

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/48EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/48EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/48EVN216>)

Статья опубликована 01.04.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Аксенов П.В. Специфика стратегических конкурентных преимуществ современных промышленных предприятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016)
<http://naukovedenie.ru/PDF/48EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:
10.15862/48EVN216

УДК 330.354

Аксенов Павел Вячеславович

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Россия, Москва
Аспирант

ПАО «Россети», Россия, Москва¹

Главный эксперт отдела координации строительства объектов

E-mail: aksenovpv@gmail.com

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=851029

Специфика стратегических конкурентных преимуществ современных промышленных предприятий

Аннотация. Проблема устойчивого развития промышленных предприятий актуализировалась в отечественной науке и практике в связи с вступлением России в ВТО и необходимостью обеспечения прочных конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынка, также управление процессами устойчивого развития позволяют организациям выработать эффективную модель менеджмента в условиях повышенного риска и в кризисных ситуациях. Так сложилось, что вопросами разработки стратегий, определению стратегических конкурентных преимуществ посвящено значительное число исследований, а аспекты обеспечения реализации стратегических конкурентных преимуществ и их развития в отечественной практике еще не достаточно обобщены. Вышеуказанные обстоятельства определяют актуальность рассматриваемых в статье вопросов.

Практика показывает, что устойчивое развитие предприятия формируется под воздействием широкого спектра факторов, но его основу составляет конкурентоспособность. Поэтому некоторыми исследователями предлагается оценивать устойчивость предприятия, исходя из конкурентного потенциала, в том числе внутреннего и внешнего. Конкурентный потенциал формируется на основе конкурентных преимуществ. В работе представлены классификация стратегических конкурентных преимуществ (внешние и внутренние, тактические и стратегические), базовая модель влияния стратегических конкурентных преимуществ на устойчивое развитие предприятия, а также отраслевая модель на примере электросетевых компаний, отражающая специфику устойчивого развития естественных монополий.

¹ 121353, г. Москва, ул. Беловежская, д. 4 (ПАО «Россети»)

Ключевые слова: стратегические конкурентные преимущества; устойчивое развитие предприятия; систематизация; отраслевая модель; промышленные предприятия; предприятия электросетевого комплекса; уровень устойчивого развития; вид устойчивого развития

Любое предприятие должно стремиться иметь не одно, а несколько конкурентных преимуществ, по которым оно превосходит своих конкурентов и, которые необходимо развивать и защищать. Средствами развития конкурентных преимуществ могут быть компетенции персонала, инновации, маркетинговые инструменты и др. Средствами защиты - монополия, патенты, ноу-хау, доступ к коммуникациям и т.д.

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, на реализацию которых нацелено предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности по достижению этих целей и задач, а также привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ). Процесс развития, в свою очередь, направлен на формирование потенциала — совокупности ресурсов предприятия, используемых для решения задач, стоящих перед предприятием. Использование потенциала и созданных конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными целями и задачами в процессе деятельности.

Источники конкурентных преимуществ промышленных предприятий многообразны, однако чаще всего они связаны:

- на тактическом уровне с выполнением схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты (качество обслуживания или качество продукции, местоположение, скорость обслуживания, преимущество в издержках и т.д.);
- на стратегическом уровне с осуществлением отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Стратегическое позиционирование основано на преимуществе, недостижимом для конкурентов (ключевое конкурентное преимущество). Это может быть уникальность товара или услуги, имидж торговой марки, технологическое лидерство, уникальная комбинация видов деятельности и т.д.

Вопросы классификации конкурентных преимуществ предприятия нашли отражение в экономической литературе. В таблице 1 приведена сводная классификация конкурентных преимуществ на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Таблица 1

Перечень внешних и внутренних конкурентных преимуществ промышленного предприятия представлены в таблице

Внешние конкурентные преимущества	Внутренние конкурентные преимущества
–уровень конкурентоспособности страны/отрасли/региона; –государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;	–производственная структура предприятия; –миссия предприятия; –организационная структура предприятия; –специализация производства;

