ISSN 2304-120X
КОНЦЕПТ
научно-методический электронный журнал

Данилова Н. Л. Ключевые факторы успеха деятельности машиностроительного предприятия // Концепт. – 2016. – № 01 (январь). – ART 16014. – 0,6 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2016/16014.htm. – ISSN 2304-120X.

ART 16014 **УДК 338.45:621**

Данилова Надежда Леонидовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета Чебоксарского кооперативного института (филиала) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Чебоксары
yadannad@yandex.ru

Ключевые факторы успеха деятельности машиностроительного предприятия

Аннотация. *Статья посвящена вопросам организации анализа ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ) на примере машиностроительного предприятия. Автор предлагает использовать PEST- и SWOT-анализ как дополнение к анализу деловой активности предприятия в целях принятия более обоснованных управленческих решений. Пример использования данной методики и приведенные выводы являются ориентиром для выделения индивидуальных для каждого предприятия конкурентных преимуществ.*
Ключевые слова: *ключевые факторы успеха, конкурентные преимущества, анализ предприятий машиностроения, PEST-анализ, SWOT-анализ.*
Раздел: *(04) экономика.*

Предприятия машиностроительной отрасли имеют длинный производственный цикл, при этом требуются значительные финансовые ресурсы. В кризисных проявлениях российской экономики происходит резкое падение спроса на подавляющем большинстве рынков и в подавляющем большинстве отраслей, в т. ч. и машиностроении, и, как следствие, рост конкуренции функционирующих машиностроительных предприятий. При этом конкуренция проявляется как на этапе сбыта готовой продукции, так и на этапе привлечения финансовых ресурсов. Выживаемость и конкурентоспособность машиностроительного предприятия на данном этапе может быть обеспечена путем разработки эффективных управленческих решений.

Оценка конкурентных позиций и ключевых факторов успеха машиностроительного предприятия осуществляется путем сопоставления сильных и слабых сторон самого предприятия и его конкурентов в отрасли.

Факторы, которые обеспечивают машиностроительному предприятию высокие достижения, должны быть увязаны со стратегическими целями предприятия. Благодаря таким факторам предприятие может удерживать свои позиции на рынке более длительное время, чем конкуренты. Р. Грант так определяет конкурентное преимущество: когда два предприятия конкурируют (т. е. когда они ориентированы на один рынок и способны обслужить одних и тех же потребителей), одно из них имеет конкурентное преимущество перед другим, если оно достигает или имеет потенциал достижения более высокого уровня прибыльности [1].

Таким образом, ключевые факторы успеха (конкурентные преимущества) можно определить как характерный для определенной отрасли перечень факторов, которые дают ей преимущества перед другими отраслями, а также одним предприятием отрасли перед другими. Эти факторы могут быть непостоянными, они изменяются в зависимости от особенностей отрасли, обслуживаемых сегментов рынка, а также от времени и этапа «жизненного цикла» отрасли и предприятия.

В специальной литературе содержатся различные классификации указанных факторов. А. Томпсон и А. Стрикленд, авторы одной из наиболее обстоятельных классификаций, разграничивают обычные и так называемые ключевые факторы успеха (КФУ) и выделяют следующие типы ключевых факторов успеха, а именно [2]:

1. КФУ, зависящие от технологии.
2. КФУ, относящиеся к производству.
3. КФУ, относящиеся к маркетингу.
4. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам.
5. КФУ, связанные с организационными возможностями.
6. Прочие КФУ: благоприятный имидж/репутация предприятия у покупателей; общие низкие затраты (не только производственные); выгодное расположение; приятные в общении, доброжелательные служащие; доступ к финансовым рынкам; наличие патентов.

Г. Н. Азоев и А. П. Челенков [3] относят к факторам успеха, наряду с некоторыми результатами деятельности предприятия (качество продукции, выгодное местонахождение предприятия, разнообразие моделей товаров, аккуратное исполнение заказов покупателей), оцениваемыми в сопоставлении с аналогичными показателями компаний-конкурентов, и отдельные элементы их затрат (низкие расходы, низкая себестоимость, высокая производительность труда). Следует отметить, что к ключевым факторам успеха деятельности предприятия не отнесен уровень цен на продукцию, работы, услуги. С одной стороны, можно согласиться с авторами, что сам по себе низкий или высокий уровень цен еще не гарантирует спроса, так как важен не столько сам их уровень, сколько соотношение цена-качество. С другой стороны, в условиях, когда рынок уже занят главными представителями бизнеса в той или иной сфере, включая машиностроение, предлагающими аналогичную продукцию, мы не можем не учитывать уровень цен при оценке ключевых факторов успеха. Ведь возможность поддерживать более низкий уровень цен без риска ухудшения финансового состояния могут только действительно успешные предприятия.

