

УДК 338.242

Е.А. Лысова

**РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

E.A. Lysova

**DEVELOPMENT OF BUSINESS MECHANISM
OF THE SERVICES COMPANY COMPETITIVENESS MANAGEMENT**

Дана авторская формулировка понятия «управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг». Выделены основные структурные элементы механизма управления, представлена модель механизма управления конкурентоспособностью предприятия с позиций системного подхода. Разработана и представлена поэтапно технология управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, учитывающая особенность сферы деятельности, позицию на рынке и внутренний потенциал организации.

РЫНОК УСЛУГ; КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ; УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ; ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ.

The article presents the author's definition of the concept of service industries competitiveness management, and the main structural elements of the control mechanism, a model of competitiveness of the enterprise management mechanism system approach, developed in stages the control technology competitiveness of the enterprise services, taking into account the feature scope, market power and internal potential.

SERVICES MARKET; ENTERPRISE COMPETITIVENESS; COMPETITIVENESS MANAGEMENT; BUSINESS MECHANISM OF MANAGEMENT.

Конкурентоспособность – основное свойство организации, без которого невозможно существовать и вести эффективную деятельность в условиях рыночной экономики. По мнению М. Портера, «ни одна страна, ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны стараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы».

В настоящее время сфера услуг пронизывает все отрасли экономики. Современные тенденции развития в мире свидетельствуют об ускорении темпов роста сервисной деятельности и о постепенном преобладании потребления услуг над потреблением товаров, что требует особого внимания к данной деятельности.

Проблема конкурентоспособности предприятий сферы услуг является крайне важной и напрямую связана с разработкой эффективного механизма управления конкурентоспособностью предприятий.

Вопрос об определении, структуре, функционировании, инструментах механизма управления конкурентоспособностью предприятия на сегодняшний день остается дискуссионным, в экономической литературе нет единого взгляда на понимание сущности организационно-экономического механизма управления. Анализ литературы свидетельствует, что авторами рассматриваются с позиций различных подходов отдельные вопросы, связанные с данной проблемой.

А.О. Ильенко рассматривает организационный механизм повышения конкурентоспособности предприятия как открытую систему по разработке основных инструментов повышения конкурентоспособности, находящихся под воздействием факторов внешней и внутренней среды и требований заинтересованных сторон (на «входе»), главенствующей целью функционирования которой является определение основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия (на «выходе») [7].

Также с точки зрения современной теории управления социально-экономическими системами рассматривается механизм управления конкурентоспособностью предприятия с учетом факторов внутренней и внешней среды и требований заинтересованных сторон А.А. Петросяном. Механизм управления позволяет определить основные направления повышения конкурентоспособностью. Ученый уделяет внимание анализу инструментов экономического механизма: разработке и использованию методики оценки конкурентоспособности предприятия, активизации продаж за счет практического улучшения характеристик продукции, формированию конкурентных преимуществ за счет активизации инновационных процессов, моделированию процесса управления конкурентоспособностью предприятия [11].

С.В. Погонев, М.В. Шендо рассматривают вопросы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия на основе сравнительного анализа. Создание механизма управления конкурентоспособностью включает следующие последовательные действия: оценка результатов деятельности предприятия и удовлетворенности заинтересованных сторон; оценка процессов функционирования предприятия, требующего улучшения; сопоставление с процессами эталонного предприятия; выявление наилучших позиций в деятельности партнера и адаптация к деятельности своего предприятия [12].

Е.Е. Можарова рассматривает организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия как совокупность элементов, взаимодействие которых определяет способность предприятия отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, противостоять другим производителям, поставляющим на те же рынки аналогичные товары [10]. Направления совершенствования организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия рассмотрены на основе процессного подхода. Пути совершенствования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия разработаны Е.Е. Можаровой с учетом современных стандартов качества серии ISO и OHSAS (систем

менеджмента качества, окружающей среды, профессиональной безопасности и охраны труда) на основе развития интегрированной системы менеджмента и ее экологической составляющей.

В.П. Гаджибек рассматривает управление конкурентоспособностью предприятия как процесс, а систему управления конкурентоспособностью в качестве механизма, который обеспечивает этот процесс. Основными элементами механизма управления конкурентоспособностью предприятий, по мнению ученого, являются специфические принципы управления конкурентоспособностью организации (ориентация на потребителя, целевая стратегия управления, системность, систематическая мотивация), методы планирования и стимулирования, повышения конкурентоспособности, комплексные целевые программы и органы управления [5].

