

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

Раскрывается схема управления эффективностью и конкурентоспособностью предпринимательских организаций в сфере услуг. Рассматриваются системы показателей оценки конкурентоспособности предпринимательских организаций в аспекте ключевых факторов эффективности реализации сервисов; в аспекте основных функций управления сервисами; экономического, организационного и логистического аспектах. Характеризуется методика комплексной оценки конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации.

Ключевые слова:

интегральный показатель конкурентоспособности конкурентоспособность, предпринимательская организация, сервис, сфера услуг.

Большаков А.С., Дядечко В.В. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предпринимательских организаций в сфере услуг // Общество. Среда. Развитие. – 2015, № 3. – С. 43–49.

© Большаков Александр Сергеевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Балтийская академия туризма и предпринимательства, Санкт-Петербург; e-mail: vicpiter@nm.ru

© Дядечко Виктор Вячеславович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления предпринимательской деятельностью, Балтийская академия туризма и предпринимательства, Санкт-Петербург; e-mail: vicpiter@nm.ru

Эффективное управление конкурентоспособностью предпринимательских организаций в сфере услуг возможно только при возможности измерения основных показателей их работы. При этом необходимо использовать такие индикаторы для оценки и управления конкурентоспособностью, которые отражают специфику сферы предпринимательства в сфере услуг.

Относительно высокая динамика спроса и предложения, а также специфика свойств услуг обуславливают соответствующую методологию управления, особенности измерения показателей эффективности и сервисных (предпринимательских) организаций.

На рис. 1 показана схема управления эффективностью и конкурентоспособностью предпринимательских организаций в сфере услуг. Видно, что два основных контура обратных связей обеспечивают стабилизацию работу предпринимательской организации с учётом изменения рыночного спроса и предложения. Периодически оценивая и контролируя величины показателей эффективности и конкурентоспособности, можно вносить оператив-

ные корректировки в работе по старым предпринимательским целям и задачам, а также переключаться на новые актуальные цели, которые обуславливаются конъюнктурой рынка и его конкурентными предложениями товаров и услуг.

Как известно, рыночное предложение предпринимательских организаций обычно включает в себя предоставление тех или иных услуг, составляющих большую или меньшую часть общего предложения [5].

С этой точки зрения можно выделить пять вариантов оказания предпринимательских услуг: оказание услуг по продажам осязаемых товаров (сервис 1 типа); дополнение основных осязаемых товаров сопутствующими услугами (сервис 2 типа); гибридное предложение, когда осязаемый товар и сопутствующая услуга в равной мере взаимодополняют друг друга (сервис 3 типа); предложение, когда основной является услуга и дополняется сопутствующим осязаемым товаром (сервис 4 типа); «чистая» услуга (сервис 5 типа).

С точки зрения доминанты оказания услуг сервисные предпринимательские организации можно подразделить на сле-

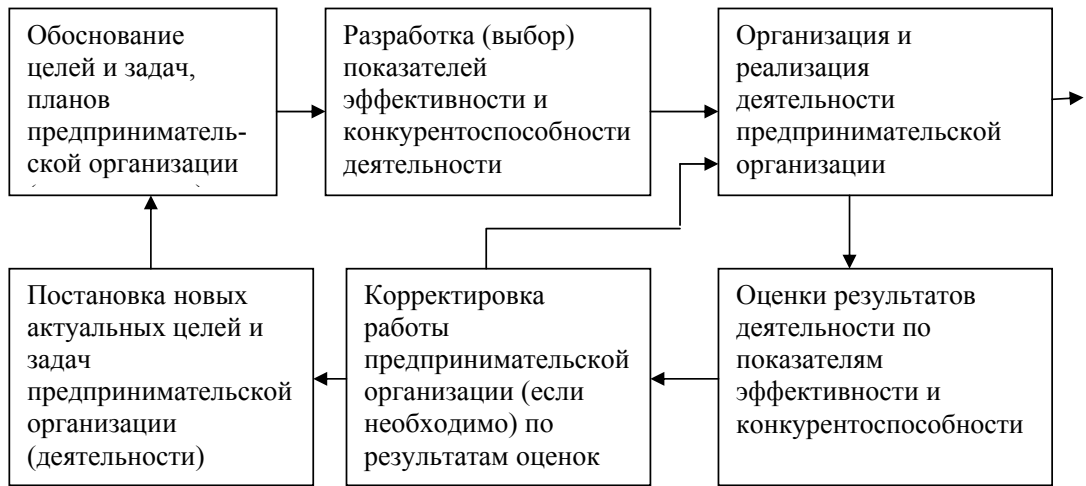


Рис. 1. Схема управления предпринимательскими организациями в аспекте показателей эффективности и конкурентоспособности их деятельности.