Выделенные элементы классификации могут считаться показателями конкурентных преимуществ предприятия весьма условно. Для объективности таких показателей необходим сравнительный анализ каждого из названных выше параметров деятельности с аналогичными показателями конкурентов.

Специфика деятельности предприятия машиностроительной отрасли находит свое отражение в системе показателей, характеризующих его деятельность. Так, для баланса машиностроительного предприятия характерно следующее:

– наличие высокой доли внеоборотных активов (основные средства и нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, НИОКР и т. д.);
– основная часть оборотных активов – дебиторская задолженность и запасы сырья;
– основная часть обязательств – кредиторская задолженность и долгосрочные займы и кредиты.

Поскольку деятельность машиностроительного предприятия направлена на производство и сбыт товаров, оказание предпродажных и послепродажных услуг, конкурентные преимущества проявляются в следующих основных результатах деловой деятельности машиностроительного предприятия:

– способность продукции удовлетворять ожидания потребителей;
– широкий ассортимент продукции, наладочных работ, дополнительных услуг, когда предложение способствует развитию спроса;
– превышение уровня качества продукции над ожиданиями потребителей по отдельным элементам;

– достаточность объема производимой продукции, его соответствие заказам потребителей;

– качественная логистика, совершенствование технологий доставки продукции потребителям, наличие предпродажного и послепродажного сервиса;

– сбалансированный уровень цен, удовлетворяющий потребности предприятия и способствующий развитию спроса на продукцию;

– разнообразие скидок, премий, предлагаемых потребителям продукции;

– надежная деловая репутация предприятия как платежеспособного контрагента;

– способность идти на компромисс и находить взаимоприемлемые решения в стандартных и нестандартных ситуациях;

– степень общественной значимости машиностроительного предприятия [4].

Перечисленные выше результаты деловой деятельности машиностроительного предприятия превращаются в конкурентные преимущества в том случае, когда их уровень окажется более высоким, чем у прямых конкурентов. Поэтому конкурентные преимущества целесообразно выделять путем сопоставления результатов деловой деятельности исследуемого предприятия с результатами прямых конкурентов.

Анализ ключевых факторов успеха машиностроительного предприятия может включать следующие стадии:

– анализ конкурентоспособности;

– анализ коэффициентов локализации;

– анализ структурных сдвигов.

Начальным этапом оценки ключевых факторов конкурентоспособности предприятия является оценка внешней и внутренней среды.

Для оценки внешних факторов может быть проведен PEST-анализ (табл. 1). Примером послужило ОАО «ЯЗДА» – Ярославский завод дизельной аппаратуры.

Из табл. 1 следует, что общее воздействие макроэкономической среды на деятельность предприятия является отрицательным, причем наибольшее отрицательное воздействие оказывают экономические факторы. Высокий уровень инфляции, снижение доходов и платежеспособность потребителей, сокращение объемов производства в условиях развивающегося финансового кризиса и кризиса перепроизводства влияют на уровень продаж предприятия и, соответственно, на его доходы. Потребительские предпочтения смещаются в сторону более дешевых (и, как правило, менее качественных) аналогов производимой предприятием продукции, зачастую выбор падает на дешевые аналоги выпускаемой ОАО «ЯЗДА» продукции таких стран, как Китай и Индонезия.

Второй группой по степени значимости являются политические факторы. Мы видим, что они в целом оказали отрицательное влияние на деятельность исследуемого предприятия.

Положительным влиянием на деятельность предприятия можно считать влияние научно-технического прогресса. Широкое внедрение автоматизированных систем упрощает и улучшает качество учета, ведения и контроля производственных процессов, что ведет к снижению издержек предприятия. Появление новых технологий по хранению и транспортировке продукции дает возможность расширения ассортимента, стимулирует интерес потребителя и его покупательскую активность.

