

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)

УДК 658.5

DOI 10.37493/2307-907X.2022.1.9

**Куликова Яна Александровна, Какушкина Марина Анатольевна,  
Боровикова Ольга Викторовна**

## **РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*С развитием механизма российского рынка конкурентоспособность предприятий и продукции стала особенно заметной. Действительно, при отсутствии устойчивого конкурентного преимущества на уровне каждого предприятия невозможно создать конкурентоспособную национальную экономику в целом. Решение этой проблемы требует от всех участников рынка активного поиска новых возможностей повышения своей конкурентоспособности. Целью данного исследования является разработка путей повышения конкурентоспособности на основе стратегического планирования и рейтинговой оценки факторов конкурентоспособности. Результаты исследования могут привлечь внимание государственных органов всех уровней, научного сообщества и экспертного сообщества, а также могут быть широко использованы в исследованиях и на практике.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, факторы, пути повышения.

**Yana Kulikova, Marina Kakushkina,  
Olga Borovikova**

### **DEVELOPMENT OF WAYS TO INCREASE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

*With the development of the mechanism of the Russian market, the competitiveness of enterprises and products has become especially noticeable. Indeed, in the absence of a sustainable competitive advantage at the level of each enterprise, it is impossible to create a competitive national economy as a whole. Solving this problem requires all market participants to actively search for new opportunities to increase their competitiveness. The purpose of this study is to develop ways to improve competitiveness based on strategic planning and rating assessment of competitiveness factors. The research results can attract the attention of government bodies at all levels, the scientific community and the expert community, and can also be widely used in research and practice.*

**Key words:** competitiveness, factors, ways to improve.

**Введение / Introduction.** С развитием рыночного механизма в России проблема конкурентоспособности предприятия и продукции встала особенно остро. Ведь без формирования устойчивых конкурентных преимуществ на уровне каждого предприятия невозможно создать конкурентоспособную экономику страны в целом. Решение этой проблемы требует от всех субъектов рынка активного поиска новых возможностей повышения конкурентоспособности.

В большинстве случаев управленческие возможности российских компаний отстают от темпов их развития, а увеличению доли рынка препятствуют неэффективные производственные процессы, вызывающие серьезные проблемы. Каждый бизнес-лидер выбирает свой путь, но есть общие тенденции и законы промышленного роста и конкурентоспособности. В большинстве случаев им необходимо установить и поддерживать баланс между их различными компонентами: развитием организационной структуры и системы управления, обновлением оборудования, прогрессом научно-технического развития новых продуктов, увеличением доходов, увеличением доли рынка и обществом. Темпы развития ускоряются, а энтузиазм сотрудников возрастает. Другими словами, каждой организации важно выбрать свой собственный путь для обеспечения роста производства и конкурентоспособности.

В литературе описано огромное количество путей и методов повышения конкурентоспособности предприятия. Но политика многих предпринимателей в области обеспечения конкурентоспособности нередко оказывается недостаточно квалифицированной.

Это обусловлено тем, что способы повышения конкурентоспособности конкретного предприятия следует рассматривать на основе таких факторов, как сфера его деятельности, тип предприятия и организационная структура. Также необходимо учитывать, что самой большой проблемой для любого конкретного предприятия становится ограниченность ресурсов, которые оно может инвестировать в свое развитие.

Методика выбора пути повышения конкурентоспособности с помощью стратегического анализа предприятия и рейтинговой оценки факторов призвана решить именно эту проблему. С помощью этих методик можно будет выбрать направления деятельности предприятия, инвестиции в которые принесут наибольший результат. Более эффективное использование ресурсов позволит любой организации значительно увеличить свою конкурентоспособность.

**Материалы и методы / Materials and methods.** Были использованы разнообразные методы исследования, включая эмпирический, научной абстракции, историко-логический, статистические методы анализа.

**Результаты и обсуждение / Results and discussion.** В условиях обострения конкуренции на глобальном и локальном рынках вопрос создания и поддержания конкурентного преимущества является одной из наиболее актуальных задач. До сих пор было проведено множество исследований по изучению природы конкурентного преимущества.