Постановка задачи. Развитие рыночной экономики, изменение требований к услугам требуют дальнейшего теоретического осмысления и практической реализации новых задач, связанных с повышением конкурентоспособности российских предприятий. Лидирующее положение предприятия на рынке невозможно без формирования и реализации эффективного механизма управления его конкурентоспособностью. Таким образом, данные обстоятельства требуют постановки задач исследования с научной и практической точек зрения, вопросов, связанных с управлением конкурентоспособности предприятий сферы услуг, через разработку организационно-экономического механизма управления.

Методика исследования. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг разработаны на основе применения следующих методов: системного подхода, анализа и синтеза, сравнения, систематизации, наблюдения, монографического метода, логического анализа и практического опыта.

Эффективность управления конкурентоспособностью предприятия невозможна без учета сферы деятельности. В данном случае рассматривается проблема управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Услуги – экономическое отношение,

возникающее по поводу результатов труда, создающего потребительные стоимости, проявляющиеся в форме полезного действия товара (вещи) или самой деятельности для удовлетворения конкретных, разумных потребностей человека [3].

Рынок услуг является разновидностью товарного рынка, развивается по законам рыночной экономики, имеет специфические черты, что обуславливает особый подход, в частности, к управлению предприятиями сферы услуг.

Основными особенностями рынка услуг являются [15]:

- высокая динамичность рыночных процессов;
- территориальная сегментация;
- высокая динамичность оборота капитала;
- высокая степень чувствительности к изменению конъюнктуры рынка;
- специфика организации производства услуг (большие возможности для гибкого реагирования на изменение рыночной конъюнктуры);
- специфические особенности организации процесса по оказанию услуг (развитие коммуникативных связей, повышенные требования к профессиональным качествам, опыту, уровню квалификации, культуре и этике производителя);
- значительная дифференциация услуг;
- неопределенность результата деятельности по оказанию услуг.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции [8].

Одно из важнейших свойств конкурентоспособности – возможность влияния на нее, т. е. ею возможно и нужно управлять.

Управление – это сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты [9].

Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг – это управление в рыночных условиях своими конкурентными преимуществами, результатом которого являются лучшие позиции по отношению к конкурентам и стабильное положение предприятия за счет получения достаточной прибыли, позволяющее ему развиваться.

Конкурентные преимущества – это наиболее предпочтительные индивидуальные числовые оценки ключевых показателей конкурентоспособности по исследуемому предприятию в сравнении с аналогичными показателями, имеющими место у главных конкурентов [16].

Повышения конкурентоспособности предприятию не достичь случайным образом, необходима обоснованная система обеспечения конкурентоспособности. В основе управления конкурентоспособностью должен лежать стратегический подход, который реализуется через механизм управления. Организационно-экономический механизм управления представляет собой систему достижения целей управления конкурентоспособностью, обеспечивающих необходимый конечный результат. Без создания и совершенствования данного механизма предприятию в современных рыночных условиях не получить желаемый результат деятельности.

Механизм управления конкурентоспособностью можно определить как совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия на рыночные процессы, применяемые руководящими органами всех иерархических уровней для достижения целей экономического развития элемента экономической системы [6]. Механизм управления рассматривается нами как один из аспектов деятельности предприятия.

На наш взгляд, механизм управления конкурентоспособностью включает в себя следующие структурные элементы:

- цели управления (желаемый результат деятельности, который должен быть достигнут в пределах некоторого интервала времени);
- факторы управления (факторы конкурентоспособности, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей);

Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия				
Цели: оперативная, тактическая, стратегическая конкурентоспособность	Факторы управления (внешние и внутренние)	Организационная структура управления	Ресурсы (трудовые, материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и др.)	Методы воздействия (направления, инструментарий)

Рис. 1. Элементы механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг

- организационная структура управления;
- ресурсы управления (материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и другие, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели);
- методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).

Элементы механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг представлены на рис. 1.

Достижение высокого уровня конкурентоспособности предприятия является важнейшим стратегическим преимуществом. Управление конкурентоспособностью предприятия требует длительного времени, больших средств и ресурсов, профессионализма руководителей и специалистов.