дующие: организации по оказанию услуг с доминированием техники, оборудования и технологий (информатизация и индустриализация в предоставлении услуг, банкоматы, терминалы, IT-средства); организации, когда требуется обязательное присутствие клиента (персональные услуги); организации по оказанию услуг в которых доминирующим фактором является персонал (деловые услуги); целевые организации по оказанию услуг (коммерческие, некоммерческие, общественные, государственные, благотворительные и др.) и организации, оказывающие «чистые» услуги.

Обозначим организации по оказанию услуг с доминированием техники и оборудования, технологиями информатизации и индустриализации сервисов O_1 , организации, оказывающие персональные услуги – O_2 , организации, оказывающие деловые услуги – O_3 , целевые организации – O_4 , организации, оказывающие «чистые» услуги – O_5 .

Тогда сервисная (предпринимательская) матрица приобретет следующий вид, представленный на рис. 2.

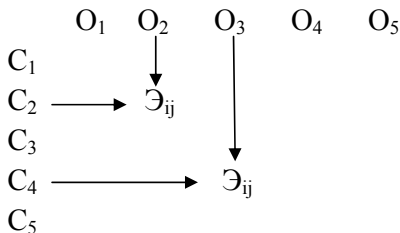


Рис. 2. Сервисная (предпринимательская) матрица

Элементы матрицы (\mathcal{E}_{ij}), находящиеся на пересечении строк (i) и столбцов матрицы (j), – агрегаты или системы показателей, специфические для i -го типа сервиса при его j -й организации. Важно так позиционировать свою организацию, чтобы максимизировалась не только рентабельность (суть экономичность) сервисной деятельности, но и ее результативность, целесообразность и синергичность. Общий интегральный показатель эффективности сервисной (предпринимательской) организации, по нашему мнению, должен учитывать меру вклада и влияния этих четырех составляющих [2]:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = (P/Z) \times (P/C) \times (C/P) \times (P_{\text{см}}/Z_{\text{см}}).$$

Из формулы видно, что интегральная эффективность деятельности сервисной (предпринимательской) организации представляет собой мультипликативную композицию экономичности, как отношения результатов P (руб.) к затратам Z (руб.) или ресурсам, результативности сервиса (отношение результатов P (руб.) к поставленным целям C (руб.), целесообразности (отношение целей C (руб.) к проблемам их породившим P (руб.)), синергичности и мультипликативности (отношение добавленных результатов от синергии и мультипликативности $P_{\text{см}}$ к затратам на обеспечение этой синергии и мультипликативности $Z_{\text{см}}$).

Для каждой из составляющих эффективности (экономичность, результативность, целесообразность и синергичность) разрабатывается индивидуальная система показателей.

Свойства услуг (неосвязаемость услуги, неотделимость клиента и продавца услуги, непостоянство качества ее предоставления

(изменчивость), невозможность ее хранения) также обуславливают цели, особенности принципов и методов управления сервисными организациями, особенности измерения их эффективности.

Оценка конкурентоспособности сервисных (предпринимательских) организаций базируется на общих методиках оценки конкурентоспособности предприятия и учитывает специфику деятельности в сфере услуг.

Конкурентоспособность в общем виде представляет собой способность выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам. В экономической литературе встречаются и более развернутые определения, но они достаточно специфичны и относятся к различным хозяйственным уровням: индивидуальному (рынку труда), микроуровню (уровню предприятий), мезоуровню (уровню отраслей и секторов), макроуровню (уровню всей экономики в целом) и глобальному уровню (межстрановые сопоставления).

Нацеленность на определенный предмет исследования предопределяет интерес к микроуровню, то есть к конкурентоспособности предпринимательской структуры (предприятия).

Существует множество различных подходов к толкованию и оценке конкурентоспособности предприятий. На наш взгляд, наиболее полно характеризует данное понятие следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это такое его состояние, которое характеризуется системой показателей его микро- и макромаркетинговой среды, находящихся в зоне экономической устойчивости и позволяющих создавать продукцию, более конкурентоспособную, чем у конкурентов. Под конкурентоспособной продукцией здесь понимается продукция, которая не уступает продукции конкурентов по качеству и цене потребления [3].