В развитых странах давно существуют эффективные механизмы конкуренции. В силу известных политических причин Россия до сих пор не может контролировать эту проблему. Поэтому на начальном этапе создания механизма конкуренции и обеспечения конкурентоспособности важно определить термины и понятия.

Конкуренция – это процесс соревнования между организациями с целью получения преимущества на определенном рынке в течение определенного периода времени для победы или достижения других целей в рамках законодательной базы или в естественных условиях.

Общая конкурентоспособность фирмы – определенное соотношение набора факторов внутренней и внешней конкурентоспособности фирмы, которое определяет положение, занимаемое фирмой на рынке.

Это определение расширяет понятие общей конкурентоспособности. Зависимость уровня общей конкурентоспособности организации от того или иного уровня обеих ее составляющих можно условно представить следующим образом:

$$K = K_1 \cdot K_2, \quad (1)$$

где  $K$  – уровень общей конкурентоспособности;  $K_1$  – уровень внешней конкурентоспособности (степень использования рыночных возможностей);  $K_2$  – уровень внутренней конкурентоспособности (степень использования внутренних возможностей).

При этом  $K_1$  можно представить как

$$K_1 = A_1 \cdot I_1 + A_2 \cdot I_2 + \dots + A_n \cdot I_n, \quad (2)$$

где  $A_1 \dots A_n$  – совокупность внешних факторов, которые определяют конкурентоспособность фирмы;  $I_1 \dots I_n$  – коэффициенты, определяющие уровень значимости каждого фактора внешней среды. Они показывают насколько оправданы усилия на повышение того или иного фактора.

А  $K_2$ , соответственно, как

$$K_2 = B_1 \cdot J_1 + B_2 \cdot J_2 + \dots + B_n \cdot J_n, \quad (3)$$

где  $B_1 \dots B_n$  – совокупность внешних факторов, которые определяют конкурентоспособность фирмы;  $J_1 \dots J_n$  – коэффициенты, определяющие уровень значимости каждого фактора внутренней среды. Они показывают, насколько оправданы усилия на повышение того или иного фактора среды.

Учитывая изменения, формула уровня общей конкурентоспособности принимает следующий вид:

$$K = (A_1 \cdot I_1 + A_2 \cdot I_2 + \dots + A_n \cdot I_n) \cdot (B_1 \cdot J_1 + B_2 \cdot J_2 + \dots + B_n \cdot J_n). \quad (4)$$

Из формулы (4) становится ясно, что конкурентоспособность фирмы состоит из множества отдельных элементов. Каждый из элементов имеет свой коэффициент значимости. Следовательно, для каждой фирмы значимость того или иного фактора различна. Фирма должна стремиться к идеалу по всем параметрам, но в реальной жизни ресурсы каждой фирмы ограничены.

Каждая фирма должна выбирать для себя тот путь усовершенствования, который позволит, с одной стороны, максимально сэкономить ресурсы, а с другой – достичь высокой общей конкурентоспособности предприятия.

На рисунке 1 нами представлена методика выбора пути повышения конкурентоспособности с помощью составления рейтинга факторов.

