МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бутко Г. П.

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и внешнеэкономической деятельности предприятия, Уральский государственный лесотехнический университет (Россия), 620038, Россия, г. Екатеринбург, ул. Сибирский тракт, д. 37, gpbutko@mail.ru

Поротников П. А.

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры стратегического и производственного менеджмента, Уральский государственный горный университет (Россия), 620000, Россия, г. Екатеринбург, переулок Университетский, д. 7, pekin-auto@mail.ru

УДК 339.138
ББК 65.291.3

Цель. Выделить маркетинговые методы, используемые в практике российской конкурентной борьбы.

Методы. Проведен анализ отечественного и зарубежного опыта по управлению конкурентоспособностью предприятий и теоретически обоснован подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий лесопромышленного комплекса, основанный на оценке маркетинговых средств, как элемента конкурентоспособности.

Результаты. Выделены основные тенденции формирования механизма управления конкурентоспособностью, разработана структура управления конкурентоспособностью, позволяющая давать и учитывать оценку маркетинговых средств. Также в статье представлен авторский взгляд на управление конкурентоспособностью предприятий лесопромышленного комплекса с позиций маркетингового подхода, основанный на построении долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами.

Научная новизна. Представлено обоснование системы управления конкурентоспособностью предприятий лесопромышленного комплекса за счет эффективной маркетинговой деятельности и использования её потенциала, а также рационального использования лесосырьевых ресурсов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, структура управления, механизм управления, конкуренция, модели конкуренции, эффективность.

MARKETING RESEARCH: CORPORATE COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Butko G. P.

Doctor of Economics, Professor of Management and Foreign Economic Activity of Enterprises Department, Ural State Forestry University (Russia), 37, Sibirskii trakt, Ekaterinburg, Russia, 620038, gpbutko@mail.ru

Porotnikov P. A.

Candidate of Economics, senior lecturer of Strategic and Production Management Department, Ural State Mining University (Russia), 7, Universitetskii per., Ekaterinburg, Russia, 620000, pekin-auto@mail.ru

Purpose. To identify marketing methods used in the practice of the Russian competitive battle.

Methods. The domestic and foreign experience in corporate competitiveness management is analyzed and the approach to ensuring competitiveness of forestry sector enterprises based on assessment of marketing tools as competitiveness element is theoretically substantiated.

Results. Basic trends of competitiveness management mechanism development are revealed, competitiveness control system is developed, which allows giving and considering the assessment of marketing means. Also, the article provides the author's view on managing competitiveness of forestry enterprises from the standpoint of marketing approach, which is based on developing long-term, mutually beneficial relationships with key partners.

© Бутко Г. П., Поротников П. А., 2016

Scientific novelty. The research substantiates the competitiveness management system of forestry sector enterprises through the effective marketing activities and the use of its potential, as well as through rational use of forest raw material resources.

Key words: competitiveness, management structure, management mechanism, competition, competition models, efficiency.

В России ведущие экономические вузы осуществляют собственные разработки методов регулирования конкурентных отношений. Весь мировой опыт находится в распоряжении российских ученых. В таких условиях, особой задачей наших ученых стоит выделение наиболее ценного в теории и практике, и внедрение таких приемов и методов конкуренции, которые бы отвечали особенностям развития конкретного бизнеса и рыночной ситуации в России.

С позиции маркетинга по возможной реакции выделяют четыре группы конкурентов:

- Неторопливый конкурент. Он отличается замедленной реакцией или вообще игнорирует предпринимаемые соперником шаги. Причин такому поведению может быть несколько: надежда на лояльность клиентов, непонимание тактики своих конкурентов, отсутствие средств на адекватный ответ. В любом случае компании стоит попробовать узнать истинные причины поведения неторопливого конкурента.
- Разборчивый конкурент. Для него характерны реакции на определенный вид конкурентной борьбы, например, на снижение цен, в то время как на диверсификацию производства или изменение рекламного бюджета он не обратит внимания.
- Конкурент-тигр. Готов в любую минуту отстаивать свои интересы, реакция проявляется при любом покушении конкурентов на его территорию.
- Непредсказуемый конкурент. Как правило, он не придерживается какой-то одной модели поведения. Иногда он может ответить ударом на удар, иногда – проигнорировать точно такое же воздействие. Его поведение не прогнозируемо по экономическим данным, его истории или каким-либо другим факторам. К данной группе конкурентов часто относятся небольшие компании, их поведение непредсказуемо, они могут провести встречную акцию, когда на это есть средства, а могу не реагировать на действия конкурентов, когда понимают, что это будет дорого стоить.

