станет усиление конкурентной позиции предприятия на рынке. В этой связи понятие конкурентоспособности, оценка конкурентных преимуществ, а также навык к

определению тенденций в отрасли, становятся первоосновой эффективного менеджмента фирмы, и, в частности, стратегического.

Цель настоящего учебного пособия – формирование методической базы в изучении инструментария управления конкурентоспособностью предприятия. Изучение конкурентоспособности предполагает знание основных положений микроэкономики, экономики предприятия, менеджмента, маркетинга.

# **ТЕМА 1.**

## **Теоретические основы управления конкурентоспособностью**

### **1.1. Сущность понятия конкурентоспособности**

Условия конкуренции, сформированные рынком, предполагают необходимость формирования предприятиями конкурентных преимуществ, для достижения которых необходимо совершенствовать бизнес-процессы компании и выбирать наиболее совершенные способы развития бизнеса. Определение эффективной стратегии развития гарантирует предприятию выгодную позицию на рынке, при этом выполняются главные стратегические задачи бизнеса – выявление, формирование и максимальное возможное удовлетворение потребностей покупателей. Выполнение подобных задач зависит от степени конкурентоспособности предприятия.

И. Ансофф в книге «Стратегическое управление» рассматривал подход к решению стратегических проблем при проведении анализа конкурентоспособности организации. Анализ может показать, что основные деловые способности компании не соответствуют будущим условиям конкуренции, а стратегия компании в соответствующих областях бизнеса не соответствует будущим факторам успеха. [4]

Категория «конкурентоспособность» может определяться в качестве свойства объекта, которое характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения этим объектом конкурентной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Дефиниция «конкурентоспособность» получила неоднозначную трактовку как в ряду отечественных, так и зарубежных ученых. Многообразие предлагаемых в литературе определений конкурентоспособности говорит о том, что проблемы, связанные с исследованием конкурентоспособности, являются многогранными и неоднозначными. С другой стороны, отсутствие единого методологического подхода к определению конкурентоспособности говорит о необходимости дальнейшей теоретической проработки этого аспекта развития экономических субъектов.

С точки зрения ряда отечественных учёных, в частности И.П. Данилова, категория «конкурентоспособность» требует содержательного анализа по следующим аспектам [15]:

- экономический – конкурентоспособность как гарант существования хозяйствующего субъекта;
- рыночный, который проявляется в соперничестве субъектов на рынке;
- философский, согласно которому конкурентоспособность стимулирует развитие движущих сил общества;
- юридический, предполагающий оценку конкурентоспособности как соответствие законодательным актам;
- социальный, включающий соответствие товаров требованиям социального развития общества на уровне фирм, регионов и стран;
- психологический, обуславливающий необходимость соответствия фирмы и её продукции ожиданиям потребителей.

Согласимся с автором данной концепции по общим моментам, но при этом заметим, что в данной позиции присутствуют явные методологические недостатки. Одним из подобных недостатков данной методологии служит отсутствие внимания к факторам, которые ограничивают развитие институциональных условий развития. К подобным условиям можно отнести социальную направленность общества, возможность правового регулирования, а также влияющие на целеполагание правила и нормы. Ограничение действия приведенных институтов обусловлено необходимостью достижения превосходства субъектов над конкурентами, путём которого достигается конкурентоспособность, что в свою очередь требует чёткой формулировки условий достижения конкурентных преимуществ, а не только соблюдение требований.

Авторы Смирнова А.Д., Максимов И.В. конкурентоспособность представляют как «сравнительную комплексную оценку состояния важнейших параметров экономического потенциала предприятия относительно выбранных стандартов». По их мнению, экономический потенциал состоит из следующих элементов: объем и качество ресурсов, образовательный, квалифицированный, психофизиологический, мотивационный потенциал кадров, инновационный потенциал, эффективность построения менеджмента на предприятии, финансовые возможности, информационные ресурсы.[31]

Российские экономисты Э.Б. Фигурнова, Ю.Ю. Донец предлагают следующее определение «конкурентоспособность – это способность хозяйственных звеньев производить товары и услуги в качестве категории, обозначаемой как «производственный потенциал».