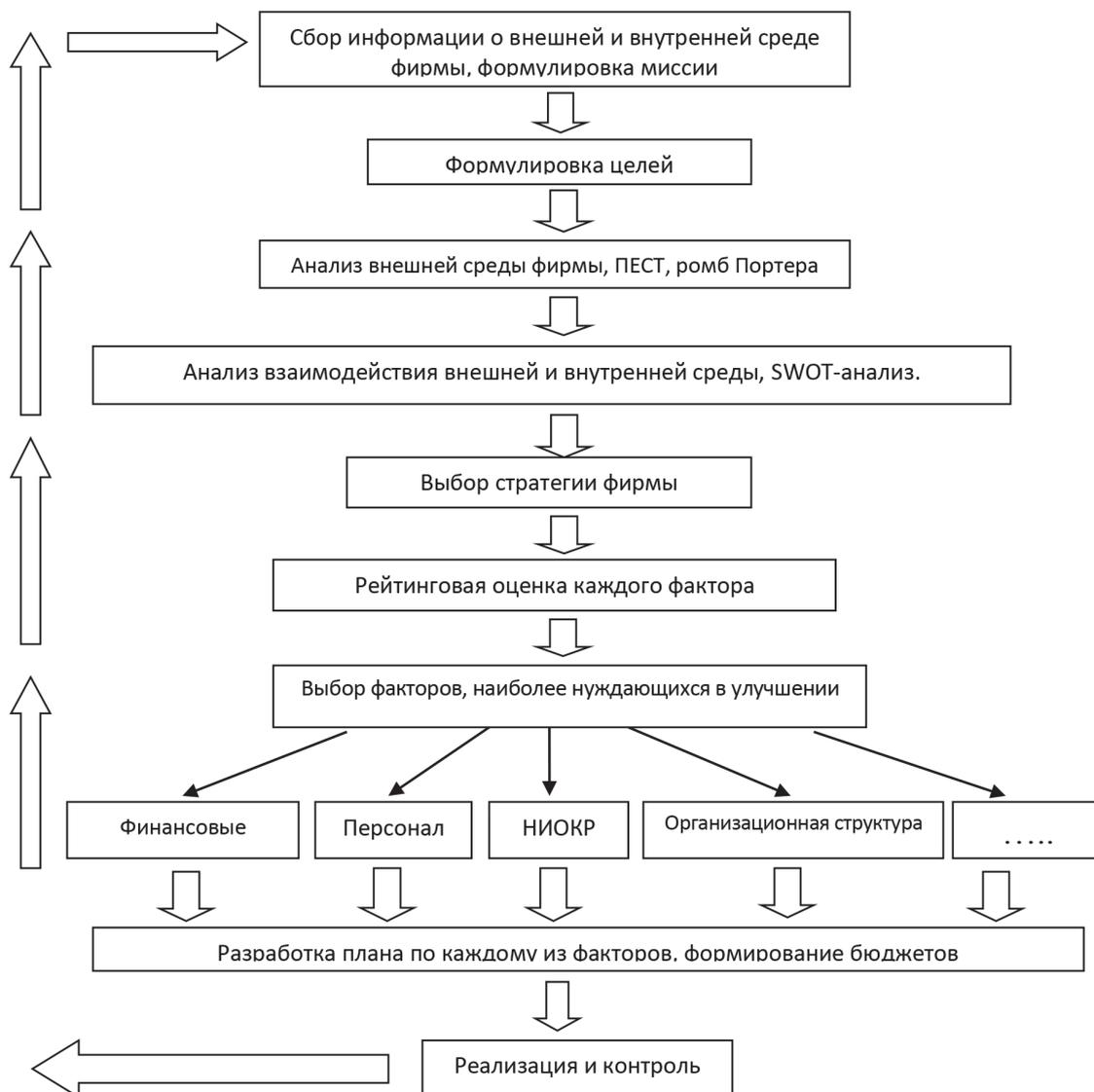


Рис. 1. Процесс выбора пути повышения конкурентоспособности предприятия с помощью стратегического планирования рейтинговой оценки факторов

Методика выбора пути повышения конкурентоспособности фирмы с помощью рейтинговой оценки факторов конкурентоспособности помогает решить эту проблему. Методика основана на выделении наиболее значимых для организации внутренних факторов конкурентоспособности. Затем каждому фактору присваивается свой рейтинг. С помощью рейтинговой оценки факторов можно не только определить значимость каждого фактора для конкретной фирмы, но и выбрать именно те факторы, повышение которых даст более ощутимый положительный эффект.

Методика призвана находить те аспекты деятельности предприятия, которые больше всего нуждаются в улучшении на данный момент, и сосредоточиваться именно на них. Методика рассчитана на постоянное применение. Как только выявленные факторы будут улучшены, следует выбрать следующие факторы, нуждающиеся в улучшении. Данная методика может применяться как ко всему предприятию, так и к конкретным его подразделениям. Следует учитывать, что повышение конкурентоспособности отдельного вида деятельности предприятия влечет за собой повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

Методика выбора пути повышения конкурентоспособности с помощью составления рейтинга факторов имеет ряд преимуществ:

- 1) экономия ресурсов за счет концентрации усилий на конкретных факторах;
- 2) повышение эффективности финансовых вложений, рост рентабельности инвестиций;
- 3) повышение общей конкурентоспособности предприятия.