Компаниям стоит заботиться об эффективных способах поиска информации о конкурентах. Однако, если конкурентов в отрасли слишком много, то для уменьшения трудоемкости задачи сбора информации, стоит выделить приоритетных конкурентов. При этом следует руководствоваться правилом, что лидер собирает информацию о других лидерах и некоторых претендентах, претенденты – о других претендентах и некоторых лидерах, компании, занявшие определенную нишу рынка, – о конкурентах в данной нише.

Анализ различных сторон конкурентов позволяет определить с какими из них конкурентная борьба возможна, а с какими неперспективна, а также предоставляет информацию для определения эффективных стратегий деятельности фирмы.

За счет различия причин, с помощью которых удается обойти конкурента, различают ценовую и неценовую конкуренцию. Ценовая конкуренция основана на установлении минимально возможной цены, а, следовательно, и себестоимости товарной продукции или услуг. Чаще всего к ней прибегают крупные компании, которые ориентируются на массовый спрос, а так же те, кто не чувствует сил в сфере неценовой конкуренции. Такая тактика может применяться и при укреплении позиций, когда внезапно появляется проблема сбыта продукции.

В настоящее время сложно говорить о полностью сформировавшейся теории конкуренции, но наука располагает общими представлениями о сущности конкуренции и движущих ей силах, которые можно выразить в четырех классических моделях: совершенной (чистой) конкуренции, монополистической, олигополистической конкуренции и чистой монополии, которые и сегодня составляют основу исследований конкуренции и конкурентных преимуществ.

Модель совершенной (чистой) конкуренции предполагает наличие на рынке множества мелких фирм, выпускающих однородную продукцию. Вход и выход фирм из отрасли абсолютно свободен, доступ к информации свободный. Доля рынка каждой отдельной фирмы настолько мала, что изменение ею цены никак не отразится на рыночной цене, таким образом, рыночная цена задается для фирмы извне.

Характерной чертой для совершенной конкуренции служит равенство предельного дохода и цены. Скачки прибылей и убытков отдельных фирм проявляются в краткосрочный период, в долгосрочной же перспективе экономическая прибыль привлекает новые фирмы, расширяющих предложение отрасли, и тем самым снижающих рыночную цену.

Характер реакций на изменение спроса быстр и гибок, автоматическая реакция рынка чистой конкуренции заключается в расширении или свертывании производства. Таким образом, чистая конкуренция является наиболее эффективной из всех имеющихся рыночных структур.

Следующие три модели – модель монополистической конкуренции, модель олигополистической

конкуренции и модель чистой монополии – относятся к разновидностям несовершенной конкуренции, при которой каждая фирма в разной степени располагает рыночной властью, позволяющей ей устанавливать цену больше, чем предельный доход, и тем самым получать экономическую прибыль (сверхприбыль).

Модель монополистической конкуренции наиболее близка к совершенной конкуренции и характеризуется отсутствием широко известных лидеров, производящих дифференцированную продукцию и оказывающих явное влияние на формирование условий и тенденций развития отрасли. Существенных препятствий для организации бизнеса не существует.

Некоторые рынки с преобладанием монополистической конкуренции консолидируются в процессе развития. Жесткая борьба уничтожает слабые и заставляет концентрировать производство в крупных и сильных компаниях. Однако, так ситуация развивается не всегда. По разным данным около 75 % всех компаний участвуют в рыночной конкуренции, где сбытовая система функционирует в рамках монополистической конкуренции.