Большинство подходов к определению понятия и содержания категории конкурентоспособности предприятия характеризуется априорным утверждением о том, что конкурентоспособный объект – объект, который способен обеспечивать прибыль. В этой связи задача повышения конкурентоспособности предприятия отождествляется с задачей повышения эффективности его функционирования, где под эффективностью понимается соотношение результатов функционирования поставленной конечной цели деятельности предприятия.[18]

Одной из наиболее популярных в российской экономической литературе является определение конкурентоспособности, предложенное Р.А. Фатхутдиновым. Согласно позиции автора, под конкурентоспособностью объекта следует понимать те его свойства, которые характеризуют степень удовлетворения этим объектом существующих и предполагаемых потребностей конкретных индивидов по сравнению с аналогичными объектами, существующими на данном рынке [48].

Обоснованным с методологической и теоретической точки зрения определением является трактовка, которая предложена отечественным экономистом А.Ш. Хасановой. Рассматривая конкурентоспособность как многогранную экономическую категорию, и, в то же время, как разноплановую экономическую форму, учёный предлагает следующую трактовку этого понятия: «конкурентоспособность – это структурный элемент конкурентных отношений, который, выступая как синтетическая многогранная категория, включает в себя элементы монополистического и конкурентного поведения, а также его правовые и общественные регуляторы, и реализуется на различных уровнях субъектно-объектных отношений на рынке» [53].

В трактовке, предложенной в рамках Европейского форума по проблемам управления, конкурентоспособность представлена в качестве совокупности существующей и потенциальной возможности фирм в реальных условиях рынка разрабатывать, производить и распределять продукцию, которая по своим ценовым и неценовым характеристикам превосходит позиции конкурентов по привлекательности для конечного потребителя. В качестве основного ограничения данной трактовки можно выделить узкий в объектном понимании подход к конкурентоспособности, которая распространяется только на продукцию фирм. К тому же, возникновение конкурентоспособности ограничено только влиянием ценовых и неценовых характеристик товара, что является существенным методологическим ограничением.

В определении, приведенном И.Н. Герчиковой, конкурентоспособность представляет совокупность тех характеристик товара, кото-

рые отличают его от аналогичных товаров, представленных на рынке, по степени удовлетворения потребности конкретного покупателя и уровню затрат покупателя на приобретение и дальнейшую эксплуатацию товара [14].

Конкурентоспособность объекта неизбежно связывается с его положением на конкретном рынке и по отношению к конкретной группе потребителей, что соответствует выбранной фирмой стратегией сегментирования. Без привязки к рынку, на котором присутствует конкурентоспособный объект в конкретный момент времени, можно рассматривать только лучшие мировые образцы.

В конце 20-го века зарубежным учёным М. Портером была реализована теория конкурентных преимуществ, которая значительно повлияла на дальнейшее развитие теории конкурентоспособности. В исследованиях М. Портера формируются представления о возникновении причин формирования конкурентоспособности конкретных фирм и общенационального уровня конкурентоспособности страны. Учёный приходит к выводу о том, что условия и факторы, формирующие экономический базис страны, коренным образом влияют на формирование конкурентных преимуществ фирм, принадлежащих данной стране [40].

Вопрос о том, какие конкретно условия функционирования – политика протекционизма, различные управленческие практики или другие – конкретно влияют на формирование конкурентоспособности, остается открытым. Согласно позиции М. Портера, в рассмотрении конкурентоспособности сложно выделить один важнейший фактор её формирования, и их следует рассматривать в совокупности. При этом критерием достижения конкурентоспособности любого уровня – фирмы или страны – учёный считает степень результативности использования ресурсов.

Экономическое развитие отечественной системы промышленности от командно-административного к рыночному положению привело к появлению и развитию конкуренции в различных сферах деятельности субъектов экономических отношений.

В советской экономической литературе, основанной на трудах политической экономии, конкуренция представляется в виде «антагонистической борьбы между частными товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров»<sup>1</sup>.

Если в период до 90-х годов 20-го века конкуренция не рассматривалась в качестве важного элемента деятельности предприятия, то

---

<sup>1</sup> Политическая экономия. Словарь. – М.: Политиздат, 1983. – 188 с.

изменения, приводимые в законодательных актах в начале указанного периода, повлияли на формирование конкурентоспособности как экономического понятия.

Формирование и развитие теории конкурентоспособности на современном этапе приводит к выводу об отсутствии в научной литературе общепринятой и однозначной трактовки понятия «конкурентоспособность». Степень толкования данного термина в научной литературе зависит от предмета (объекта), к которому он относится.

Наиболее обобщенный вариант определения «конкурентоспособность», представленный в экономической литературе, включает способность объекта конкурировать с аналогичными объектами на рынке, с использованием конкурентных преимуществ, для достижения поставленных целей деятельности данного объекта.

