

УДК 338.22.021.4

Л.В. Вуец

Удмуртский государственный университет, Удмуртская Республика, г. Ижевск,
email: vuets@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, стратегия, персонал, инновации, процесс, развитие, возможности, перспектива, результат.

В современных условиях организации зачастую сталкиваются с трудностями стратегического планирования. Стратегия указывает направления деятельности фирмы или компании. Возможность добиться конкурентного преимущества и сохранить его зависит от результативности выбранной маркетинговой стратегии фирмы или компании. Выбор обусловлен ориентацией фирмы или компании на создание исключительной потребительской стоимости, ее способностью усиливать ключевые компетенции. Особенностью функционирования современного формата бизнеса является динамичность и постоянно меняющиеся условия внешней среды фирмы или компании. В связи с этим руководители фирм или компаний зачастую не испытывают уверенности в том, что занимаемая ими рыночная ниша и завоеванная доля рынка будут сохранены за ними в будущем. Именно это обуславливает необходимость создания стратегий, что свидетельствует об интересе руководства фирмы или компании к теориям стратегического управления, а также к механизму разработки стратегий и их непосредственной реализации. Современные технологические возможности позволили сократить время, затрачиваемых физических и умственных усилий на подготовку, организацию и выполнение работы персоналом хозяйствующих субъектов. Инновационные технологии упростили повседневно выполняемые исполнителями операции. При сравнении затрачиваемых усилий за небольшой период времени, не более десяти лет, наблюдается значительный результат, который выражается в практическом применении цифровых технологий, получаемых и применяемых знаний персоналом. Информацию можно воспринимать из цифрового пространства или виртуальных источников, повышая квалификационный уровень, далее применяя полученные знания в перспективных технологических областях.

L. V. Vuec

Udmurt State University, Udmurt Republic, Izhevsk, email: vuets@mail.ru

FORMATION OF A PROMISING STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS FOR MODERN ORGANIZATIONS

Keywords: competition, competitive advantage, strategy, personnel, innovation, process, development, opportunities, perspective, result.

In modern conditions, organizations often face difficulties in strategic planning. The strategy indicates the activities of the firm or company. The ability to achieve a competitive advantage and maintain it depends on the effectiveness of the chosen marketing strategy of the firm or company. The choice is determined by the orientation of the firm or company to create exceptional consumer value, its ability to strengthen key competencies. A feature of the functioning of the modern business format is the dynamism and constantly changing conditions of the external environment of the firm or company. In this regard, the heads of firms or companies often do not feel confident that the market niche they occupy and the market share they have won will be retained by them in the future. This is what causes the need to create strategies, which indicates the interest of the management of the firm or company in the theories of strategic management, as well as the mechanism of strategy development and their direct implementation. Modern technological capabilities have made it possible to reduce the time spent on physical and mental efforts for the preparation, organization and performance of work by the personnel of economic entities. Innovative technologies have simplified the operations performed by performers on a daily basis. When comparing the efforts expended over a short period of time, no more than ten years, a significant result is observed, which is expressed in the practical application of digital technologies, acquired and applied knowledge by personnel. Information can be perceived from digital space or virtual sources, improving the qualification level, further applying the acquired knowledge in promising technological fields.

Для создания успешной конкурентной стратегии фирме или предприятию необходимо учитывать, в чём они лучше конкурентов и почему это и будет формировать их устойчивое конкурентное преимущество. Для более полного и структурного рассмотрения вопроса формирования стратегий конкурентного преимущества фирмы необходимо определить главные понятия, используемые в данной статье. Таковыми являются «конкуренция» и «конкурентное преимущество фирмы».

Перспектива развития конкуренции и конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов на рынках

Шотландский экономист Адам Смит определял понятие конкуренция как «совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке». Акцент ставился на поведении продавцов и покупателей, характеризующееся честным, без сговора соперничеством за самые выгодные условия реализации и приобретения товаров [1, с. 29]. В данном случае основным объектом конкуренции является цена. Другую трактовку понятия «конкуренция» приводит австрийский экономист Й. Шумпетер. Он определяет конкуренцию как «борьбу старого с новым». Такую борьбу осуществляют предприниматели – инициаторы производства, которые прокладывают новые пути, осуществляют ранее не используемые комбинации ресурсов. Для того чтобы выиграть в конкурентной борьбе, предприниматель должен постоянно реализовывать нововведения, бороться с рутинной, стать «созидающим разрушителем».