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность предпринимательской структуры на рынке определяется, во-первых, уровнем и степенью реализации внутреннего потенциала предприятия (факторами микросреды), а во-вторых, умением учитывать факторы, внешние по отношению к предприятию (факторы макросреды), т.е. умением учитывать неконтролируемые факторы.

При этом ключевым моментом в оценке конкурентоспособности является проблема выявления и определения данных факторов, которые, безусловно, специфичны для различных сфер и отраслей бизнеса. Например, можно выделить следующие критерии для оценки конкурентоспособности бизнеса: цена потребления, уровень качества, социальная адресность, подлин-

ность, безопасность, потребительская новизна, имидж, информативность [6].

Существуют и другие критерии конкурентоспособности, специфичные, как непосредственно для производимого товара (услуги, сервиса), так и для функций и этапов деятельности (снабжение, производство, сбыт, маркетинг, проектирование, финансирование, логистика и др.). В книгах по оценке и управлению качеством декомпозиционные методики оценки данных понятий подробно освещаются.

Для сферы услуг представляется интересным рассмотреть понятие *конкурентоспособность* в трех основных аспектах: в аспекте ключевых факторов эффективности реализации сервисов; в аспекте основных функций управления сервисами; экономическом, организационном и логистическом аспекте.

Конкурентоспособность сервисной (предпринимательской) организации в аспекте ключевых факторов эффективности (успеха).

Б. Бумс и М. Битнер, например, выделяют следующие ключевые факторы эффективности (успеха) в оказании услуг: качество услуг и сплоченность персонала, материальные свидетельства и способ (метод) предложения услуг. С этой точки зрения маркетинг услуг и конкурентоспособность сервисных организаций подразделяется на внутренний, когда ключевым фактором успеха является персонал; внешний, когда ключевым фактором успеха являются материальные свидетельства, процессы логистизации, технологизации и индустриализации предоставления услуг, способы и методы контроля, предложения, сопровождения и продвижения; композиционный, когда первые два взаимодополняют и взаимообуславливают друг друга.

В этой связи Ф. Котлер выделяет следующие факторы конкурентоспособности: надежность оказания услуги (способность выполнить услугу точно, быстро и качественно), отзывчивость (желание помочь потребителю), убежденность в персонале (его компетентность, ответственность, уверенность, вежливость), сочувствие (выражение заботы, индивидуальный подход к потребителю), материальные свидетельства (возможность увидеть оборудование, персонал, информационные материалы, способы и методы контроля) [5].

Соответственно, и интегральная сервисная конкурентоспособность может быть оценена по формуле:

$$C_k = \sum k_i O_i / \sum k_i,$$

где O_i – оценка фактора или критерия конкурентоспособности сервиса или предпринимательства (в оценочных баллах по фиксированной шкале); k_i – значимость

46 фактора или критерия конкурентоспособности (в баллах значимости-важности по фиксированной шкале).

Конкурентоспособность сервисной (предпринимательской) организации в аспекте ее основных функций управления.

Известны основные функции управления, специфичные для сервисных организаций: управление дифференциацией в предложении услуг; предпродажное обслуживание и управление дополнениями (сопутствующими услугами); обеспечение качества предоставления услуг; обеспечение удовлетворенности и качества персонала, оказывающего услуги; планирование работ по оказанию услуг; обеспечение контроля и учета за оказанием услуг; система удовлетворения жалоб и послепродажное обслуживание. Оценку функций можно провести по формуле $\sum f_i (1 - p_i)$.

Тогда полный функционал конкурентоспособности будет иметь вид:

$$F_k = C_k \times (\sum f_i (1 - p_i)),$$

где f_i – оценка качества функции управления сервисной организации (может быть также приведена к оценочному баллу по фиксированной шкале); p_i – вероятности рисков некачественного исполнения функций управления [0–1], сумма вероятностей рисков по всем функциям должна равняться 1, $\sum p_i = 1$.

Задавая максимально достижимые (идеальные или нормативные) значения $C_k^{(max)}$ и $F_k^{(max)}$ можно организовать во времени электронное тестирование, расчет и периодический контроль (мониторинг) получаемых реальных величин $O_i, k_i, C_k, f_i, p_i, F_k$ вовремя вмешиваться в процессы и корректировать ситуацию, управлять функциями сервисов.