На сегодняшний момент наиболее проработанной в теоретическом плане является конкурентоспособность товара, которую экономисты зачастую ассоциируют с качеством товаров. Важной в рассмотрении данного направления является монография М. Г. Долинской и И.А. Соловьева, в рамках которой авторы определяют конкурентоспособность товара как «характеристику продукции, отражающую ее отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение»<sup>1</sup>.

Выделяют следующие признаки конкурентоспособности:

- Соответствие качественных характеристик и конкурентоспособности товара, т.е. сопоставление товара по качественным характеристикам с товарами-аналогами для достижения конкурентоспособности.
- Отличительные черты в свойствах качества и конкурентоспособности товара, которые определяются как характеристики, необходимые при выявлении и удовлетворении конкретной потребности. Именно эти характеристики представляют основной интерес при выборе товара потребителем.
- Развитие качественных характеристик товара, которое обуславливается неоднородностью товарной структуры.

И.А. Спиридонов определяет конкурентоспособность товара как более широкое понятие по сравнению с качеством товара. Последняя характеристика, по мнению автора, включает в основном соответ-

---

<sup>1</sup>Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2001.

ствие техническим стандартам и является лишь одной из важных составляющих конкурентоспособности в целом<sup>1</sup>.

Следующая группа ученых отмечают, что качество является не подчиненной конкурентоспособности категории, а, наоборот, представляет комплексную характеристику любого объекта в рыночной среде, характеризует потенциал товара на рынке<sup>2</sup>. Следует отметить спорность данной теоретической позиции, поскольку качество в трактовке экономистов рассматривается как комплекс различных характеристик объекта, обуславливающих его способность удовлетворять потребности индивидов.

Анализ термина «конкурентоспособность товара» предполагает рассмотрение таких характеристик, как цена товара и условия его реализации на рынке. В кругах отечественных ученых распространенным является подход к определению конкурентоспособности, который предусматривает сравнение стоимостных и качественных характеристик. Так, В.Д. Андрианов под конкурентоспособностью товара понимает «комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его успех на внутреннем и внешнем рынке»<sup>3</sup>.

Можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность товара включает различные характеристики, которые учитываются потребителем, и в совокупности формируют отличительные черты данного товара от товаров-аналогов.

Конкурентоспособность товара является основополагающим уровнем в рамках «пирамиды конкурентоспособности». Однако, отличные от данного вида конкурентоспособность предприятия (организации), или конкурентоспособность на микроуровне, и конкурентоспособность отрасли (объединения предприятий), или конкурентоспособность на мезоуровне, включают характеристики, которые отличаются от используемых при исследовании конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность организации определяется, в первую очередь, эффективностью её функционирования и достижением ключевых показателей деятельности. Подобный подход получил развитие в трудах как зарубежных<sup>4</sup>, так и отечественных экономистов.

---

<sup>1</sup>Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005.

<sup>2</sup>Лифиц И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2005.

<sup>3</sup>Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2004. № 3.

<sup>4</sup>Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. – М., 2000.

Основополагающей причиной и важной предпосылкой в развитии конкурентоспособности предприятия является производство и реализация конкурентоспособных товаров, однако реализация этого направления предполагает успешное функционирование предприятия на рынке за счёт эффективной организации её деятельности. С учётом последнего предположения, под конкурентоспособностью следует понимать «текущее положение предприятия на рынке, в первую очередь, доля рынка и тенденция ее изменения»<sup>1</sup>.

Зачастую конкурентоспособность предприятия понимают как «способность осуществлять прибыльную деятельность в условиях конкурентного рынка»<sup>2</sup>.

Обобщение теоретических взглядов по данному вопросу приводит к выводу о том, что конкурентоспособность хозяйствующего субъекта предполагает его эффективное функционирование в экономической среде. При этом данный субъект должен предоставлять потребителю конкурентоспособные товары и услуги.

Наряду с глубоким теоретическим осмыслением конкурентоспособности предприятия, менее проработанными в экономической литературе являются аспекты, связанные с конкурентоспособностью отрасли. Среди теоретических исследований, проведенных отечественными и зарубежными учёными, можно выделить теорию конкурентоспособности отрасли, предложенную профессором Гарвардского университета М. Портером<sup>3</sup>. По его мнению, конкурентоспособность отрасли определяется, в первую очередь, наличием у отрасли конкурентных преимуществ, которые выражаются в «возможности производить с издержками не выше мирового уровня продукцию высокого качества и поставлять ее на мировой конкурентный рынок в оптимальные сроки».