Процесс выбора пути повышения конкурентоспособности предприятия с помощью стратегического планирования рейтинговой оценки факторов можно представить по аналогии с процессом планирования стратегии фирмы. Он состоит из 4 этапов:

- 1) «анализ»:
  - сбор информации о внешней и внутренней среде фирмы, формулировка миссии;
  - формулировка целей;
  - анализ внешней среды фирмы, ПЕСТ, модель пяти сил Портера;
  - выявление наиболее значимых факторов внутренней среды фирмы;
  - сопоставление факторов внутренней и внешней среды фирмы; анализ взаимодействия внешней и внутренней среды, SWOT-анализ; выявление наиболее значимых факторов внутренней среды;
- 2) «планирование»:
  - выбор стратегии фирмы;
  - рейтинговая оценка каждого фактора;
  - выбор факторов, наиболее нуждающихся в улучшении.
- 3) «реализация»: разработка планов, проведение структурных изменений;
- 4) «контроль»: формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль.

Первым этапом процесса выбора пути повышения конкурентоспособности предприятия является этап «анализа».

Формулировка миссии. При выборе способов повышения конкурентоспособности предприятия главным и наиболее важным решением будет выбор организационных целей.

Основная всеобъемлющая цель организации – четкое разъяснение причин ее существования – обозначена как ее миссия. Цель – выполнить эту миссию [1, с. 76]. Первым делом нужно изучить внешнюю среду. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Для анализа внешнего макроокружения предприятия удобнее всего использовать PEST-анализ. При проведении PEST-анализа необходимо проанализировать возможное влияние на деятельность предприятия четырех основных факторов макроэкономической среды: политического,

экономического, социального и технологического. Основная цель изучения политических факторов внешней среды – четко понять намерения государственных властей в отношении социального развития и средства, с помощью которых страна намеревается проводить свою политику.

Анализ экономических аспектов внешней среды позволяет понять, как экономические ресурсы формируются и распределяются на национальном уровне. Для большинства компаний это важнейшее условие ведения бизнеса.

Исследование социальных компонентов внешней среды направлено на понимание и оценку влияния на бизнес отношения людей к работе и качеству жизни, мобильности людей, потребительской активности и других социальных явлений.

Анализ технических компонентов позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, вовремя реорганизовать производство и продажу перспективной продукции, а также спрогнозировать время, когда применяемая технология устареет [7, с. 354].

Все четыре фактора внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их влияния на организацию должен быть скорректирован, так как изменение одного из факторов может создать новые возможности для организации или может принести новые возможности, угрозы.

Основная задача PEST-анализа – предсказать изменения важных факторов окружающей среды, которые могут реально повлиять на будущую деятельность компании. Согласно динамике определенных факторов, некоторые из них улучшатся, а некоторые ухудшатся. Задача формирования стратегии развития – учесть этот прогноз и максимально исключить негативное влияние этих факторов.

Анализ непосредственного окружения удобнее всего проводить с помощью модели пяти сил конкуренции Портера. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем и какие новые возможности могут открыться для нее. Именно для решения этой задачи удобнее всего использовать такой инструмент обобщения данных, как SWOT-анализ [9, с. 74]. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что сравниваются внутренние силы и слабости компании с возможностями, которые дает рынок. После того как составлен конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, начинается фаза установления связей между ними. Для установления этих связей составляется SWOT-матрица следующего вида, которая представлена на рисунке 2.

	Возможности	Угрозы
	1. 2.	1. 2.
Сильные стороны	Поле "СИБ"	Поле "СИУ"
1. 2.		
Слабые стороны	Поле "СЛВ"	Поле "СЛУ"
1. 2.		

Рис 2. Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела, в которые вносятся все выявленные возможности

и угрозы. На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей и избавиться от слабостей, и попытаться предотвратить нависшие над ней угрозы.

Только после всестороннего и тщательного анализа следует переходить ко второму этапу разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия, а именно к этапу «планирования».

Система стратегий экономической организации, представленная на рисунке 3, включает в себя три уровня принятия стратегических решений: 1) общий или корпоративный; 2) деловой или конкурентный и 3) функциональный [6, с. 112].