Модели олигополистической конкуренции свойственны: небольшое количество конкурентов из-за высоких входных барьеров; номенклатура производимой продукции может ограничиваться одним товаром (например, нефть). Возможна ситуация, когда продукция может быть довольно обширна (автомобильная, химическая промышленность); для эффективной работы компаниям необходимо занимать большую долю совокупного рынка (суммарная доля пяти-девяти наиболее значимых компаний олигополистического рынка часто бывает выше 60 % от всего объема данной продукции на рынке); преобладает неценовая конкуренция; конкуренты зависимы друг от друга; компаниям выгодно увеличение бизнеса за счет конкурентов.

Действия фирм-конкурентов являются дополнительными ограничениями, которые необходимо учитывать компаниям при установке оптимальных цен и определении объема производства. Таким образом, кроме издержек и спроса, ещё и ответная реакция конкурентов влияет на принятие решений. Теоретически, олигополист может достичь успеха за счет ослабления конкурентов и ожесточенной борьбы, однако, на практике чаще прослеживается другая тенденция – предприятия стремятся к картелю – соглашению относительно уровня цен, разграничения рынков, использования единых каналов дистрибьюции и т.п. В итоге, предприятия – олигополисты фактически функционируют как чистая монополия.

Наконец, четвертая модель – модель чистой монополии – является крайним проявлением несовершенной конкуренции. Эту модель отличает наличие одной компании, реализующей эксклюзивную продукцию, для которой отсутствуют эффективные заменители, в результате такого положения компания может диктовать свои условия потребителям, в том числе ценовые.

Кривая спроса монополиста равняется кривой совокупного спроса всего рынка. Как следствие, монополист может выбрать оптимальную комбинацию цена-количество, максимизирующую прибыль. Именно поэтому все отрасли естественной монополии регулируются государством.

Опыт разных стран показывает, что в вопросе развития конкурентных отношений функцию координатора должно выполнять государство. В Российской Федерации реализуются программы направленные на демонополизацию экономики, сформированы требования к конкурентному товарному рынку, создаются механизмы государственного регулирования для выравнивания условий функционирования различных предприятий (Закон РСФСР О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках, Методические рекомендации по определению доминирующего положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке, нормативные положения Федеральной антимонопольной службы). Цель антимонопольной деятельности состоит не столько в борьбе с монополией, сколько в поддержании эффективной конкуренции для стимулирования экономической эффективности отраслей экономики.

С точки зрения структуры рынка, конкуренция представляет собой ряд условий, которые заставят фирму принять цену. В этом смысле конкурентный рынок противостоит монопольной структуре. Если же понимать конкуренцию, как соперничество, то она может быть определена как тип поведения фирм-соперников на рынке. Тогда олигополия – это соперничество среди нескольких, а монопольная конкуренция – соперничество среди многих фирм путем дифференциации продукта.

В условиях развития глобальной экономики возрастает роль управления конкурентоспособностью (КСП). Выделим основные тенденции формирования механизма управления конкурентоспособностью, связанные с дифференциацией транспортных тарифов, ускорение социальных процессов жизнедеятельности людей; интенсификация мировых экономических процессов. Особую значимость сегодня представляют мировые интеграционные процессы; формирование комплексного международного маркетинга продвижения лесных товаров.

По нашему мнению, структура управления конкурентоспособностью может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 1).

На основе теории систем организация рассматривается как целеориентированная структура, имеющая

показатели входа и выхода, являющиеся информационной базой для принятия решений.

Руководствуясь системным подходом, субъекту управления необходимо обеспечить высокое качество выхода данной системы (имея высокое качество ее входа), который в свою очередь является входом ещё одной системы – потребителя лесной продукции. Оценку маркетинговых средств имеет смысл рассматривать отдельно на внутреннем и внешнем рынке.