Конкурентоспособность на уровне региона будет зависеть от эффективности в распределении и использовании имеющихся ресурсов, при этом она определяется с использованием макроэкономических категорий. К основным категориям для оценки конкурентоспособности является валовой внутренний продукт. Отечественные ученые (например, А.З. Соловьёв) определяют конкурентоспособность региона как

---

<sup>1</sup>Зулькарпаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий //Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 4.

<sup>2</sup>Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1998.

<sup>3</sup>Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. – М., 2000.

его положение на внутреннем и внешнем рынках, которое обуславливается рядом политических, социальных, экономических и других факторов.

Наконец, рассмотрение понятия конкурентоспособности предусматривает логически обоснованное выделение такого её уровня, как конкурентоспособность страны. Однако, единого выработанного теоретического подхода к её определению на сегодняшний момент времени не существует.

С одной стороны, учёные подчеркивают важность понятия «конкурентоспособность страны», поскольку оно концентрирует в себе экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые и другие возможности страны. С другой стороны, учёными выражаются сомнения относительно применения понятия конкурентоспособности по отношению к уровню страны. Так, М. Портер считает, что единственно разумной концепцией на национальном уровне является изучение производительности, и отмечает в качестве необходимой меры при формировании конкурентоспособности «фокусировать внимание не на экономике в целом, а на определенных отраслях и сегментах отрасли».

## **1.2 Уровни конкурентоспособности предприятий**

В рамках современной теории конкурентоспособности выделяют четыре уровня, или стадии, конкурентоспособности. Каждому из перечисленных уровней соответствуют определенные подходы к управлению.

*Первый уровень конкурентоспособности* предполагает выделение такого фактора управления, который менеджеры предприятий обозначают как «внутренне нейтральный». При подобном подходе считается, что поставленный на предприятии уровень управления, формирующий конкурентоспособность, может быть достигнут единовременно и не требует дальнейших изменений, поскольку эти изменения не оказывают значительного влияния на конкурентоспособность. Роль менеджера в данном случае сводится к управлению производственными процессами, при котором может игнорироваться изменение потребительских интересов и предпочтений.

Подобный подход может быть успешен при том условии, что компания занимает рыночные ниши, на данный момент свободные от конкуренции. Данная управленческая модель характерна для предпри-

ятий малого бизнеса, занимающих «нишевые» позиции на рынке. Однако, по мере роста масштабов бизнеса данная ситуация может себя исчерпать, и компания «перерастает» занятую ей нишу и вступает в конкурентную борьбу на новых рыночных сегментах. Не исключено, что с приходом конкурентов сама рыночная ниша превратится в полноценный рыночный сегмент. В таком случае компании приходится принимать усиленное конкурентное воздействие и реагировать на него путём изменения ценовой политики, качественных характеристик товара, уровня сервиса, издержек производства и т.д. И, если при этом менеджмент компании остается на прежнем уровне, он становится менее адаптивным и не способным находить оперативные и стратегические решения в конкурентной борьбе.

К сожалению, большое количество российских компаний, вне зависимости от размеров бизнеса, находятся на первом этапе развития конкурентоспособности предприятия.

Характерные черты российских предприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

- понимание маркетинга, в лучшем случае, как одной из важных функций управления, по сравнению с остальными. Это является предпосылкой для отведения первоочередного места рекламе как «волшебному эликсиру» от проблем, связанных с бизнесом и его продуктом;

- ведение конкурентной борьбы через слепое следование ценовому преимуществу. Наиболее успешным и доступным методом управления конкурентоспособностью считается снижение или повышение цены, которое в то же самое время решает проблемы в области сбыта.

- негативное и/или болезненное восприятие исследования рынка как эффективного инструмента планирования. В данном случае маркетинг реализуется исключительно в качестве сбытового инструмента.

- отсутствие или недостаточный уровень внимания развитию и мотивации, повышению квалификации работников, а также вопросам управления персоналом. Данная тенденция формирует высокий уровень текучести кадров, и провоцирует неверные управленческие решения в области управления персоналом. В частности, увеличение объема производства подталкивает менеджеров скорее к найму дополнительных работников, нежели заставляет уделить внимание качеству их работы, что непосредственно отражается на качестве выпускаемой продукции.