Управление конкурентоспособностью предприятие должно осуществлять не только в краткосрочном аспекте (тактическое управление), но и на долгосрочный период (стратегическое управление). Стратегическое управление создает конкурентные преимущества, которые обеспечивают успешное существование и развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление исходит из того, что создать устойчивое конкурентное преимущество – это значит предложить большую воспринимаемую ценность потребителям и другим заинтересованным лицам. Эти преимущества могут быть связаны как с характеристиками производимых услуг, так и с характеристиками самого предприятия и его положением на рынке. Тактическое управление конкурентоспособностью направлено на разработку и осуществление конкретных мероприятий по реализации стратегических планов управления конкурентоспособностью предприятия.

Элементом организационно-экономического механизма является постановка целей.

Целями управления выступает оперативная, тактическая и стратегическая конкурентоспособность. Рассматривая деятельность предприятия, следует отметить, что на оперативном уровне конкурентоспособность обеспечивается конкурентоспособностью оказываемых услуг, на тактическом – стабильным финансово-хозяйственным состоянием предприятия, на стратегическом – инвестиционной привлекательностью.

В основе системы управления конкурентоспособностью предприятия через организационно-экономический механизм лежит управление факторами конкурентоспособности. Воздействуя на факторы конкурентоспособности, предприятие может управлять уровнем своей конкурентоспособности, улучшая при этом конкурентные позиции на рынке. Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности. Под влиянием фактора изменяется критерий конкурентоспособности. Критерий – признак, на основании которого производится оценка.

Наиболее важной с точки зрения системного подхода является возможность деления факторов в зависимости от источников происхождения на внутренние и внешние. Внешние – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создавать услуги, более привлекательные для клиентов. Внешние факторы отражают условия, к которым предприятие должно адаптироваться. Внешние факторы делятся в зависимости от уровня воздействия на мегауровень (мировое хозяйство), макроуровень (государство), мезоуровень (город и регион) и микроуровень (предприятие). Данные факторы не контролируются предприятием. Внутренние факторы – возможности самого предприятия по обеспече-

нию собственной конкурентоспособности, они определяют эффективность процесса приспособления к вызовам, угрозам, возможностям внешней среды.

Особое внимание следует уделить внутренним факторам и внешним факторам микроуровня, поскольку на них руководство предприятия может оказывать самое непосредственное влияние. Одним из главных внутренних факторов конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность оказываемых им услуг. Кроме того, отсутствие возможности оказывать непосредственное влияние на внешние факторы не означает, что руководство предприятия может их игнорировать, необходимо осуществлять постоянный мониторинг соответствующих факторов, прогнозировать их изменение и последствия этих изменений для фирмы.

Должное внимание при разработке механизма управления конкурентоспособностью должно уделяться совершенствованию организационного механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Реализация управления конкурентоспособностью требует организационного сопровождения, т. е. повышение потенциала предприятия происходит в рамках организационной структуры, обеспечивающей ее адаптацию и устойчивость к условиям внешней среды. Например, если на предприятии нет руководителей или соответствующих служб, решающих задачи повышения конкурентоспособности предприятия, не описаны их права, задачи, обязанности, процедуры и порядок действий, то элементы механизма управления возникают по необходимости, периодически, исходя из потребностей субъекта хозяйствования.

Эффективное управление конкурентоспособностью требует создания на предприятии организационной структуры, осуществляющей маркетинговую деятельность. Организационная структура маркетинговой деятельности — совокупность служб, отделов, подразделений, в составе которых есть работники, занимающиеся маркетинговой деятельностью. Организационные структуры маркетинга зависят от ресурсов, которыми располагает предприятие, специфики продукции и рынков, от сложившейся структуры управления. Основными видами организационных струк-

тур службы маркетинга являются функциональная, товарная, рыночная, товарно-рыночная (матричная), функционально-товарная, функционально-рыночная организация службы маркетинга.

Для реализации поставленных целей повышения уровня конкурентоспособности необходимы ресурсы. Совокупность организационных, финансово-экономических, трудовых, информационных, технологических и других ресурсов предприятия составляет конкурентоспособный потенциал предприятия. Ресурсы предприятия, как правило, ограничены в рамках конкретного пространственно-временного интервала, что требует их оптимального использования. Ограничение по ресурсам может привести к пересмотру ранее установленных целей и выбору методов воздействия.