Как можно заметить, проведенный анализ показал, что различные определения понятия «конкуренция» не противоречат, а скорее дополняют друг друга. Но в случае их единичности, они становятся не достаточны, так как характеризуют только отдельно взятые признаки конкуренции, упуская общетеоретический аспект проблемы – суть присущих ей экономических отношений.

В настоящее время чаще всего используется следующая трактовка понятия «конкуренция»: соперничество между участниками рыночного хозяй-

ства за лучшие условия производства и купли-продажи товаров. При этом можно выделить следующие основные признаки конкуренции [15]:

1) проявляется в системе воспроизводства продукции на всех стадиях ее создания, предпродажного и послепродажного обслуживания;

2) выступает системообразующей составляющей специфики рыночных отношений и определяет совокупность присущих ей элементов, таких как издержки производства, адаптивность предприятий и организаций к конкретным требованиям рынка, формирование цены и другие;

3) является фундаментом рыночных методов ведения хозяйства и основой формирования конкурентоспособности товаров и услуг, экономических законов, которые выражаются в объективности категорий конкуренции между отдельными субъектами рынка.

Принято выделять конкурентоспособность товаров и конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность товара можно оценивать посредством способности продукции выделяться и быть привлекательной по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения. Это происходит посредством лучших характеристик товара, которые отвечают конкретному рынку и потребительским оценкам. Конкурентоспособность компании можно оценивать посредством достижения поставленных целей при наличии и активном противостоянии с конкурентами. Компания характеризуется тем, что активно выводит на рынок свои товары или услуги, которые удовлетворяют запросы целевой аудитории. Она должна постоянно развиваться и расширять свои рынки сбыта, используя при этом имеющиеся управленческие и производственные средства [10, с. 56].

При этом обращается внимание на определение понятия стратегия. Существует большое количество подходов к определению сущности понятия «стратегия». Ниже рассмотрены наиболее популярные подходы к определению данной категории. А. Чандлер одним из первых дал характеристику понятия «стратегия», определив его как один из инструментов теории менеджмента.

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [13].

Стратегия представляет собой комплекс принимаемых руководством компании решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках организации [8]. В данном случае стратегия устанавливает четкие направления деятельности предприятия: какие именно товары и рыночные сегменты компания должна направить денежные и трудовые ресурсы, а также каким образом будут формироваться потребительские предпочтения в данных областях. Достаточно известное определение было приведено Робертом М. Фалмером. Стратегия – всеобъемлющая ориентация планов и действий, которая устанавливает критическое направление и управляет распределением ресурсов. Это своего рода «фокус действий», представляющих собой «лучшую догадку» относительно того, что необходимо сделать для обеспечения долгосрочного процветания [2, с. 14]. Изначально термин «стратегия» использовался в военной лексике, что несло в себе смысл искусства ведения войн. В теории управления термин начали применять лишь в 50-х годах 20 века. В экономической же литературе до настоящего времени нет единого толкования данного понятия.

Другим примером толкования понятия служит его значение в качестве «плана высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, которые соответствуют целям и задачам организации. Это ориентир или направление развития деятельности компании, которое характеризуется движением из настоящего в будущее» – такое толкование приводят в своих трудах Д.Б. Берг и С.Н. Лапшина [3, с. 9]. М. Альберт и Ф. Хедоури под стратегией понимают детальный и всесторонний комплексный план, который предназначен для обеспечения исполнения миссии организации и достижения ее целей в долгосрочной перспективе [2, с.15]. В данном случае для толкования

используется термин миссия компании – одно из основополагающих понятий стратегического управления. Другой стратегией, выделяемой М. Портером, является стратегия дифференциации. Конкурентное преимущество за счет дифференциации достигается в случае, когда за счет нее организация на рынке получает ценовую премию, которая превышает сами затраты на эту дифференциацию. Спектр дифференциации зависит от специфики товаров и услуг [6].