На рис. 1 представлена пирамида конкурентоспособности лесопромышленного предприятия, в основании которой находится интегральный показатель конкурентоспособности $I_{КСП}$, а сама пирамида состоит из четырех блоков факторов. Первый блок – производственные факторы конкурентоспособности, которые в большей степени определяют конкурентоспособность предприятия, его объемы производства, качество продукции, состояние основных фондов. Второй блок – регуляторы производства, объединяют в себе факторы, без которых невозможно обеспечение высокого уровня конкурентоспособности и развития предприятия, к ним относятся: инвестиционная активность, государственная поддержка, инновации, экспортная ориентация. Третий блок – экологические факторы, отражающие степень применения ресурсосберегающих, рекуперативных технологий, полноту использования сырьевых ресурсов, сохранение окружающей среды. Четвертый блок – социально-экономические факторы, объединяющие общую результативность предприятия, его социальную политику, обеспеченность кадрами, привлекательность для потенциальных сотрудников.

Связи входа-выхода могут рассматриваться с различных позиций:

- как разность стоимостных величин, выражаемых показателями выручки и издержек, т.е. как прибыль;
- как соотношение, т.е. с позиции относительной прибыли;
- ресурсов входа и выхода.

Так, с позиции входа можно выделить цели, связанные:

- с затратами на приобретение ресурсов, на производство;
- с показателями состояния ресурсов и средств производства, информации и т.д.;
- со стремлением к обеспечению конкурентоспособности и безопасности организации.

Цели можно детализировать с позиции ликвидности: стремление в любой момент поддерживать положительную разность между поступлениями и выплатами (которая характеризует уже не прибыль, а платежеспособность организации) является монетарной целью.

Цели могут быть индивидуальными и групповыми, кратко- и долгосрочными и т. д.

Сделанные выводы необходимо дополнить с позиции теории принятия решений, центральное место в которой занимает планирование и связанные с ним процессы контроля и стимулирования.

К одним из компонентов (функций) механизма управления конкурентоспособностью (МУК), можно отнести отдел маркетинга, который предопределяет нормативы конкурентоспособности перспективного товара, разрабатываемого в будущем

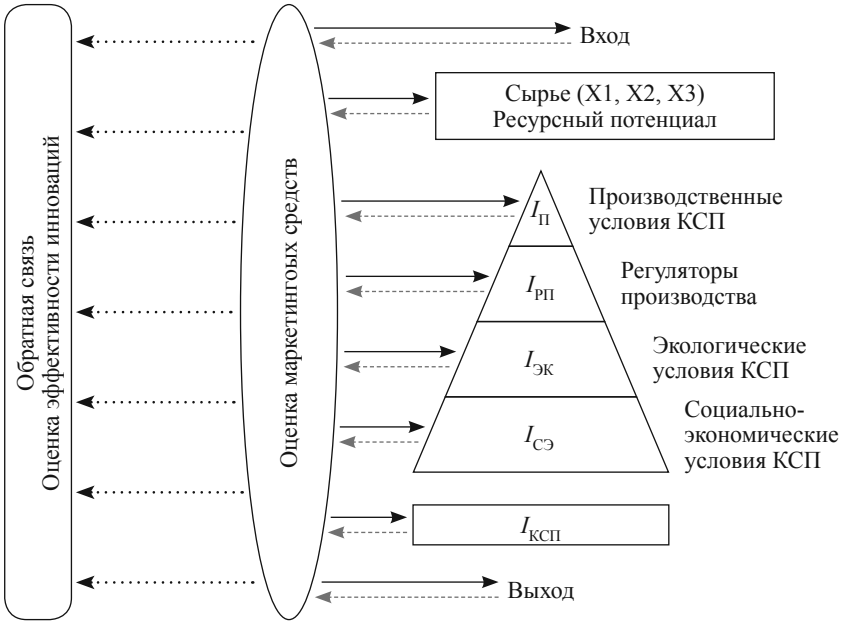


Рис. 1. **Структура управления конкурентоспособностью**

научно-исследовательской организацией (НИО) и конструкторским бюро (КБ). Эти нормативы являются выходом системы маркетинга и одновременно входом следующей по ходу системы – НИО, обеспечивающей научное подтверждение технических решений или возможности достижения нормативов конкурентоспособности объекта. Выход системы НИО является входом системы КБ и т.д.