Внешние конкурентные преимущества	Внутренние конкурентные преимущества
<ul style="list-style-type: none">– правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;– открытость общества и рынков;– научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т.д., применимость инструментов новой экономики;– национальная система стандартизации и сертификации;– государственная поддержка развития человека;– качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;– государственная поддержка науки и инновационной деятельности;– уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;– налоговые ставки в стране и регионах;– процентные ставки в стране и регионах;– наличие доступных и дешевых природных ресурсов;– система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;– климатические условия и географическое положение страны или региона;– уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.	<ul style="list-style-type: none">– уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;– учет и регулирование производственных процессов;– персонал (компетенции);– информационная и нормативно-методическая база управления;– сила конкуренции на выходе и входе системы (конкурентоспособные поставщики);– ресурсные; поставщики, доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;– учет и анализ использования всех видов ресурсов на всех стадиях жизненного цикла крупных объектов организации;– оптимизация эффективности использования ресурсов;– технические: патентованный товар;– патентованная технология и оборудование;– качество изготовления товаров;– управленческие: менеджеры;– анализ выполнения законов организации;– организация поставки сырья, материалов, по принципу «точно в срок»;– функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации;– функционирование системы управления качеством на предприятии;– проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем;– рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации;– лидирующее положение на рынке товаров;– эксклюзивность товара предприятия;– эксклюзивность каналов распределения;– эксклюзивность рекламы товаров предприятия;– эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания;– прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры;– эффективность функционирования организации: показатели доходности (по коэффициентам рентабельности продукции, производства, капитала, продаж);– интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала);– финансовая устойчивость функционирования предприятия;– доля экспорта наукоёмких товаров.

Перечисленные в таблице 1 внешние и внутренние конкурентные преимущества предприятий разработаны для абстрактного промышленного предприятия. Для конкретного предприятия состав и количество конкурентных преимуществ может быть иным. Это зависит

от особенностей развития национальной экономики, отраслевой специфики, региона, в котором расположено предприятие, и особенностей самого предприятия.

В принципе, чем больше предприятие имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше его конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Важно понимать - для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

Кроме систематизации конкурентных преимуществ на внешние и внутренние, научный интерес представляет и другая классификация в зависимости от цели разработки конкурентного преимущества, а именно:

- выявление или создание конкурентных преимуществ, необходимых для развития предприятия;
- использование конкурентных преимуществ, направленного на обеспечение устойчивого состояния предприятия.

В первом случае конкурентные преимущества предприятия рассматриваются как стабильный процесс создания добавленной стоимости в основном направлении своей деятельности, что несомненно требует задействование всех факторов развития. Данный подход развивается в научных исследованиях Завьялова П.С. [1], Перцовского Н.И. [2], Кипермана Г.Я., Фатхутдинова Р.А. [3], Идрисова А. [4] и других авторов.

Во втором случае речь идет лишь о сохранении предприятия.

Поставленная цель в диссертационной работе - обоснование обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий на основе стратегических конкурентных преимуществ, потребовала разработки классификации конкурентных преимуществ. На рисунке 1 дана классификация основных конкурентных преимуществ промышленных предприятий, получивших распространение в мировой практике, делящихся на тактические и стратегические (Разработана автором на основе трудов Фатхутдинова Р.А. [5, 6] и М. Портера [7, 8]).

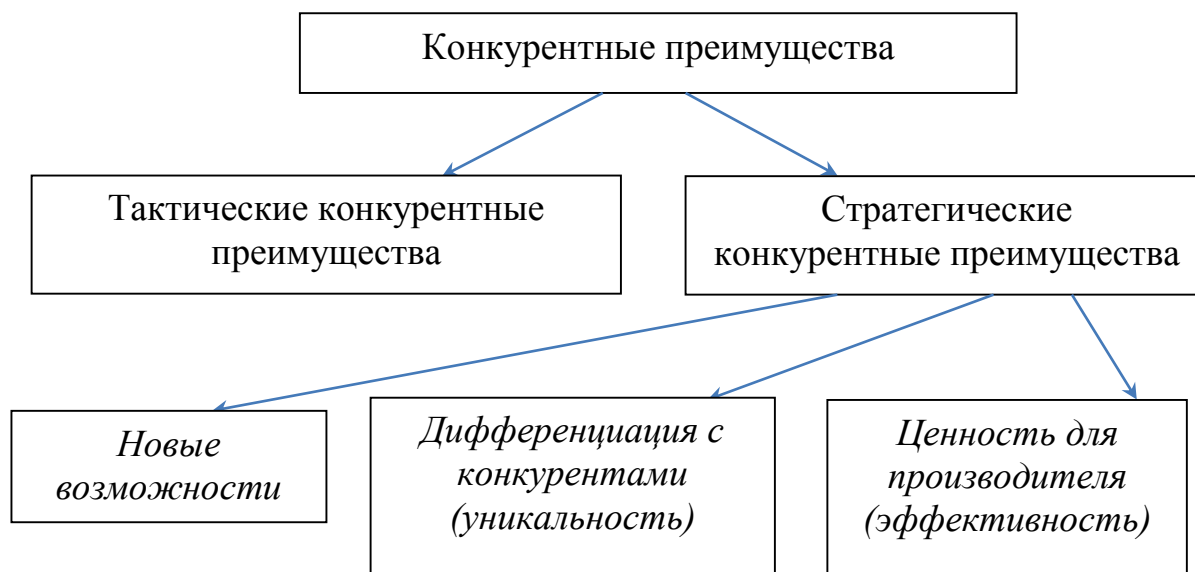


Рисунок 1. Систематизация конкурентных преимуществ промышленных предприятий

В основу представленной классификации заложены виды устойчивого развития – статической и динамической. Тактические конкурентные преимущества, как показывает практика, способны обеспечить лишь статическое устойчивое развитие. Стратегические конкурентные преимущества способны обеспечить динамический характер устойчивого развития.