Также рассмотрев теорию формирования стратегии конкурентных преимуществ Ф.Котлера [14], можно констатировать, что американским экономистом было выделено четыре стратегии: стратегия «лидера» (компания занимает доминирующее положение на рынке и ее главная цель: сохранить свое место), стратегия «бросающего вызов» (компания не занимает лидирующее положение на рынке и ее главная цель: занять это место), стратегия «следующий за лидером» (компания-конкурент с небольшой долей рынка, которая выбирает адаптивное поведение, которое учитывает мнение лидера рынка), стратегия «специалист» [11] (компания, делающая акцент на качественной стороне рыночной доли).

Таким образом, каждое из предложенных выше определений отражает свои особенности данной категории. В данной статье под стратегией будет использоваться толкование, предложенное А. Чандлером, так как именно оно отражает курс действий и использование ресурсов для достижения долгосрочных целей компании.

Стратегия как категория имеет следующие отличительные черты:

- выработка стратегии как процесс не завершается каким-либо немедленным действием, она планомерно устанавливает направления, продвижение по которым в будущем обеспечит компании рост и укрепление позиций на рынке;

- методом поиска сформулированная стратегия должна быть использована для разработки и реализации стратегических проектов организации;

- при достижении организацией желательных событий (вследствие разви-

тия) обуславливает отмену необходимости в реализации ранее разработанной стратегии;

– в процессе разработки стратегии нельзя предвидеть, какие возможности откроются для компании в процессе реализации проекта;

– в процессе поиска, после открытия конкретных альтернатив, появляется более точная информация.

Таким образом, основная задача стратегического управления заключается в обеспечении такого взаимодействия фирмы со средой, которое позволило бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и давало бы возможность в долгосрочной перспективе.

В современных условиях функционирования компаний, организации и фирмы зачастую сталкиваются с трудностями стратегического планирования. В условиях экономического застоя борьба фирмы с конкурентами обостряется до предела, а победителем в такой ситуации выходит только та организация, которая может добиться больших конкурентных преимуществ. Как известно, стратегия указывает направления деятельности компании и решает следующие вопросы: в какие именно товары, и в какие рынки компания должна их направить, как именно будет это выполняться, как будет налажена работа по созданию потребительских предпочтений.

Поэтому завоевание и сохранение сформированных конкурентных преимуществ стали одной из главных задач стратегического планирования организации. Возможность добиться конкурентного преимущества и сохранить его зависит от результативности выбранной маркетинговой стратегии фирмы. Выбор обусловлен ориентацией фирмы на создание исключительной потребительской стоимости, ее способностью усиливать ключевые компетенции организаций.

Такие организации могут достаточно хорошо изучить потребности своих целевых потребителей, что их удовлетворение будет производиться наиболее качественно и всесторонне. Узкая специализация организаций и дает стратегиям название специалистов. Организа-

ции, которые обслуживают рыночную нишу, выбирают одну из ролей:

– специализация на конечных пользователях;

– специализация в зависимости от размеров клиентов;

– специализация по вертикальному уровню производства;

– специализация на особой группе клиентов;

– продуктовая специализация;

– географическая специализация;

– специализация на индивидуальном обслуживании покупателей;

– специализация на каналах распределения;

– специализация на определенном соотношении цены и качества.

Искусственные конкурентные преимущества должны использоваться молодыми организациями, которые еще не имеют ни клиентов, ни конкурентов, а также компании, которые продают товары по ценам выше средних по рынку. Такие компании не отличаются от остальных – те же цены, такие же скидки, одинаковый опыт.

Итак, предложение организации или компании должно быть значимым для потребителей, чтобы его можно было классифицировать как конкурентное преимущество. Однако степень значимости бывает разной.

Чтобы определенный фактор стал конкурентным преимуществом компании, необходимо, чтобы он имел ключевое значение для потребителей и одновременно базировался на уникальности бизнеса организации или компании.