В социально-экономическом и производственном планах приоритетной должна стать стратегия повышения качества лесных товаров (услуг) и экономии ресурсов с позиции потребителей. Логическая цепочка экономии следующая: повышение качества *стратегического маркетинга* – обеспечение конкурентоспособности выпускаемых лесных товаров – снижение совокупных затрат за жизненный цикл объектов на единицу их полезного эффекта – повышение качества жизни. Отсюда вывод: для повышения качества выхода системы необходимо сначала повышать качество стратегического маркетинга, обоснованность нормативов конкурентоспособности, а затем – качество процесса в системе.

К компонентам обратной связи механизма управления конкурентоспособностью относятся: дополнительные требования на стадии НИОКР к нормативам конкурентоспособности объектов; рекламации потребителей; новая информация по инновациям и т.п. Службы НИОКР, изготовители и потребители товаров могут иметь обратную связь как со службой маркетинга (отдел в организации, либо самостоятельный НИИ), так и с компонентами входа МУК и, прежде всего, с владельцами информации для маркетинговых исследований.

Наличие связей внутри системы свидетельствует о том, что выполнение любого компонента управляемой подсистемы (например, стратегического маркетинга, инновационного менеджмента и т. д.) требует применения или выполнения операций всех компонентов подсистемы научного сопровождения, обеспечивающей и управляющей подсистемами МУК.

К внешней среде механизма управления конкурентоспособностью (МУК), например организации, относятся макросреда, инфраструктура региона (лесного поселка, города), микросреда организации. К сфере макросреды относятся международные, политические, правовые, экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные факторы страны в целом. К инфраструктуре региона (лесного поселка, города) мы относим рыночную инфраструктуру, мониторинг окружающей среды, здравоохранение, науку и образование, культуру, торговлю, общественное питание, транспорт и связь, сельское хозяйство, строительство, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения, промышленность.

Регион лесопромышленного комплекса заинтересован в увеличении удельного веса конкурентоспособной продукции и, соответственно, в увеличении массы прибыли и, как обязательное условие, повышение социально-экономической значимости, как организации, так и субъекта Федерации. От качества работы во всех отраслях инфраструктуры региона во многом зависит устойчивость и эффективность работы каждой организации. Поэтому регион как глобальная система по отношению к организации должен оказывать всяческую помощь своим компонентам (подсистемам). Эффективность деятельности Департамента лесного хозяйства как глобальной системы будет возрастать при совершенствовании связей в системе.

Рассмотренные факторы макросреды страны и инфраструктуры лесопромышленного региона оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования организации косвенно, так как управлять ими организации сложно.

К факторам микросреды (или ближнего, непосредственного окружения) организации отнесем ее непосредственных конкурентов по выпускаемым лесным товарам, всех конкурентов поставщиков (входа системы), маркетинговых посредников по входу и выходу системы, контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса и т. п.). Чем выше будет сила состязания по входу и выходу системы, тем выше будет конкурентоспособность лесных товаров и, безусловно, качество жизни.

В целях повышения конкурентоспособности структурных объектов лесопромышленного комплекса необходимо осуществить отбор наиболее важных показателей и факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды лесного поселка, осуществлять регулярный учет и анализ этих параметров. Главная задача анализа – выявить пропорциональность состояния компонентов внешней среды механизма управления конкурентоспособностью исследуемого объекта, разработать и внедрить мероприятия по повышению качества компонентов и обеспечению их пропорциональности. В настоящее время этой работой занимаются бессистемно и эпизодически.

Как показывают конъюнктурные исследования инвестиционной привлекательности промышленных предприятий на начало столетия, средний возраст активной части основных фондов в промышленности достиг возраста 25–30 лет. Показатели конкурентоспособности продукции в разрезе отраслей также отличаются существенной дифференциацией в оценках конкурентоспособности (табл. 1). Проблема замены оборудования и повышения качества и конкурентоспособности продукции может быть решена в результате роста инвестиционно-инновационной активности промышленного сектора экономики. В 2000–2013 гг. в промышленности наблюдался рост инвестиций, несмотря на спад экономической активности в 2008–2009 годах.