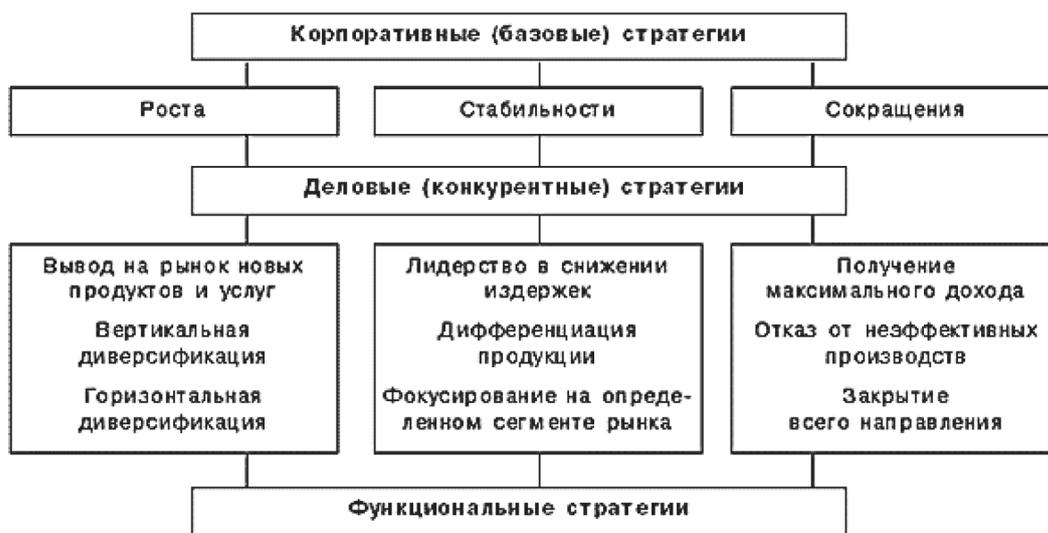


Рис. 3. Система стратегий развития предприятия

Цель таких стратегий – придать продуктам уникальные атрибуты, важные для покупателей, тем самым отличая продукты конкретной компании от продуктов конкурентов.

В процессе формирования долгосрочной стратегии развития важнейшую роль играет высшее руководство компании. Задача состоит в том, чтобы выбрать стратегический вариант, позволяющий максимизировать долгосрочную эффективность организации. При этом руководство должно понимать, что окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию.

Для оценки выбранной стратегии анализируются правильность и адекватность основных факторов, определяющих возможность реализации стратегии. Процесс выбора стратегии в конечном итоге зависит от того, приведет ли выбранная стратегия к реализации целей компании. Это главный критерий оценки выбранной стратегии.

На этом этапе также используется методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия. После определения стратегии фирмы на корпоративном и конкурентном уровнях следует провести рейтинговую оценку выявленных наиболее значимых факторов внутренней среды предприятия.

Основные задачи, решаемые при рейтинговой оценке конкурентоспособности предприятия, это:

- определение «узких» мест, отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности.

Для этого мы можем использовать результаты проведенного ранее SWOT-анализа. Понятно, что будет лучше, если мы ликвидируем все свои слабые стороны и еще больше увеличим сильные. Вот только в условиях ограниченности ресурсов это нереально! И поэтому, используя рейтинговую оценку факторов, следует выделить наиболее значимые факторы, требующие изменения [5, с. 135].

Действия здесь просты. Следует выписать из ранее проведенного SWOT-анализа сильные и слабые стороны предприятия. Далее экспертным путем определяется значимость факторов внутренней среды. Затем, по 5-балльной шкале определяется оценка влияния факторов внутренней среды на предприятие. Затем находятся взвешенные оценки влияния факторов путем умножения экспертных значений факторов на их значимость (вес). По итогам оценки каждому фактору внутренней среды присваивается свой рейтинг. Факторы с наивысшим рейтингом и будут являться факторами, которые наиболее нуждаются в улучшении. Рейтинговая оценка помогает выявлять проблемы предприятия и устанавливает стратегические направления его развития [4, с. 163].