# Список информационных источников

1. Porter, M. E. (ed.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
2. Treacy Michael, Wiersema Fred. *The discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Perceus Book, 1997.
3. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики. // *Экономист*. 2004. № 1. С. 81–88.
4. Ансофф И. *Стратегическое управление*. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1998. – С.525
5. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // *Мировая экономика и международные отношения*. 2004. № 3.
6. Ахметгареева А.А. Обеспечение конкурентоспособности предприятий розничной торговли: содержание, факторы./ *Казанская наука*. 2012. № 4. С. 55–59.
7. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции.//*Маркетинг в России и за рубежом*, 2005.- №4.- С.72–76
8. Баранов В.В, Методы оценки и управления потенциалом предприятия военно-промышленного комплекса России. Дис. кан. экон. наук. Москва, 2003.- с.185.
9. Белоусов В.Н. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис....кандидата экон. наук: 08.00.05/ Моск. гос. индустр. ун-т (МГИУ). – Москва, 2007. – 176 с.
10. Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тоэр Т. *Маркетинг: Учебник для вузов*. 4-е изд. Стандарт третьего поколения.– СПб.: Питер, 2012. – 448 с.: ил.
11. Вайсман А. *Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: перевод с немецкого* - М.: АО «Инттерэксперт», Экономики, 2000.- С.344
12. Веселова Е.В. Конкурентоспособность российских компаний на международных рынках пассажирских авиаперевозок. Дисс...канд. экон. наук (08.00.14 – Мировая экономика). – М.: ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2014. – 179 с.: прил.



13. Воронкова А.Э., Пономарев В.П., Дибнис Г.И. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия – Луганск Изд-во ВУГУ, 2002.- 212 с.
14. Герчикова И.Н. МЕНЕДЖМЕНТ: Учебник для вузов. 4-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ООО «Издательство «Юнити-Дана», 2007. – 499 с.
15. Данилов И.П. Конкурентоспособность регионов России (теоретические основы и методология). / И.П. Данилов – М.: Изд-во «Канон +» РООИ «Реабилитация», 2007. – 368 с.
16. Джамалдинова М.Д. Формирование маркетинговой стратегии организации на основе аутсорсинга: автореферат дис...кандидата экон. наук: 08.00.05/ М.Д. Джамалдинова. – Нижний Новгород, 2005. – 25 с.
17. Дурович, А.П. Экономические показатели конкурентоспособности товаров/А.П. Дурович. -Минск.: БГЭУ, 2003.-245 с.
18. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 2008. – 17 с.
19. Заярная И. А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2012. – С. 172–174.
20. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий// Маркетинг в России и за рубежом, 2001. – №4. – с.23–29.
21. Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий //Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 4.
22. Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. –2013. – № 11. – с. 108–111.
23. Исаева Н.С. Управление потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли на основе аддитивного подхода: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. / Казанский финансово-экономический институт. Казань, 2007. – 27 с.

24. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Алгоритм анализа потенциала конкурентоспособности предприятия. // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2007. – №1. – с. 78–82.
25. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Управление конкурентоспособным потенциалом предприятия с использованием реинжинирингового подхода. / Сибирская финансовая школа, 2006. – №4(37). – с. 54–57.
26. Киперман, Г.Я. Современный экономический словарь / Г.Я. Киперман, Б.С. Сурганов. – М.: Экономика, 2012. – 255 с.
27. Косолапов О.В. Оценка потенциала конкурентоспособности геологических предприятий. Дисс. кан. экон. наук. Екатеринбург, 2003. С.165
28. Котикова Г.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия, маркетинговый подход. Дисс. кан. экон. наук. Кемерово, 1999. С.169
29. Липсиц И.В., Вигдорчик Е.А., Кашин В.К. Конкурентоспособность российской промышленности // ЭКО. – 2003. – №6.
30. Лифиц И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2005.
31. Максимов И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом, 2003. - №4. - С.36–38.
32. Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 362 с.
33. Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1998.
34. Михайлушкин П.В. Методы оценки инновационного потенциала предприятия. Дисс. кан. экон. наук, СПб, 2001. – с. 169.
35. Палякин Р.Б. Повышение конкурентоспособности товара, стратегия и тактика ведения конкурентной борьбы: магистерская диссертация по направлению 080500.68 «Менеджмент» (профиль «Маркетинг»). / Казанский государственный финансово-экономич. Ин-т (КГФЭИ). – Казань, 2011. – 103 с.
36. Панасенко Ю.Л. Развитие конкурентоспособного потенциала отраслевой структуры промышленности Дис. кан. экон. наук. Краснодар, 2003. С.157
37. Паньшин И.В. Адаптационный механизм управления потенциалом предприятия. Дисс. кан. экон. наук. Владимир, 2003. С.187