Все конкурентные преимущества, являясь элементом динамично развивающегося предприятия имеют тенденцию к изменению и могут находиться на различных стадиях жизненного цикла. Быстро утрачивающими свою значимость являются тактические конкурентные преимущества, связанные с дешёвой стоимостью рабочей силы или сырья, достижением эффекта масштаба, наличием оборудования и методов, легко доступных конкурентам. Наиболее надёжными и удерживаемыми длительное время являются конкурентные преимущества в области нематериальных активов, заключающиеся в наличии запатентованной технологии, уникальных товаров и услуг, положительной репутации фирмы, налаженных каналов сбыта. Для достижения таких преимуществ необходимо проведение НИОКР, интенсивные капиталовложения в производственные мощности, маркетинговые исследования, обучение работников и др. При этом следует подчеркнуть, что в условиях высоко конкурентной среды следует уделять большее внимание развитию стратегических конкурентных преимуществ, которые могут обеспечить устойчивость развития предприятия на перспективу.

Конкурентные преимущества, важно не только иметь, но и постоянно развивать, а при необходимости формировать новые. Для современных промышленных предприятий все большее значение имеют нематериальные конкурентные преимущества компании. Как показала практика устойчиво развивающихся компаний, затраты на формирование нематериальных стратегических конкурентных преимуществ не всегда бывают значительными, а результаты их использования – высокоэффективными и срок освоения – незначительный.

На рисунке 2 представлена взаимосвязь между представленными выше видами конкурентных преимуществ и статическим и динамическим устойчивым развитием.



Рисунок 2. Взаимосвязь видов конкурентных преимуществ со статическим и динамическим устойчивым развитием

Таким образом, тактические конкурентные преимущества не являются долгосрочными и могут за короткий период быть освоенными конкурентами. Иной характер имеют стратегические конкурентные преимущества. Их особенность заключается в том, что они обладают высоким потенциалом развития. Если в условиях становления и развития рыночных отношений в российской экономике приоритетными в развитии были стратегические конкурентные преимущества в области маркетинга, то в условиях становления информационного общества, основанного на знаниях, первоочередное значение приобретают стратегические конкурентные преимущества в области развития человеческого, социального,

эмоционального и инновационного капитала. Если тактические конкурентные преимущества способны обеспечить статическую устойчивость промышленных предприятий, то динамическая устойчивость промышленных предприятий становится возможной на основе стратегических конкурентных преимуществ. При этом, их использование не отрицает роли и значения тактических конкурентных преимуществ. Речь в данном случае идет о приоритетах.

Для технически сложных систем, как электросетевой комплекс, имеющих консервативный характер, технический прогресс может существенно сократить издержки производства, приводит к созданию новых продуктов или услуг, а также повышает вклад в экономическое благосостояние.

Можно уверенно указать на общность природы конкурентных преимуществ всех электросетевых компаний и стратегических конкурентных преимуществ, но, с повышением уровня электросетевой компании от территориальной до национальной, меняется содержание факторов конкурентоспособности, уровень требований обеспечения конкурентоспособности и степень влияния конкуренции на рынок компании.

Любое предприятие также должно стремиться иметь не одно, а несколько конкурентных преимуществ, по которому оно превосходит своих конкурентов и, которые необходимо развивать и защищать. Средствами защиты преимуществ могут быть монополия, инновации, патенты, ноу-хау, доступ к коммуникациям и т.д.

Базой для оценки конкурентных преимуществ являются результаты соотнесения их с факторами, оказывающими влияние на устойчивое развитие предприятия, и связанные с ними задачи, на которые нацелено предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения.

Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности по достижению этой цели и задач, а также привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия.

Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ). А процесс развития направлен на формирование потенциала — совокупности ресурсов предприятия, используемых для решения задач, стоящих перед предприятием. Использование потенциала и созданных конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными целями и задачами в процессе деятельности.

В решении этой задачи менеджменту компаний электросетевого комплекса (далее — ЭСК), необходимо понимание способов выявления изменений конкурентных факторов, диктуемых рынком, и разработки мер во всех областях деятельности предприятий для управления процессом создания и развития конкурентных преимуществ.

Общие результаты анализа основных направлений развития конкурентных преимуществ компаний ЭСК России, представлены в таблице 2 [9, 10, 11].