Таким образом, результаты оценки внешней среды ОАО «ЯЗДА» позволили выделить следующие положительные факторы внешней среды предприятия:

1) высокий уровень технологического развития способствует восприятию новых технологий;

2) соотношение сил на рынке в условиях импортозамещения способствует активному росту доходов предприятия.

Таблица 1

PEST-анализ факторов макросреды ОАО «ЯЗДА» (баллы)

Факторы макросреды (PEST-факторы)	***Влияние фактора на отрасль***	***Влияние фактора на предприятие***	***Направленность влияния фактора (±)***	***Оценка характера и степень влияния факторов на предприятие***
1. Политико-правовые:				
1.1. Отношение правительства к предпринимательству.	2	2	–	-4
1.2. Антимонопольная политика.				
1.3. Налоговая политика.	2	0	+	0
1.4. Сертификация продукции и услуг.	2	1	–	-2
1.5. Политика государства в области импортозамещения и поддержки отечественного производителя	2 3	2 3	– +	-4 6
Итого				-4
2. Экономические:				
2.1. Уровень платежеспособности потребителя.	3	3	–	-6
2.2. Инфляция и стоимость кредитных ресурсов.	3	3	–	-6
2.3. Уровень затрат предприятия (энергетика, коммуникации и пр.).	3	3	–	-6
2.4. Спрос на продукцию.	3	3	–	-6
2.5. Повышение цен поставщиков	3	3	–	-6
Итого				-30
3. Технологические:				
3.1. Широкое распространение средств автоматизации производства.	2	2	+	4
3.2. Появление принципиально новых аналогов выпускаемой продукции у конкурентов.	3	2	–	-5
3.3. Новые технологии хранения, транспортировки продукции	3	2	+	5
Итого				4
ВСЕГО				–30

Угрозами развития ОАО «ЯЗДА» являются: проблемы в экономической ситуации страны; постоянные изменения в законодательстве и налогообложении; ужесточение требований стандартизации и сертификации к продукции; высокий уровень инфляции и стоимости кредитных ресурсов; низкая покупательная способность и платежеспособность потребителей; появление более дешевых аналогов выпускаемой продукции иностранных производителей (Китай, Индонезия).

Таким образом, руководство ОАО «ЯЗДА», учитывая возможности и опасности влияния макросреды на деятельность предприятия, должно разработать направления по нивелированию отрицательных факторов.

Основными ключевыми факторами успеха, характеризующими внутреннюю среду предприятия, являются: ассортимент выпускаемой продукции, цена на отдельные виды продукции, качество продукции и послепродажный сервис, технологические

процессы, продвижение продукта (реклама, система сбыта), взаимоотношения с покупателями и торговыми посредниками, персонал и специалисты, финансовое положение и репутация предприятия. Дадим оценку каждому фактору конкурентоспособности на примере ОАО «ЯЗДА».

Ассортимент. ОАО «ЯЗДА» производит: топливоподающие системы, запасные части для топливоподающих систем, прецизионные гидравлические компоненты (гидроопора и гидронатяжитель), клапанные пружины для «АвтоВАЗ» и «ЗМЗ», тепловую энергию для сторонних потребителей, прочее (экспериментальная продукция, ТНП). Ассортимент производимой продукции постоянно увеличивается. Новые продукты создаются на основе изучения предпочтений потребителей конкретного рынка. ОАО «ЯЗДА» занимает лидирующие позиции на рынке производства топливной аппаратуры к дизельным двигателям в РФ. ОАО «ЯЗДА» наращивает выпуск запасных частей и сохраняет долю на рынке производства запасных частей более 35%.

Цена. При разработке и обосновании цен учитываются: соотношение и динамика цен на продукцию, динамика цен на аналогичную продукцию конкурентов, цены на импортные аналоги, себестоимость продукции, рост цен на покупные полуфабрикаты и материалы поставщиков, уровень инфляции, конкурентная среда.

Средние цены на выпускаемую ОАО «ЯЗДА» продукцию выше в среднем на 4–5% цен конкурентов. В целом уровень спроса и рыночная доля формируются не за счет ценового фактора. Напротив, завоевывая рынки, компания не стремится адаптировать свои цены к рыночной ситуации. Умело используя агрессивную систему продвижения продукции и обеспечивая ее высокое качество, ОАО «ЯЗДА» может позволить себе устанавливать цены, которые будут выше, чем у обычных национальных производителей.