Таблица 1

Показатели конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации, как социально-экономического, технологического и логистического образования [1]

N	Название показателя	Характеристика показателя
1	Стоимость и цена сервиса (С) в области предпринимательства	Ниже среднего или нормативного, аналогично конкурентам, выше среднего или нормативного (можно привести к баллу по пяти или десятибалльной шкале)
2	Качество сервиса (К) в области предпринимательства	Ниже среднего или нормативного, аналогично конкурентам, выше среднего (можно привести к баллу по пяти или десятибалльной шкале)
3	Доступное количество предоставляемого сервиса, доступность сервиса (Д) в области предпринимательства	Оценивается максимально-возможным количеством доступных для потребителя сервисных операций, или максимальным количеством пакетов сервисных услуг (можно привести к баллу по пяти или десятибалльной шкале)
4	Время исполнения сервиса (В) в области предпринимательства	Время, за которое исполняется сервисная операция или пакет сервисных услуг (можно привести к баллу по пяти или десятибалльной шкале)
5	Информационная доступность сервиса (И) в области предпринимательства	Характеризуется уровнем информируемости потребителя услуг (ничего не знаю о данном виде сервиса и фирме, немного знаю, знаю, очень хорошо знаю), данный показатель можно оценить баллом по пяти или десятибалльной шкале
6	Мощность сервиса (М) в области предпринимательства	Характеризуется отношениями объемов потребностей и реализации на данный вид сервиса и затратами на него (можно оценить баллом по пяти или десятибалльной шкале)
7	Рентабельность сервиса для продавца (P_{prod}) в области предпринимательства	Характеризуется отношениями прибыли от продажи сервисных операций (пакетов услуг) к затратам на их исполнение (можно оценить баллом по пяти или десятибалльной шкале)
8	Рентабельность сервиса для покупателя (P_{pok}) в области предпринимательства	Характеризуется отношениями экономических выгод от покупки сервисных операций (пакетов услуг) к затратам на их покупку (можно оценить баллом по пяти или десятибалльной шкале)
9	Инновационная гибкость сервиса по товарам (скорость модификации и диверсификации сервисных операций) $I_{итг}$ в области предпринимательства	Характеризует способности фирмы к изменению товарной политики, как быстро фирма может перестроиться с одного пакета (ов) услуг на другой (ие) пакет(ы); можно оценить по пяти или десятибалльной шкале
10	Инновационная гибкость сервиса по рынкам (скорость диверсификации рынков сбыта для тех или иных пакетов услуг) $I_{итр}$ в области предпринимательства	Характеризует способности фирмы к изменению рыночной политики, как быстро фирма может перестроиться с одного рынка сбыта на другой рынок сбыта своих услуг; можно оценить по пяти или десятибалльной шкале

Конкурентоспособность сервисной (предпринимательской) организации в экономическом, организационном и логистическом аспектах.

Рассматривая сервисную (предпринимательскую) организацию как цельное социально-экономическое, технологическое и логистическое образование, автором выделяются следующие показатели для ее оценки, представленные в табл. 1.

Проведя соответствующее тестирование по данным показателям и их значениям для бизнеса, можно вычислить интегральную оценку эффективности и конкурентоспособности предпринимательской организации:

$$ИО = (C \times Z_c + K \times Z_k + D \times Z_d + B \times Z_b + I_{co} \times Z_i + M \times Z_m + P_k \times Z_{pp} + P_{ok} \times Z_{pb} + I_{int} \times Z_{int} + I_{prod} \times Z_{prod}) / (Z_c + Z_k + Z_d + Z_b + Z_i + Z_m + Z_{pp} + Z_{pk} + Z_{int} + Z_{pr}),$$

где Z_i – оценки значимостей соответствующих показателей (в баллах).

Оценка эффективности может быть проведена отдельно для абсолютных и отдельно для относительных показателей. Показанная модель с относительной мерой точности диалектически связывает экономические, организационные, управленческие (логистические) цели сервисной организации, позволяет организовывать временной мониторинг индикаторов, выявлять и оперативно корректировать меру вклада каждой из составляющих, упреждать будущие события, что позитивно отражается на принятии рациональных управленческих решений, стратегии и динамике развития.

Однако в современных экономических условиях вышерассмотренная модель оценки конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации обладает одним несомненным недостатком – она не учитывает в полной мере внешние факторы конкурентоспособности и изменчивость рынка. В данном контексте целесообразным представляется дополнить данную модель, применив методику комплексной оценки конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации.

Комплексная оценка конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации.

Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг является не только индикатором эффективности хозяйственной деятельности, но и основой решения стратегических задач повышения конкурентоспособности. Она позволяет проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия, выявить основные факторы конкурентоспособности в данном виде бизнеса, определить место предприятия в конкурентной борьбе и, в конечном итоге, разработать адекватную

конкурентную стратегию, согласованную с условиями конкретной отрасли хозяйствования, навыками и капиталом, которыми обладает конкретное предприятие.

Методику комплексной оценки конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации можно представить как совокупность следующих основных стадий и операций [4]:

1. Подготовительная стадия, которая включает предварительную оценку, определение цели и программы оценки конкурентоспособности предприятия, выбор методов и сбор информации и данных о рынках, потребностях потребителей, оцениваемом предприятии, конкурентах, микро- и макро- конкурентных преимуществах и факторах, влияющих на конкурентоспособность, а также определение номенклатуры параметров и показателей оценки конкурентоспособности предприятия.

2. Оценочная стадия, предполагающая выбор методов, оценивание конкурентоспособности предприятия и формирование выводов по результатам оценки

3. Заключительная стадия, которая предусматривает разработку рекомендаций по принятию решений на основе результатов оценки, а также разработку направлений и мер по повышению конкурентоспособности предприятия.

Весь процесс оценки конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации должен проводиться при перманентных прямых и обратных связях выполняемых операций оценивания. Реализация такого подхода позволит снизить период оценивания и достичь целей решения задач оценки в более короткие сроки.

На подготовительной стадии предлагается провести предварительную качественную оценку конкурентоспособности предприятия, определить цель и программу количественной оценки конкурентоспособности. Затем необходимо всесторонне исследовать внешнюю и внутреннюю предпринимательскую среду предприятия. На основе проведенного анализа выявляются основные тенденции развития рынка, внешние факторы конкурентоспособности и внутренние конкурентные преимущества исследуемого предприятия.

Итогом подготовительной стадии является выбор определенного четко ограниченного числа параметров оценки конкурентоспособности предприятия.

Показатели конкурентоспособности, определяющие рыночные позиции сервисной (предпринимательской) организации, целесообразно сгруппировать по пяти наиболее значимым аспектам:

- 1) рынок;
- 2) конкурентоспособность услуг;
- 3) качество обслуживания;
- 4) финансовое состояние предприятия;
- 5) эффективность менеджмента.

Оценка рынка является наиболее трудоемким процессом, так как требует обработки большого количества информации. Между тем практика показывает, что слабое знание рынка и положения конкурентов на нем является одной из главных причин неустойчивости многих предприятий сферы услуг. Можно выделить следующие основные параметры оценки рынка: емкость рынка; уровень входных барьеров; степень монополизации; устойчивость спроса; интенсивность конкуренции.

Конкурентоспособность услуг в общем виде представляет способность услуг быть более привлекательными для потребителя по сравнению с аналогичными услугами за счет лучшего соотношения потребительских, ценовых и качественных характеристик. Параметры конкурентоспособности услуг можно классифицировать следующим образом: цена; качество; уникальность; соответствие национальным и международным стандартам; рациональность ассортимента.

Качество обслуживания значительно зависит от информированности покупателя услуг о сервисной (предпринимательской) организации, об условиях обеспечения безопасности, прав, обязанностях и ответственности сторон.

Оценка качества сервиса при анализе конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации должна основываться на критериях, используемых покупателями услуг для этих целей. Основная сложность в данном случае состоит в том, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т.е. получить формализованную оценку. К наиболее важным критериям оценки качества услуг следует отнести: надежность; ответственность; безопасность; доступность; компетентность.

Все большее значение в современных экономических реалиях приобретает финансовое состояние сервисной (предпринимательской) организации. Его целесообразно оценивать по параметрам: платежеспособность; финансовая устойчивость; рентабельность; эффективность потребительского кредита; инвестиционные ресурсы.

Эффективность менеджмента в общем виде представляет способность руководства предприятия организовать деятельность и достичь поставленных целей. Оценка менеджмента сервисной (предпринимательской) организации целесообразно проводить с использованием следующих парамет-

ров: квалификация управленческих кадров; система коммуникаций; технико-информационное обеспечение; четкость разделения полномочий и функций в аппарате управления; скорость реагирования системы управления на происходящие изменения.

Приведенный перечень показателей конкурентоспособности не является неизменным и исчерпывающим. Совокупность приведенных параметров может быть дополнена за счет детализации вышеперечисленных компонентов либо укрупнена в случае объединения отдельных характеристик в агрегированные показатели. Такие решения обусловлены субъективными особенностями объектов конкурентного анализа либо возможностями информационного обеспечения процедуры оценивания. Подобная корректировка не имеет принципиального характера и в рассматриваемой методике выступает в качестве условия, влияющего на точность и объективность оценки.