Табл. 1. **Оценка конкурентоспособности продукции предприятий различных отраслей промышленности на внутреннем рынке (на начало XXI столетия)**

Отрасли промышленности	Оценка конкурентоспособности продукции (в % от общего числа опрошенных)				
	Высокая	Средняя	Низкая	Неконкурентоспособная	Затрудняюсь ответить
Топливная промышленность	32–64	12–31	–	–	Не более 7
Черная металлургия	10–83	90–14	18–3	–	–
Цветная металлургия	66–79	33–21	20–30	–	–
Химическая и нефтеперерабатывающая промышленность	29–32	49–65	4–2	0	–
Машиностроение и металлообработка	28–38	64–55	До 6	До 2	–
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	19–12	71–79	9–4	До 2	До 3
Промышленность стройматериалов	8–14	71–73	15–10	До 3	–
Легкая промышленность	21–24	66–57	5–12	До 4	До 3
Пищевая промышленность	24–26	67–64	До 5	До 2	До 1

Ключевым фактором, ограничивающим рост конкурентоспособности лесопромышленной продукции, является по-прежнему нестабильное финансовое состояние, затрудняющее освоение инноваций. Удельный вес инновационно-активных предприятий растет крайне медленно в течении 2004–2013 гг.. В последние годы позитивный вклад вносят созданные инновационные инкубаторы под эгидой Правительства Свердловской области и работа в рамках выставочной деятельности Иннопрома, однако их влияние недостаточно.

Основой современного рынка является конкурентная среда. Однако, низкий уровень конкуренции в металлургической, химической промышленности, машиностроении и других отраслях, говорит об отсутствии сформированной конкурентной среды в промышленности России, в том числе и в лесопромышленном комплексе [6, 7].

По оценкам экспертов Союза промышленников и предпринимателей, в России существуют сегменты рынка, где конкуренция достаточно высокая. Усиление конкуренции вызвано недостаточным притоком инвестиций в экономику, а также низкой платежеспособностью населения.

В современных условиях не все отрасли лесопромышленного комплекса Российской Федерации имеют высокий конкурентный потенциал и конкурентный статус. Наиболее успешными в этом плане являются целлюлозно-бумажное производство и производство фанеры и ДСП. Даже такая экспортно-ориентированная отрасль лесного сектора, как лесопильно-деревообрабатывающая промышленность, имеет лишь иногда небольшие конкурентные преимущества по сравнению с иностранными контрагентами, но и это достигается чаще всего за счет человеческих ресурсов (дешевой рабочей силы) и сырьевого потенциала (низкие цены леса на корню). Надо сказать, что и эти преимущества с каждым годом становятся всё менее значимыми.

Слабое техническое оснащение, изношенность производственных фондов, несовершенство технологий и, как следствие, низкая производительность труда приводят к тому, что производители вынуждены продавать продукцию на мировом рынке по заниженным ценам при колоссальных затратах.

Мебельное производство и производство листовых плитных материалов настолько неконкурентоспособны, что на мировом рынке не принимаются в расчет.

Однако, с учетом географического положения нашей страны и области в частности, её богатства лесами высокой сортности, необходимо с большим энтузиазмом и настойчивостью искать варианты выхода из кризиса отдельных видов производств лесопромышленного комплекса, повышать конкурентоспособность продукции и конкурентный статус предприятий, выходить на достойные позиции в мировом экспорте лесопродукции.

Базой для разработки системы управления конкурентоспособностью, как элемента лесной политики, могут быть следующие направления:

- повышение конкурентоспособности (минимизация издержек, усиление позиций на рынке, выход на новые и внешние рынки);
- привлечение инвестиций;
- активная разработка и внедрение инноваций;
- сохранение кадрового потенциала, создание благоприятных условий для привлечения молодых специалистов;

• социальная политика.