Механизм управления конкурентоспособностью предприятия включает в себя методы воздействия. В общенаучном плане, метод (от греч. *methodos* — путь исследования, теория, учение) — «способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического и теоретического освоения (познания) действительности» [4]. Метод управления — способ воздействия субъекта на конкретный объект управления, с помощью которого достигаются цели, решаются поставленные задачи.

Наиболее эффективным методом управления конкурентоспособностью являются методы стратегического управления, контроля и самоорганизации, которые позволяют эффективно организовать деятельность, связанную с решением поставленной задачи по повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

Выработка методов управления понимается как определение направлений воздействия и поиск, выбор (отбор, набор) наиболее действенных средств воздействия (инструментария).

Определение направлений управления конкурентоспособностью является важным элементом в процессе управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. Направления могут быть определены на основании целевых сегментов с точки зрения



восприятия внешних и внутренних факторов конкурентоспособности. Необходимо учитывать, что предприятие относится к сфере услуг, поэтому направление управленческих воздействий на факторы конкурентоспособности необходимо осуществлять посредством мероприятий, основанных на усовершенствованной концепции marketing-mix («7P»), включающей в себя следующие элементы: услуга, цена, место, продвижение, люди, процесс оказания услуг, физическое окружение услуги.

Средства воздействия отражают индивидуальность как объекта, так и субъекта управления и зависят от имеющихся ресурсов и задач. Основными инструментами, применяемыми в целях эффективного управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, являются маркетинговые исследования, сегментация рынка, позиционирование, управление ассортиментом услуг, продвижение услуг, профессиональное развитие сотрудников, управление имиджем предприятия, совершенствование организационной структуры, разработка технологии управления конкурентоспособностью и др.

С помощью методов и инструментов предприятие имеет возможность отслеживать изменения во внешней среде, вносить своевременные коррективы в процесс управления конкурентоспособностью, осуществлять контроль и проводить организационные изменения.

Формирование механизма управления конкурентоспособностью должно опираться на совокупность принципов системности, целевой направленности, учета специфики деятельности, информационного обеспечения, использования современных технологий и инструментов, комплексной оценки факторов. Особое значение в процессе управления конкурентоспособностью имеют принципы инновационности, корпоративности, креативности, интегрированности.

Определившись со структурой механизма управления, необходимо разработать модель, которая учитывала бы особенности предприятия и его положение на рынке.

К решению данной проблемы необходимо подходить системно и комплексно, что реализуется наиболее полно на основе принципа

системного подхода. В теории систем управления организационно-экономический механизм включает в себя содержательные и экономические аспекты его строения и функций. Экономическая составляющая создает условия для внедрения программы и формирования экономических отношений между участниками процесса внедрения программы по совершенствованию системы управления на основе экономических рычагов и методов.

Организационный механизм системы определяет состав классифицированных по характеру и содержанию связей компонентов системы, обусловленных структурой отношений управления. Последовательность упорядоченных связей, скоординированная по отношению к целям системы и структуре процесса принятия решений, определяет организационный механизм управления [8].

Экономический аспект несет в себе содержательную основу, описывает рабочие элементы, входящие в механизм, организационный — представляет функциональную сторону, описывает, как функционируют элементы механизма.

Организационно-экономический механизм управления в общем понимании представляет собой организационно-экономические формы взаимоотношений субъектов управления, возникающие при совершенствовании объектов управления, а также экономические методы и инструменты, которые при этом используются. Обязательными элементами любого организационно-экономического механизма являются субъекты управления, организационные формы их взаимоотношений, объекты управления, экономические методы, результаты управления, описание условий управления [1].

На рис. 2 представлена модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг.

Эффективность механизма управления конкурентоспособностью предприятия требует выполнения определенных требований, предъявляемых к предприятиям данной сферы, организационно-экономической модели деятельности предприятия, формам и методам оценки эффективности управленческих решений.



Рис. 2. Модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг

Вход системы управления конкурентоспособностью предприятий услуг представлен различными ресурсами (финансовыми, трудовыми, материальными, информационными, организационными и др.), требованиями заказчиков, законодательством в области деятельности предприятия. Наша задача – повышение уровня конкурентоспособности, поэтому выход должен быть представлен конкурентными преимуществами или превосходством над конкурентами в экономической, технической, организационной, маркетинговой сферах деятельности предприятия. Результаты могут быть измерены в таких показателях как дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, объем продаж, рыночная доля, лояльность клиентов, удовлетворенность заказчиков, высокое качество услуг и т. д.