Третьим этапом процесса выбора пути повышения конкурентоспособности предприятия является этап «реализации». Разработка плана по каждому из факторов – после того как был выбран конкретный фактор, требующий изменения, надо разработать план реализации этого изменения.

Основные цели обеспечивают основу плана изменений, определяют, что должно быть сделано. Так как многие организации используют план действий для составления рабочего плана и бюджета на следующий год, он должен быть реальным и правильно составленным. План действий сосредоточивает внимание на тех вещах, которые необходимы для выполнения основных задач. Действия, которые не поддерживают основные задачи, должны подвергаться тщательному анализу: почему они попали в данный план и почему происходит отвлечение ресурсов? Когда план действий составлен, он представляет собой основу для оперативных планов, бюджетов и оценок трудовой деятельности.

Заключительным этапом процесса выбора пути повышения конкурентоспособности предприятия является этап «контроля». Этот раздел плана должен быть самым последним и самым коротким, но при этом он является едва ли не самым важным. Его цель – обеспечить функции контроля за реализацией плана.

Для достижения эффективных результатов при внедрении утвержденных решений необходимо постоянно контролировать выполнение каждого этапа плана. Только конструктивный и систематический контроль позволяет быстро выявить отклонения на любом этапе процесса. Контроль должен быть организован по-разному в зависимости от характера всей работы, каждого этапа и других важных факторов. Весь процесс контроля часто состоит из нескольких рабочих областей, используемых для отслеживания и выявления нарушений в работе (например, контроль финансового отдела, контроль персонала, сотрудничество с внешним миром и т. д.). Взаимодействие контрольной группы с другими сотрудниками направлено на повышение эффективности исполнения утвержденных решений, а также на выявление и оперативное изменение рабочего процесса [2, с. 380].

Очень важным моментом является то, что существует обратная связь на протяжении всего внедрения решения, потому что только посредством обмена оперативной информацией можно надлежащим образом скорректировать план во времени.

**Заключение / Conclusion.** В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках предприятия вынуждены уделять все больше внимания собственной конкурентоспособности.

В целом конкурентоспособность предприятия – это относительная категория. При оценке конкурентоспособности предприятия обязательно необходимо оговаривать базу сравнения для получения наиболее объективных результатов.

С учетом стратегии предприятия нами были выявлены следующие пути повышения конкурентоспособности:

- 1) лидерство в снижении издержек, т. е. формировании более низкой цены по сравнению с конкурентами за счет поиска более выгодных поставщиков и внедрения новейших технологий и оборудования в области производства, управления и маркетинга. А также за счет преимуществ предприятия, таких как низкая зависимость от цен на энергоресурсы, реконструкция и модернизация производства и др.;
- 2) дифференциация продукции за счет уже имеющихся на предприятии преимуществ, а также за счет:
  - многопрофильности, разнообразия выпускаемой продукции, усовершенствованных характеристик самого товара;
  - сотрудничества с западными компаниями по совместному производству оборудования по западным технологиям на производственных мощностях предприятия;
  - сотрудничества с различными финансовыми институтами с целью предложения конкурентных условий поставки (отсрочка, лизинг);
  - активной рекламной компании новых товаров и услуг предприятия.

Применение на практике данных рекомендаций способно помочь предприятию значительно повысить уровень своей конкурентоспособности.

Основным препятствием для работы современных менеджеров являются факторы, ограничивающие рост промышленных предприятий: недостаток средств; недостаток сырья и материалов; недостаточный спрос на продукцию со стороны отечественных и зарубежных предприятий; неопределенность экономической ситуации; жесткая конкуренция со стороны зарубежных производителей; отсутствие соответствующего оборудования.

Без решения сегодняшних проблем современные предприятия не могут работать эффективно и выдержать жесткой конкуренции. Поэтому они должны быть конкурентоспособными.

Но главное заключается в консерватизме руководителей предприятий; в их неспособности перестраиваться под требования рынка; в неумении рационально распоряжаться имеющимися ресурсами. В заключение хочется обратить внимание на то, что конкурентное преимущество получают не те, кто располагает неограниченными ресурсами, а те, кто конструктивно мыслит. Одним из главных составляющих успеха в достижении и удержании конкурентоспособности для современного предприятия является грамотное распределение собственных ресурсов.

#### ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ РЕСУРСЫ

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2000. – 235 с. – Текст : непосредственный.
2. Гаврилова, С. С. Экономический анализ / С. С. Гаврилова. – Москва : Эксмо, 2006. – 144с. – Текст : непосредственный.
3. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2004. – 472 с. – Текст : непосредственный.
4. Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. – 2001. – № 2. – Текст : непосредственный.

5. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 415 с. – Текст : непосредственный.
6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 800с. – Текст : непосредственный.
7. Максимов, Ю.К. Конкурентоспособность и ее реализация в трансформирующейся экономике / Ю. К. Максимов. – Санкт-Петербург : Изд-во НПК «РОСТ», 2004. – 159 с. – Текст : непосредственный.
8. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – Москва : Альфа-пресс, 2004. – 160 с. – Текст : непосредственный.
9. Шеремет, А. Д. Финансы предприятия: менеджмент и анализ : учебное пособие / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. – 2-е изд., испр. и дополн. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 479 с. – Текст : непосредственный.
10. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин / Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 240 с. – Текст : непосредственный.

#### REFERENCES AND INTERNET RESOURCES

1. Azoev, G. L. Konkurenciya: analiz, strategiya i praktika (Competition: analysis, strategy and practice) / G. L. Azoev. – Moskva : Centr ekonomiki i marketinga, 2000. – 235 s.
2. Gavrilova, S. S. Ekonomicheskij analiz (Economic analysis) / S. S. Gavrilova. – Moskva : Eksmo, 2006. – 144 s.
3. Gaponenko, A. L. Strategicheskoe upravlenie (Strategic management) : uchebnik / A. L. Gaponenko, A. P. Pankruhin. – Moskva : Omega-L, 2004. – 472 s.
4. Gluhov, A. Ocenka konkurentosposobnosti tovara i sposoby ee obespecheniya (Assessment of the competitiveness of goods and ways to ensure it) / A. Gluhov // Marketing. – 2000. – № 2.
5. Zub, A. T. Strategicheskij menedzhment (Strategic management): Teoriya i praktika : uchebnoe posobie dlya vuzov / A. T. Zub // Moskva : Aspekt Press, 2002. – 415 s.
6. Kotler, F. Marketing menedzhment (Marketing Management) / F. Kotler. – Sankt-Peterburg : Piter, 2003. – 800 s.
7. Maksimov YU. K. Konkurentosposobnost' i ee realizaciya v transformiruyushchejsya ekonomike (Competitiveness and its implementation in a transforming economy) / YU. K. Maksimov. – Sankt-Peterburg : Izd-vo NPK «ROST», 2004. – 159 s.
8. Mironov, M. G. Vasha konkurentosposobnost' (Your competitiveness) / M. G. Mironov. – Moskva : Al'fa-press, 2004. – 160 s.
9. SHERemet, A. D., Ionova A. F. Finansy predpriyatiya: menedzhment i analiz (Enterprise finance: management and analysis) : uchebnoe posobie / A. D. SHERemet, A. F. Ionova. – 2-e izd., ispr.i dop. – Moskva : INFRA-M, 2008. – 479 s.
10. SHifrin, M. B. Strategicheskij menedzhment (Strategic management) / M. B. SHifrin. – Sankt-Peterburg : Piter, 2006. – 240 s.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Куликова Яна Александровна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина». E-mail: kulikowa.ya2014@yandex.ru

**Какушкина Марина Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина». E-mail: kakushkina@tsutmb.ru

**Боровикова Ольга Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент, старший преподаватель, Общественный колледж Вейк-Тек. E-mail: goldaborovik@gmail.com

#### INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Yana Kulikova**, Associate Professor at the Department of Economics and Management, Candidate of Pedagogical Sciences Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Tambov State University named after G. R. Derzhavin». E-mail: kulikowa.ya2014@yandex.ru

**Marina Kakushkina**, Associate Professor at the Department of Economics and Management, Candidate of Pedagogical Sciences Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Tambov State University named after G. R. Derzhavin». E-mail: kakushkina@tsutmb.ru

**Olga Borovikova**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, senior lecturer at Wake Tech Community College. E-mail: goldaborovik@gmail.com