Оценка маркетинговых средств ведется по следующим направлениям:

• анализ потенциальных возможностей предприятия;

• оценка внутренних сильных и слабых сторон производственной, коммерческой, социальной деятельности предприятия;

• анализ внешней среды и реакций предприятия на внешние факторы;

• оценка альтернатив;

• формирование долгосрочных программ развития.

Как говорилось выше, среди источников формирования конкурентных преимуществ находятся квалификация сотрудников и ресурсы предприятия.

Несмотря на важную роль государства в процессе развития лесопромышленного комплекса, основной движущей силой прогресса и развития являются сами предприятия, стремящиеся повысить свою рентабельность и прибыль, как ключевую цель функционирования, а для этого им жизненно необходимо иметь высокий уровень конкурентоспособности и занимать достойные позиции на товарном рынке. Предложенные в исследовании маркетинговые средства обеспечения конкурентных преимуществ могут являться эффективным инструментом в вопросах оценки и управления конкурентоспособностью.

Стратегия развития любой системы, в том числе и управления конкурентоспособностью, подразумевает комплекс управленческих решений. Предложенный подход к управлению конкурентоспособностью предприятий лесопромышленного комплекса на основе системы маркетинговых средств обозначает ориентиры и критерии развития, показывает допустимые и недопустимые отклонения, потенциал и эффективность управления в процессе конкурентной борьбы.

Главной задачей в области управления конкурентоспособностью, по нашему мнению, следует считать оптимизацию инвестиционного процесса с целью оптимального использования ресурсного потенциала в широком смысле (трудового, сырьевого, финансового и пр.). В частности необходимо минимизировать потери, возможные в результате дискретности производства продукции, оценить и оптимизировать доступный объем инвестиций (внешних или за счет чистой прибыли), стремиться к максимуму показателя чистого дисконтированного дохода, определить логистические компоненты (снабжение, сбыт), определить рыночные структуры (спрос, доля рынка и т.д.)

Литература:

1. Стратегия развития лесного сектора УРФО до 2020 года. Екатеринбург, 2011.
2. Бутко Г. П. Конкуренция: теория, методология, практика.. Екатеринбург: УИПЦ, 2012. 342 с.
3. Козлова Т. В. Создание конкурентных преимуществ. М.: Экономика, 2011. 370 с.
4. Клейнкофф А. Э., Клейнкофф И. А. Стратегия управления фирмой М.: МГУЛ, 2011. 370 с.
5. Криворотов В. В. Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия: монография. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007.238 с.
6. Криворотов В. В. Повышение конкурентоспособности современных российских территориально-производственных комплексов. Екатеринбург: УрФУ, 2013. 261 с.
7. Кожемяко Н. П. Управления стратегическим развитием лесного сектора Российской Федерации на принципах частно-государственного партнерств. М.: ФГУП ГНЦ ЛПК, 2011. 160 с.
8. Кожемяко Н. П. Управление развитием предприятий лесопромышленного комплекса на основе реструктуризации. М.: ФГУП ГНЦ ЛПК, 2010. 156 с.

References:

1. The development strategy of the URFO forest sector up to 2020. Ekaterinburg, 2011.
2. Butko G. P. Competition: theory, methodology, practice. Ekaterinburg UIPC, 2012. 342 p.
3. Kozlova T. V. Creating competitive advantages. M.: Ekonomika, 2011. 370 p.
4. Kleinkoff A. E., Kleinkoff I. A. Company management strategy M.: MGUL, 2011. 370 p.
5. Krivorotov V. V. Methodology of developing competitiveness management mechanism: monograph. Ekaterinburg: UGTU-UPI, 2007. 238 p.
6. Krivorotov V. V. Improving the competitiveness of the modern Russian territorial-industrial clusters. Ekaterinburg: UGTU-UPI, 2013. 261 p.
7. Kozhemyako N. P. Managing strategic development of the forest sector of the Russian Federation through the principles of public-private partnerships. M.: FGUP “GNC LPK”, 2011. 160 p.
8. Kozhemyako N. P. Management of forestry enterprises development on the basis of the restructuring. M.: FGUP “GNC LPK”, 2010. 156 p.