Первоначально необходимо определить параметры выхода, исходя из требований

рынка, уровня конкуренции и своих стратегических возможностей, и только потом определять направления и мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности.

Число связей системы с внешней средой должно быть минимальным, но достаточным. Большое количество связей усложняет управляемость, а их недостаточность снижает качество управления.

Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия эффективно реализуется в технологии управления. В данном случае мы используем процессный подход, что позволяет рассматривать технологию как комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Процессный подход рассматривает общие функции управления как взаимосвязанные.

Процесс управления представляет собой процесс непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию.

Технология управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой рациональную и логичную последовательность принимаемых управленческих решений и осуществляемых действий. Основываясь на этой технологии, предприятие может выстраивать обоснованные прогнозы возможных перемен, вносить уточнения при выборе конкретных стратегий в свою текущую дея-

тельность и решать практически задачи по управлению своей конкурентоспособностью (см. таблицу).

Представленная технология управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг разработана с целью эффективного функционирования предлагаемого нами организационно-экономического механизма управления и позволяет на основе использования различных методов и инструментария сформировать длительные и устойчивые конкурентные преимущества, результатом чего будет улучшение конкурентной позиции предприятия на рынке.

Технология управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг

Этап	Мероприятия
1. Стратегический анализ ситуации на рынке услуг	Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Анализ специфических факторов рынка услуг
2. Анализ конкурентоспособности предприятия	Определение показателей для оценки конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия. Определение основных факторов конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Определение целевых сегментов для выявления направлений управления конкурентоспособностью
3. Определение целей управления конкурентоспособностью предприятия	Стратегические ориентиры управления конкурентоспособностью предприятия. Определение цели управления конкурентоспособностью предприятия
4. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности	Анализ возможных стратегий. Выбор оптимальной стратегии
5. Выбор методов и средств достижения целей и реализации стратегии	Выбор методов с учетом особенностей управляемого объекта. Выбор метода по содержанию. Выбор методов по организационной форме. Определение средств
6. Планирование мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Определение конкурентных преимуществ и нормативов конкурентоспособности. Разработка стратегического плана по реализации стратегии
7. Организация выполнения мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Разработка программы выполнения стратегии. Реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности
8. Контроль и координирование выполнения конкурентной стратегии	Контроль выполнения стратегии. Координирование выполнения стратегии
9. Оценка реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности	Экспертная оценка уровня реализации стратегии конкурентоспособности. Оценка экономической эффективности

Технология позволяет определить целевые сегменты предприятия, уровень конкуренции на рынке конкретных услуг региона, провести анализ влияния внутренних и внешних факторов на уровень конкурентоспособности предприятия, выявить основные направления повышения уровня конкурентоспособности предприятия, оценить эффективность предложенных мероприятий.

Создание и совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия – непереносимое условие управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, результатом чего является обеспечение и укрепление его конкурентных преимуществ.

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

- рынок услуг является разновидностью товарного рынка, имеет специфические черты, что обуславливает особый подход к управлению предприятиями сферы услуг;
- одно из важнейших свойств конкурентоспособности – возможность влияния на нее, т. е. ею возможно и нужно управлять;
- управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг – это управление в рыночных условиях своими конкурентными преимуществами;

- повышение конкурентоспособности предприятия реализуется через механизмы управления;

- механизм управления конкурентоспособностью можно определить как совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия на рыночные процессы, применяемые руководящими органами всех иерархических уровней для достижения целей экономического развития элемента экономической системы [6];

- механизм управления конкурентоспособностью включает в себя: цели управления, факторы управления, организационную структуру управления, ресурсы, методы воздействия;

- в основе системы управления конкурентоспособностью предприятия лежит управление факторами конкурентоспособности;

- реализация управления конкурентоспособностью требует организационного сопровождения;

- при разработке модели управления конкурентоспособностью предприятия необходимо учитывать особенности деятельности предприятия и его положение на рынке;