Особенности функционирования современного бизнеса

Характерной особенностью функционирования современного бизнеса является динамичность и постоянно меняющиеся условия внешней среды организации или компании. В связи с этим руководители организаций или компаний зачастую не испытывают уверенности в том, что занимаемая ими рыночная ниша и завоеванная доля рынка будут сохранены за ними в будущем. Именно это обуславливает необходимость создания стратегий, что свидетельствует об интересе руководства компании к теориям стратегического управления,

а также к механизму разработки стратегий и их непосредственной реализации. Стратегия «специалист» ориентируется на несколько или же только на один сегмент рынка [1], то есть в данном случае делается акцент на качественную сторону рыночной доли. Фирма при реализации данной стратегии является лидером в своей рыночной нише, но при этом для нее является важным реализация стратегии «следующего за лидером». Предприятия, которые занимают долю рынка на небольших нишах, могут быть высокодоходными.

Организация не может функционировать отдельно, в соответствии с установленными планами и задачами, не пересекаясь с факторами, влияющими на ее деятельность. Причины могут быть различными: погодные условия, действия конкурентов, работа бухгалтерии, те или иные действия сотрудников отдела подбора персонала и т.д. Все эти события можно подвести под отдельную концепцию – окружение предприятия. Без этого не может обойтись ни один хозяйствующий субъект, и иногда окружающая среда может влиять как положительно, так и отрицательно, несмотря на абстрактный характер ее определения как такового. Факторы окружающей среды влияют не только на бизнес из-за изменений и деятельности, но и на эти факторы также может повлиять деловая активность. В зависимости от степени контроля факторы окружающей среды подразделяются на две группы – внутренняя среда и внешняя среда.

Любые компоненты, которые взаимодействуют внутри предприятия так или иначе влияют на экономический процесс, являются элементами внутренней среды хозяйствующего субъекта. Это явление является полностью контролируемым процессом и может произвольно регулироваться любыми управленческими решениями, которые в совокупности составляют механизм взаимодействия технологических и организационных механизмов [7].

Внутренняя среда представляет внутренние силы и условия, которые непосредственно связаны с организацией и которые оказывают непосредственное влияние на ее бизнес и повседневную деятельность. Она определяет проце-

дуры и методы, с помощью которых осуществляется деятельность в организации, а также включает в себя систему ценностей, видение, миссию и цели, структуру управления, человеческие и физические ресурсы [7, с.26]. Эти факторы, как правило, находятся под контролем организации, независимо от того, являются ли они материальными или нематериальными. Их можно разделить на сильные и слабые стороны в зависимости от их положительного или отрицательного влияния на основные цели организации.

Систему ценностей можно определить, как набор правил и логических и последовательных ценностей, принятых фирмой в качестве стандартного руководства, с тем, чтобы регулировать поведение в любых обстоятельствах. Видение относится к общей картине того, что хочет достичь предприятие, в то время как миссия говорит об организации и ее бизнесе, а также о причине ее существования. Наконец, цели относятся к основным этапам, которые должны быть достигнуты в течение определенного периода времени с использованием имеющихся ресурсов.

Финансовые ресурсы включают капитал и фонды, которые являются частью организации. Компании выделяют средства на те виды деятельности, которые обеспечивают максимальную отдачу при наименьших затратах. Следовательно, целью является оптимальное распределение ресурсов.

Структура управления подразумевает организационную иерархию, способ делегирования задач и их взаимосвязь, охват управления, взаимоотношения между различными функциональными областями, состав совета директоров, структуру владения акциями и так далее. С другой стороны, отношения внутренней власти описывают отношения между генеральным директором и советом директоров. Кроме того, степень поддержки и вклада, получаемых от сотрудников и других членов организации, укрепляет полномочия организации по принятию решений и их реализации в масштабах всей организации.

Человеческие ресурсы являются наиболее важным активом организации, поскольку они играют решающую роль

в создании или разрушении организации. Навыки, компетенции, отношение, преданность делу, моральный дух и приверженность являются сильными или слабыми сторонами фирмы или компании.