Оценочная стадия предполагает выбор методов и оценивание конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации, а также формирование выводов по результатам оценки.

Ключевыми операциями в процессе реализации оценочной стадии комплексной оценки конкурентоспособности являются:

- определение весовых значений показателей оценки;
- оценка значения каждого показателя;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

Весовые значения показателям оценки присваивают экспертным путем, их сумма составляет единицу по каждой группе показателей конкурентоспособности.

В качестве примера можно предложить типовую градацию весовых значений показателей оценки, представленную в табл. 2.

Оценка значения каждого показателя осуществляется экспертным путем с использованием 10-балльной шкалы: лучшее значение балльной оценки параметра стремится к максимальной ее (шкалы) величине.

Интегральный показатель конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации (I_k) рассчитывается по следующей формуле:

$$I_k = \sum_{i=1}^n Y_i X_i ,$$

где Y_i – коэффициент весомости i -го параметра; X_i – значение i -го параметра, присваиваемое на основе балльной оценки экспертов; n – число анализируемых параметров.

Полученное значение интегрального показателя конкурентоспособности сервисной (предпринимательской) организации целе-

**Комплексная оценка конкурентоспособности сервисной
(предпринимательской) организации [4]**

Показатель/ параметр оценки	Коэффициент весомости	Балльная оценка	Интегральный показатель	Показатель/ параметр оценки	Коэффициент весомости	Балльная оценка	Интегральный показатель
<i>1. Рынок</i>				<i>4. Финансовое состояние предприятия</i>			
емкость рынка	0,25			платежеспособность	0,25		
уровень входных барьеров	0,15			финансовая устойчивость	0,25		
степень монополизации	0,15			рентабельность	0,20		
устойчивость спроса	0,25			эффективность потребительского кредита	0,15		
интенсивность конкуренции	0,20			инвестиционные ресурсы	0,15		
Итого	1,00			Итого	1,00		
<i>2. Конкурентоспособность услуг</i>				<i>5. Эффективность менеджмента</i>			
Цена	0,30			квалификация управленческих кадров	0,25		
Качество	0,20			система коммуникаций	0,20		
Уникальность	0,15			техничко-информационное обеспечение	0,20		
соответствие национальным и международным стандартам	0,20			четкость разделения полномочий и функций в аппарате управления	0,15		
рациональность ассортимента	0,15			скорость реагирования системы управления на происходящие изменения	0,20		
Итого	1,00			Итого	1,00		
<i>3. Качество обслуживания</i>							
надежность	0,25						
ответственность	0,20						
безопасность	0,25						
доступность	0,15						
компетентность	0,15						
Итого	1,00						

сообразно сравнить со значениями аналогичных показателей основных конкурентов или среднеотраслевым показателем, на основе чего сделать обоснованные выводы о положении предприятия на рынке, его конкурентных преимуществах и слабых местах.

На заключительной стадии следует разработать рекомендации по принятию решений на основе результатов оценки, а также направления и меры по повышению конкурентоспособности предприятия. Итогом комплексной оценки конкуренто-

способности сервисной (предпринимательской) организации является определение и обоснование оптимальной конкурентной стратегии, согласованной с условиями конкурентного сегмента рынка, навыками и капиталом, которыми обладает предприятие.

Показанные выше методы и модели оценки имеют теоретическое и прикладное значение, а также создают условия и предпосылки для дальнейшего научного развития методов управления предпринимательскими организациями в сфере услуг.

Список литературы:

- [1] Большаков А.С. Акмеологические услуги: методологические и оценочные аспекты // Теория и практика сервиса. – 2011, № 4 (10). – С. 10–15.
- [2] Большаков А.С. Интегральная оценка работы сервисной организации: комплексный подход // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: Материалы конференции. – СПб.: СПбГУП., 2008. – С. 32–35.
- [3] Дядечко В.В. Основы формирования конкурентоспособности предпринимательских структур в современных рыночных условиях // Вестник Национальной академии туризма. – 2010, № 3. – С. 34–39.
- [4] Дядечко В.В. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере туризма // Вестник Национальной академии туризма. – 2011, № 2 (18). – С. 40–43.
- [5] Котлер Ф., Келлер К.Л.. Маркетинг. Менеджмент / 14-е изд. – СПб.: Питер, 2014. 800 с.
- [6] Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Уч. пос. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.