- организационно-экономический механизм стратегического управления конкурентоспособностью предприятия эффективно реализуется в технологии управления, т. е. в комплексе организационных мер, операций и приемов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 485 с.
2. **Байков Е.А.** Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его развития // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 2–2(144). С. 107–112.
3. **Баринев Н.А.** Услуги (социально-правовой аспект) : моногр. Саратов: Стило, 2001. 192 с.
4. Большой Энциклопедический словарь. URL: //dic.academic.ru
5. **Гаджибек В.П.** Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий (на примере предприятий Приморского края): автореф. дис. ... канд. экон. наук. Владивосток, 2012. 23 с.
6. **Дзина М.А.** Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия // Культура народов Причерноморья. 2006. № 95. С. 118–126.
7. **Ильенок А.О.** Совершенствование экономических механизмов повышения конкурентоспособности предприятий: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2005. 221 с.
8. **Макашева З.М.** Исследование систем управления: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2008. 176 с.
9. **Мескон М.Х., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: пер. с англ. Изд. 3-е. М.: Дело, 2009. 692 с.
10. **Можарова Е.Е.** Совершенствование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 24 с.
11. **Петросян А.А.** Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 25 с.

12. **Погонев С.В., Шендо М.В.** Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник АГТУ. 2010. № 2. С. 81–88.
13. **Портер М.** Конкуренция: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. 608 с.
14. **Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародуб-**

- цева Е.Б.** Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2006. 495 с.
15. **Тультаев Т.А.** Маркетинг услуг: учебник. М.: Инфра-М, 2012. 208 с.
16. **Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В.** Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология. М.: Юнита-Дана, 2008. 800 с.

REFERENCES

1. **Ansoff I.** Novaia korporativnaia strategii: per. s angl. SPb.: Piter, 1999. 485 s. (rus)
2. **Baikov E.A.** Upravlenie realizatsiei strategicheskogo potentsiala predpriiatiia v tseliakh ego razvitiia. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics.* 2012. № 2–2(144). S. 107–112. (rus)
3. **Barinov N.A.** Usługi (sotsial'no-pravovoi aspekt) : monogr. Sara-tov: Stilo, 2001. 192 s. (rus)
4. Bol'shoi Entsiklopedicheskii slovar'. URL: //dic.academic.ru (rus)
5. **Gadzhibek V.P.** Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniia konkurentosposobnost'iu khlebopekarnykh predpriatii (na primere predpriatii Primorskogo kraia): avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Vladivostok, 2012. 23 s. (rus)
6. **Dzina M.A.** Teoreticheskie osnovy formirovaniia mekhanizma upravleniia konkurentosposobnost'iu predpriiatiia. *Kul'tura narodov Prichernomor'ia.* 2006. № 95. S. 118–126. (rus)
7. **Penok A.O.** Sovershenstvovanie ekonomicheskikh mekhanizmov povysheniia konkurentosposobnosti predpriatii: dis. ... kand. ekon. nauk. Saratov, 2005. 221 s. (rus)
8. **Makasheva Z.M.** Issledovanie sistem upravleniia: ucheb. posobie. M.: Knorus, 2008. 176 s. (rus)
9. **Meskon M.Kh., Khedouri F.** Osnovy menedzhmenta: per. s angl. Izd. 3-e. M.: Delo, 2009. 692 s. (rus)
10. **Mozharova E.E.** Sovershenstvovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma povysheniia konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriiatiia: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2009. 24 s. (rus)
11. **Petrosian A.A.** Sovershenstvovanie mekhanizma upravleniia konkurentosposobnost'iu promyshlennykh predpriatii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2010. 25 s.
12. **Pogonев S.V., Shendo M.V.** Formirovanie i realizatsiia mekhanizma upravleniia konkurentosposobnost'iu predpriiatiia. *Vestnik AGTU.* 2010. № 2. S. 81–88. (rus)
13. **Porter M.** Konkurentsii: per. s angl. M.: Izd. dom «Vil'iams», 2005. 608 s. (rus)
14. **Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva E.B.** Sovremennyi ekonomicheskii slovar'. M.: Infra-M, 2006. 495 s. (rus)
15. **Tul'taev T.A.** Marketing uslug: uchebник. M.: Infra-M, 2012. 208 s. (rus)
16. **Tsarev V.V., Kantarovich A.A., Chernysh V.V.** Otsenka konkurentosposobnosti predpriatii. Teoriia i metodologiya. M.: Iunita-Dana, 2008. 800 s. (rus)

ЛЫСОВА Елена Анатольевна – соискатель кафедры «Менеджмент и маркетинг» Вятский государственный университет.

61000, ул. Московская, д. 36, г. Киров, Россия. E-mail: lena.lysowa@yandex.ru

LYSOVA Elena A. – Vyatka State University.

610000. Moskovskaya str. 36. Kirov. Russia. E-mail: lena.lysowa@yandex.ru