Качество. В 2011 г. система менеджмента качества завода сертифицирована по ГОСТ Р ИСО/ТУ 16949-2009. ОАО «ЯЗДА» – лауреат премии Ярославской области «За лучшую работу в области качества». ОАО «ЯЗДА» присвоено почетное звание лауреата конкурса «Российский лидер качества». Производство продукции осуществляется по стандартам корпоративной системы менеджмента качества. Вся продукция предприятия, выпускаемая под товарными знаками ОАО «Ярославский завод дизельной аппаратуры», соответствует не только стандартам корпоративной системы качества, но и международным стандартам качества ISO. Товарный знак ОАО «ЯЗДА» имеет широкую известность и положительный имидж в России, СНГ и странах экспорта автомобилей и двигателей. Продукция конкурентоспособна по техническому уровню, качеству и цене. Вся выпускаемая предприятием продукция имеет патентный уровень.

Технологические процессы и материальная база завода. Завод имеет большую производственную площадь, включающую 10 цехов основного производства и семь цехов вспомогательного производства общей площадью 1964 кв. м. Производство оснащено современным высокотехнологичным оборудованием, все процессы автоматизированы.

Продвижение продукта (реклама, система сбыта). У ОАО «ЯЗДА» сложились устойчивые связи с покупателями. Компания постоянно проводит PR-акции и является участником множества общественных конкурсов и грантов.

Взаимоотношения с поставщиками. Более 70% сырья и материалов, необходимых для производства продукции, предприятие приобретает у российских поставщиков. По некоторым видам материалов и сырья закупки на 100% российские. В различных регионах ОАО «ЯЗДА» помогает своим подрядчикам налаживать производство (например, инвестированы средства в заводы по производству металлопроката), по-

вышать качество сырья (такие проекты были реализованы для поставщиков машинного масла), повышать качество производимых товаров до уровня международных стандартов (производителям технического масла помогает проводить аудит на сертификацию производства).

Взаимоотношения с покупателями. Это направление работы (программы лояльности) считается самым важным в маркетинговой политике предприятия. Помимо традиционных маркетинговых стратегий (бонусы, подарки) ОАО «ЯЗДА» постоянно проводит промоакции, направленные на поддержание имиджа компании.

Особенностью взаимоотношений ОАО «ЯЗДА» с покупателями является разветвленность рынка сбыта продукции по регионам и географическим точкам (регионы РФ и СНГ). В системе распределения продукции в ОАО «ЯЗДА» за каждым региональным сегментом закреплен один менеджер, что позволяет своевременно отслеживать спрос и сбыт, а также исключает задержки с поставками продукции компании до потребителя.

Персонал, специалисты. Штат предприятия укомплектован полностью, текучесть персонала низкая. Персонал предприятия ежегодно проходит курсы повышения квалификации.

Финансовое положение компании и целевые ориентиры. По состоянию на конец 2014 г. на предприятии сохраняется неустойчивое финансовое положение. Данное финансовое состояние характеризуется наличием нарушений финансовой дисциплины, перебоями в поступлении денежных средств на расчетный счет, снижением доходности деятельности предприятия.

Таким образом, по результатам оценки факторов внутренней и внешней среды деятельности исследуемого машиностроительного предприятия можно сделать выводы, что отрицательно внутреннюю и внешнюю среду ОАО «ЯЗДА» характеризуют следующие факторы:

1) нестабильность экономической среды в стране, высокий уровень инфляции и снижение потребительской активности;
2) рост конкуренции со стороны иностранных производителей;
3) неустойчивое финансовое положение ОАО «ЯЗДА», снижение платежеспособности и рентабельности деятельности;
4) цены на выпускаемую продукцию по ряду позиций товарной номенклатуры выше конкурентов, что обусловлено высокими затратами предприятия.

В составе положительных факторов следует учесть, что ОАО «ЯЗДА» удерживает более 55% рынка топливоподающих систем для дизельных двигателей РФ и СНГ. Конкурентов «ЯЗДА» в производстве ТПС для дизельных автомобильных двигателей в РФ и СНГ нет. Основа успеха концерна в России – высокое качество производимой продукции и сильная логистика.