Стратегии конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов

В настоящее время существует большое количество видов стратегий фирмы, подразделяющиеся на группы по определенным признакам. Среди данных признаков выступают: уровень принятия управленческих решений, функциональный вид деятельности организации, характер развития фирмы, миссия и положение фирм и компаний на рынке.

Таким образом, стратегии, подразумевающие реализацию конкурентных преимуществ, достигают своей цели, если фирма или компания способны предложить покупателю товар такой ценности, при которой он будет уникальным или же будет обладать уникальными свойствами [4]. С таким товаром предприятие сможет удерживать лидирующие позиции на конкурентном рынке.

Для поддержания конкурентоспособности фирме или компании необходимо обладать конкурентоспособными преимуществами, которые представляют собой набор характеристик, свойств, придающих товару уникальность. Конкурентные преимущества классифицируют на внутренние и внешние, долгосрочные и краткосрочные, естественные и искусственные.

М. Портером была выдвинута идея конкурентных стратегий, которая основывается на масштабе рынка и направлении приложения усилий хозяйствующих субъектов. Первой стратегией является стратегия лидерства по издержкам, то есть фирма или компания имеют более низкие издержки, чем их конкуренты. В данном случае фирма или компания имеют узкий ассортимент, ограниченное число характеристик товаров, то есть фирма или компания поставляют на рынок узкоспециализированное предложение. Концепция эталонных стратегий Портера имеет ряд недостатков [5]. Среди них можно

выделить то, что у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации следует помнить о себестоимости продукции, а при сокращении затрат нельзя упускать качество продукции. При этом, лидерство по издержкам не всегда приносит больше выгод, чем у следующих за лидером фирмы или компании. Также возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которая подразумевает каждая конкретная стратегия.

Выводы

Следует отметить, что формирование перспективного процесса разработки стратегии современных организаций предполагает объективную и всестороннюю оценку конкурентных преимуществ фирмы или компании. Создание успешной конкурентной стратегии для фирмы или предприятия включает необходимость учета их устойчивых конкурентных преимуществ. Источниками конкурентных преимуществ по издержкам являются: экономия на масштабе производства и обучении, производственные технологии, дизайн, организационная эффективность и другие.

В настоящее время существует большое количество видов стратегий фирмы, подразделяющиеся на группы по определенным признакам. В зависимости от уровня принятия управленческих решений принято выделять следующие виды стратегий [1]:

– корпоративные: разрабатываются в компаниях, которые действуют в нескольких сферах бизнеса. В данном случае рассчитываются стратегические соответствия между отдельными категориями бизнеса, создаются планы диверсификации, производится глобальное управление финансовыми ресурсами организации.

– стратегии сфер бизнеса: уровень руководителей не диверсифицированных организаций. Данные стратегии базируются на корпоративном стратегическом плане и имеют цель повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного преимущества.

– функциональные: уровень функциональных сфер. К такому уровню отно-

сятся финансы, управление персоналом, НИОКР и другие.

– линейные: уровень руководителей подразделений организации, представительств и филиалов.

Классическим вариантом в настоящее время выступают стратегии развития фирмы. Классификационным признаком в данном случае принято считать характер развития компании.

Современные условия функционирования фирмы требуют того, чтобы при осуществлении стратегического управления фирмой были учтены возможности использования нескольких стратегий. Например, диверсификация, реинжиниринг и другие типы стратегий могут использоваться не только для роста фирмы, но и для ее стабилизации, а также защиты. В таком случае гибко используются возможности отдельно взятых стратегий и стратегии отвечают реальным условиям их применения.

Стратегия предпринимательства часто используется компаниями, развивающими новые направления или же только начинающими свою деятельность на рынке. При реализации данной стратегии для работы отбираются сотрудники с гибким мышлением, способные принимать ответственные решения и работать большую часть времени. Обучению и развитию сотрудников уделяется много внимания, так как акцент ставится на накоплении профессиональных знаний, навыков и умений.