38. Политическая экономия. Словарь. – М.: Политиздат, 1983. – 188 с.
39. Пострелова А. В., Маркин М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398–402.
40. Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. – М., 2000.
41. Рахимова Г.С. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности. Дис. кан. экон. наук. Казань, 2003. – 178 с.
42. Рольбина Е.С. Маркетинговые исследования: методика и практика.-Казань: Изд-во Казанского университета, 2005.- С.112.
43. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005
44. Сафиуллин А.Р. автореферат диссертации Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики на мезоуровне.
45. Тавсултанова, А.Т. Принципы и функции маркетингового управления конкурентоспособностью предприятий оптовой торговли [Текст] /А.Т.Тавсултанова// Проблемы теории и практики экономики народнохозяйственного комплекса региона. Сборник научных трудов. Часть VIII. – Махачкала: ГОУ ВПО «ДГТУ», 2006.- С. 67–79.
46. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 453 с.
47. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия?// Маркетинг в России и зарубежом.-2003.- №4.-С.53–68
48. Фатхутдинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. – 2002. – №5.35–39.
49. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг – М.: ЗАО «Бизнес школа» Интел-синтез», 2000. – 251 с.
50. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с.

51. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олим – Бизнес», 2006. – 245 с.
52. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпораций. СПб.: СПб университет, 99.-С.256
53. Хасанова А.Ш. Конкурентные отношения и их трансформация в современных условиях: Дис. докт. экон. наук – Казань, 1999.-С.189
54. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст]: учеб.пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – 2012. – 528 с.
55. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.- М., 1996. – 365 с.
56. Бенчмаркинг (электронный образовательный ресурс). / Шарфутдинова Н.С., Шафигуллина А.В. – Портал дистанционного образования Казанского федерального университета. URL: <http://edu.kpfu.ru/enrol/index.php?id=1478>
57. Влияние кризиса на конкурентоспособность российской продукции [Электронный ресурс]. Портал «Аналитические записки». <http://analyticismz.ru/?p=714>
58. Гайдаровский форум 2015. Экспертная дискуссия ЦМТ Москвы «Конкурентоспособность российской экономики на региональном и глобальном рынках» собрала на своей площадке ведущих представителей органов власти и бизнеса [Электронный ресурс] Специальный проект центра международной торговли в Москве «Россия в ВТО» <http://wto.wtmoscow.ru/novosti/2715>
59. Какие товары экспортируют из России. [Электронный ресурс]. Портал «Как просто». <http://www.kakprosto.ru/kak-869903-kakie-tovary-eksportiruyut-iz-rossii>
60. Конкурентоспособность российской экономики на глобальном и региональном рынках [Электронный ресурс]: презентация Гайдаровского форума 2015 (при поддержке ТПП РФ). URL: <http://www.myshared.ru/slide/971575/>
61. Российский экономический барометр (месячный бюллетень). Март 2016 г. [Электронный ресурс]. Институт мировой экономики и международных отношений им. Е.М. Примакова Российской академии наук. [http://www.imemo.ru/files/File/magazines/REB\\_month/content/2016/2016\\_03\\_reb\\_month\\_ru.pdf](http://www.imemo.ru/files/File/magazines/REB_month/content/2016/2016_03_reb_month_ru.pdf)

62. Сможет ли Роскачество стать инструментом повышения конкурентоспособности российской продукции? [Электронный ресурс]. Портал «Российская система качества». <http://rskrf.ru/news/smozhet-li-roskachestvo-stat-instrumentom-povysheniya-konkurentosposobnosti-rossiyskoj-produktsii/>
63. Формирование конкурентных преимуществ предприятия (лекция) [Электронный ресурс]/ Коллектив авторов. М.: Высшая школа государственного управления Финансовый университет при Правительстве РФ. – 15 с. URL: [http://www.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7\\_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%2015%20%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8%20%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.pdf](http://www.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%2015%20%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8%20%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.pdf)
64. Экспорт-импорт важнейших товаров за январь-май 2015 года [Электронный ресурс]. Федеральная таможенная служба. Доклад от 08.07.2015. [http://www.customs.ru/index.php?view=article&catid=53%3A2011-01-24-16-29-43&id=21373%3A-2015-&format=pdf&option=com\\_content](http://www.customs.ru/index.php?view=article&catid=53%3A2011-01-24-16-29-43&id=21373%3A-2015-&format=pdf&option=com_content)