Анализ критериев конкурентоспособности – важнейший этап анализа ключевых факторов успеха предприятия в сравнении с конкурентами (табл. 2).

Каждому обозначенному фактору конкурентоспособности была дана оценка по десятибалльной шкале. Оценка выставлялась исходя из основных показателей деятельности конкурентов ОАО «ЯЗДА» и конкурентов на рынке.

Данные, полученные при анализе, представлены в табл. 3. Для перевода показателей в относительные величины была использована следующая система оценки: 5 баллов – оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 7 баллов – на уровне базового; 10 баллов – лучше, чем базовый.

При сравнительном анализе конкурентных преимуществ ОАО «ЯЗДА» и заводов-конкурентов можно сделать вывод, что главным конкурентом ОАО «ЯЗДА» является Концерн «BOSCH». Данному концерну ОАО «ЯЗДА» уступает 7 баллов.

Таблица 2

Ключевые факторы успеха ОАО «ЯЗДА» в сравнении с показателями конкурентов

Показатель	***ОАО «ЯЗДА»***	***Конкуренты***			
		Концерн «BOSCH»	***Концерн «Delpi»; ПА «Motorpal»***	***ОАО «НЗТА»; ОАО «АЗТН»; ЗАО «АЗПИ»***	***ПАО «ЧТА», АО «Белорусский автоагрегатный завод»***
Ассортимент выпускаемой продукции	Предлагает продукцию современной конструкции, широкой номенклатуры, которая отличается от аналогов техническим уровнем	Предлагает продукцию широкой номенклатуры, отличающуюся высоким качеством и инновациями	Продукция широкой номенклатуры, среднего качества и технологического уровня	Продукция широкой номенклатуры, среднего качества и технологического уровня	Продукция широкой номенклатуры, среднего качества и технологического уровня
Цена на отдельные виды продукции	Выше средней на рынке	Выше средней на рынке	Ниже средней на рынке	Среднеотраслевые цены	Среднеотраслевые цены
Качество продукции	Используется система качества серии ISO, внедрена система менеджмента качества, ГОСТ	Используется система качества серии ISO, внедрена система менеджмента качества	Используется система качества серии ISO, внедрена система менеджмента качества	Качество отвечает предъявляемым требованиям, ТУ, ГОСТ	Качество отвечает предъявляемым требованиям, ТУ
Технологические процессы	Современная материально-техническая база, непрерывное воспроизводство основных фондов; используется высококачественное сырье	Современная материально-техническая база, инновационное оборудование; используется высококачественное сырье	Современная материально-техническая база, непрерывное воспроизводство основных фондов; сырье сомнительного качества	Современная техническая база, непрерывное воспроизводство основных фондов	Современная техническая база, непрерывное воспроизводство основных фондов
Продвижение продукта	Региональная диверсификация, применяются методы поощрения постоянного клиента, проведение промоакций	Широкая логистика, региональная диверсификация, эффективная система продвижения продукта	Широкая логистика, региональная диверсификация, эффективная система продвижения продукта	Слабодиверсифицированные рынки покупателей, неэффективная система сбыта и продвижения продукта	Ориентация на ограниченное число покупателей, неэффективная логистика, отсутствие системы поощрения покупателей
Взаимоотношения с покупателями и торговыми посредниками	Наработанная клиентская база, ориентация на ее расширение	Наработанная клиентская база, завоевание новых рынков	Наработанная клиентская база, завоевание новых рынков	Наработанная клиентская база, ориентация на ее расширение	Наработанная клиентская база, ориентация на ее расширение
Персонал и специалисты	Наличие высококвалифицированных специалистов	Наличие высококвалифицированных специалистов	Наличие высококвалифицированных специалистов	Наличие высококвалифицированных специалистов	Наличие высококвалифицированных специалистов
Финансовое положение и репутация	Известный бренд, репутация как надежного партнера, неустойчивое финансовое положение	Известный бренд, репутация как надежного партнера, устойчивое финансовое положение	Неизвестный бренд, устойчивое финансовое положение	Неизвестный бренд, устойчивое финансовое положение	Известный бренд, неустойчивое финансовое положение

Полученные результаты оценки ключевых факторов успеха ОАО «ЯЗДА» свидетельствуют о том, что, в сравнении с конкурентами в отрасли, основными проблемами предприятия являются:

1) цены на реализуемую продукцию выше среднеотраслевых (уступают китайским и индонезийским производителям);

2) неустойчивое финансовое положение предприятия, что снижает инвестиционные возможности предприятия.