Стратегия динамического роста применяется в компаниях, которые пошли по пути изменения цели и структуры фирмы для повышения ее конкурентоспособности. Чтобы реализовать данную стратегию, необходим высокий уровень квалификации сотрудников и преданность своему делу. При выборе данной стратегии компания руководствуется принципом поиска как перспективных сотрудников, так и уже готовых профессионалов. Обучение и развитие кадров проводится регулярно, поддерживается желание сотрудников самосовершенствоваться.

Стратегия прибыли характерна для организаций, которые находятся на стадии зрелости. Главный принцип – это отлаженное производство и освоенные технологии. Компания, выбравшая

для реализации данную стратегию, старается занять и удержать лидирующую позицию на меняющемся рынке, поэтому им постоянно требуются новые сотрудники. Для работы отбираются специалисты, в компетенциях которых компания нуждается в данный момент. Обучение и развитие производится путем реализации различного рода проектов, работой над реальными бизнес-задачами. Главная цель – приобретение опыта.

Стратегия изменения курса используется компаниями, которые ведут борьбу за быстрое увеличение доли рынка и объемов прибыли. В таких компаниях полностью меняется система управления, в том числе функциональный механизм управления персоналом. Поиск персонала ведется постоянно в соответствии с целями организации, часто используется потенциал уже принятых работников – проверенных кадров. Организация дорожит кадрами и готова полностью или частично оплачивать программы повышения квалификации.

Стратегия ликвидации применяется в случае, когда все области функционирования организации находятся в упадке с точки зрения прибыли и доли рынка. Поиск персонала в данном случае не осуществляется. Обучение персонала проводится только в случае, если организация обязана по закону трудоустроить персонал.

На практике организацией или фирмой часто используется интегрированный подход, то есть происходит комбинация нескольких стратегий, что позволяет достигать нескольких целей одновременно. Но важно учитывать специфичность использования каждого вида стратегий, чтобы не допустить противоречий при их совместной реализации.

Для создания успешной конкурентной стратегии фирме или компании необходимо учитывать, в чём они лучше конкурентов и почему именно это и будет формировать их устойчивое конкурентное преимущество.

Научная специальность публикации согласно паспорта ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности) (экономические науки).

Библиографический список

1. Архипова Л.С., Гагарина Г.Ю., Архипов А.М. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 104 с.
2. Энциклопедия современного управления / под ред. Бекова Х.А., Володиной Н.П. М.: ВИПКЭнерго, 2017. 541 с.
3. Берг Д.Б., Лапшина С.Н. Системный анализ конкурентных стратегий: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 56 с.
4. Голев В.И., Горин Р.М. Понятие стратегий. Классификация стратегий // Вестник научных конференций. 2016. № 8. С. 20-22.
5. Капон Н.В., Колчанов В., Макхалберт Д. Управление маркетингом: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2019. 832 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2018. 208 с.
7. Наумов В.Н. Стратегический маркетинг: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2020. 356 с.
8. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем: монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.А. Баронина и д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Семерковой. М.: ИНФРА-М, 2018. 329 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во Эксмо, 2018. 544 с.
10. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. 192 с.
11. Савтюгин А. Конкурентные преимущества в стратегии фирмы // Менеджмент качества. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.quality.eur.ru/MATERIALY2/konkur-pr.htm> (дата обращения: 12.01.2022).
12. Саполгин К.Р. Что такое конкурентоспособность: методы оценки и механизмы увеличения. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/11801-konkurentosposobnost> (дата обращения: 14.01.2022).
13. Конкурентные преимущества – стратегия формирования, анализ и примеры. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/9546-konkurentnye-preimushchestva> (дата обращения: 14.01.2022).
14. Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру. [Электронный ресурс]. URL: https://vuzlit.ru/252330/konkurentnye_strategii_kotleru (дата обращения: 14.01.2022).
15. Минатуллаев А.А., Оздаеаджиев М.М. Стратегии достижения и инструменты формирования и развития конкурентных преимуществ организации // Экономика и бизнес. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-dostizheniya-i-instrumenty-formirovaniya-i-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-organizatsii> (дата обращения: 14.01.2022).