В целях усиления ключевых факторов успеха и повышения уровня конкурентоспособности ОАО «ЯЗДА» необходимо разработать направления по укреплению финансового состояния предприятия и снижению цен на реализуемую продукцию до среднеотраслевого значения. ОАО «ЯЗДА» можно предложить следующие направления по усилению ключевых факторов успеха:

1) реструктуризация обязательств по краткосрочным кредитам и по расчетам с поставщиками;

2) увеличение собственного капитала за счет дополнительной эмиссии акций;

3) высвобождение неиспользуемых основных средств;

4) в целях улучшения финансового состояния рекомендуется снизить запасы до их соответствия плановым потребностям.

Таблица 3

Оценка ключевых факторов успеха машиностроительного предприятия ОАО «ЯЗДА»

Критерий конкурента	***Характеристика и оценка фактического состояния по 10-балльной шкале***				
	ОАО «ЯЗДА»	***Концерн «BOSCH»***	***Концерн «Delpi»; ПА «Motorpal»***	***ОАО «НЗТА»; ОАО «АЗТН»; ЗАО «АЗПИ»***	***ПАО «ЧТА», АО «Белорусский автоагрегатный завод»***
Ассортимент выпускаемой продукции	10	10	8	5	5
Цена на отдельные виды продукции	8	8	10	9	9
Качество продукции	10	10	7	8	8
Технологические процессы	9	10	8	8	8
Продвижение продукта	9	10	8	8	8
Взаимоотношения с покупателями и торговыми посредниками	10	10	8	9	9
Персонал и специалисты	10	10	10	10	10
Финансовое положение и репутация	5	10	10	8	7
Итого	71	78	69	65	64

Таким образом, анализ ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ) предприятий машиностроения позволяет не только охарактеризовать результаты их производственной и финансовой деятельности, но и оценить их положение на рынке, выделить факторы, благоприятно и неблагоприятно воздействующие на финансовое положение. Такой анализ необходим для того, чтобы посмотреть на предприятие «со стороны», а при принятии решений учесть не только те показатели, которые позволяет рассчитать система бухгалтерского учета и отчетности. Анализ ключевых факторов успеха деятельности мы рекомендуем считать частью анализа деловой активности предприятия и его финансового состояния в целом.

Ссылки на источники

1. Грант Р. М. Совеременный стратегический анализ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
2. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
3. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пособие. – М.: Типография «Новости», 2000. – 255 с.
4. Там же.

Nadezhda Danilova,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the chair of Accounting, Russian University of Cooperation, Cheboksary Cooperative Institute (branch), Cheboksary
yadannad@yandex.ru

Key success factors of machine-building enterprises activity

Abstract. The paper analyzes the key success factors (competitive advantage) on the example of the engineering enterprise. The author suggests using PEST and SWOT analysis as a complement to the analysis of business activity of an enterprise in order to make more informed management decisions. An example of using this methodology and conclusions is the benchmark for the allocation of individual businesses a competitive advantage.

Key words: key success factors, competitive advantages, analysis of engineering enterprises, PEST-analysis, SWOT-analysis.

References

1. Grant, R. M. (2008). *Soveremennyj strategicheskij analiz,* 5-e izd., Piter, St. Petersburg, 560 p. (in Russian).
2. Tompson-ml., Artur A. & Striklend, A. Dzh. (2006). *Strategicheskij menedzhment. Koncepcii i situacii,* Vil'jams, Moscow, 928 p. (in Russian).
3. Azoev, G. L. & Chelenkov, A. P. (2000). *Konkurentnye preimushhestva firmy: ucheb. posobie*, Tipo-grafija “Novosti”, Moscow, 255 p. (in Russian).
4. Ibid.

Рекомендовано к публикации:
Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию *Received*	06.11.15	Получена положительная рецензия *Received a positive review*	09.11.15
Принята к публикации *Accepted for publication*	09.11.15	Опубликована *Published*	29.01.16

ISSN 2304-120X
www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2016
© Данилова Н. Л., 2016