Таблица 2

**Современные стратегические конкурентные преимущества
 промышленных предприятия**

Направления развития и перечень конкурентных преимуществ предприятий электросетевого комплекса России	Степень значимости фактора для конкретного типа ЭСК		
	Магистральная	Региональная	ТСО
Стратегические направления развития конкурентных преимуществ ЭСК			
Усиление роли Единой национальной электрической сети (ЕНЭС) как объединяющего фактора хозяйственных комплексов регионов России.	Высокая	Средняя	Низкая
Усиление масштабного и системного эффекта с завершением создания каркаса ЕНЭС по территории России от Калининграда до Сахалина.	Высокая	Средняя	Низкая
Реализация проектов создания единого энергетического пространства от Лиссабона до Токио, усиление взаимодействия с энергосистемами Китая и государств Средней и Юго-Восточной Азии.	Высокая	Средняя	Низкая
Технологические инновации для усиления конкурентных преимуществ электросетевого комплекса			
Внедрение в ЕНЭС технологии интеллектуальной сети на основе использования FACTS.	Высокая	Высокая	Высокая
Инновации в конструкциях линий электропередач (ЛЭП):	Высокая	Высокая	Высокая
• Компактные высоковольтные линии;	Высокая	Высокая	Высокая
• Многоцепные воздушные линии (ВЛ) сверх высокого напряжения (СВН) и ультра высокого напряжения (УВН);	Высокая	Высокая	Низкая
• Кабельные линии СВН и УВН;	Высокая	Высокая	Средняя
• Инновации в электрических сетях мегаполисов.	Средняя	Высокая	Высокая

Направления развития и перечень конкурентных преимуществ предприятий электросетевого комплекса России	Степень значимости фактора для конкретного типа ЭСК		
	Магистральная	Региональная	ТСО
Инновации в элементах ЛЭП: • Применение управляемых шунтирующих реакторов (УШР), статических тиристорных компенсаторов (СТК) и др. элементов управления режимами ЛЭП; • Применение технологий цифровых подстанций; • Применение металлических многогранных опор (ММО) и деревянных опор на линиях электропередач сверх высокого напряжения; • Оптимальное конструирование фаз ЛЭП СВН и УВН; • Применение новых типов проводов (АССС, АССР и др.); • Применение СНИП на воздушных линиях высокого напряжения; • Применение полимерной изоляции и традиционных изоляторов повышенной надежности; • Применение линейной арматуры нового поколения; • Применение комплектных распределительных устройств (КРУ) на подстанциях; • Применение новых технологий передачи э-э (сверхпроводимость и т.д.).	Высокая	Высокая	Высокая
	Высокая	Высокая	Высокая
	Высокая	Высокая	Высокая
	Высокая	Высокая	Низкая
	Высокая	Средняя	Низкая
	Высокая	Высокая	Средняя
	Низкая	Низкая	Высокая
	Высокая	Высокая	Высокая
	Высокая	Высокая	Высокая
	Высокая	Высокая	Высокая
Новые технологии диагностики ЛЭП и ее элементов.	Высокая	Высокая	Высокая
Финансовые и маркетинговые способы повышения конкурентоспособности электросетевого комплекса			
Создание новых сегментов рынка при возникновении новых субъектов хозяйствования и улучшения маркетинговой политики.	Высокая	Высокая	Высокая
Реализация инновационных бизнес-стратегий для повышения эффективности электросетевых комплекса, снижения издержек, удельных расходов на эксплуатацию, снижения потерь в сетях, обеспечения грамотной тарифной политики, ценового регулирования.	Высокая	Высокая	Высокая
Использование государственной поддержки в совершенствовании рыночных правил и инвестирование значимых инфраструктурных проектов развития единой национальной энергетической системы и предприятий электросетевого комплекса.	Высокая	Средняя	Низкая

Направления развития и перечень конкурентных преимуществ предприятий электросетевого комплекса России	Степень значимости фактора для конкретного типа ЭСК		
	Магистральная	Региональная	ТСО
Увеличение инвестиционной привлекательности предприятий электросетевого комплекса при подготовке и реализации программ инновационного развития.	Высокая	Высокая	Высокая
Рост эффективности организационной деятельности и корпоративного управления для всех типов компаний ЭСК			
Проведение политики всемерного использования возможностей производства, инновационного, научно-технического и интеллектуального потенциала предприятия, и нацеленности организационных структур на адаптацию к рыночным запросам.	Высокая	Высокая	Высокая
Проведение эффективной кадровой политики, ориентированной на рост интеллектуального потенциала компании, повышение профессионализма и применения инноваций в управленческих решениях. Формирования инновационного менеджмента в компаниях ЭСК.	Высокая	Высокая	Высокая

Последовательная поэтапная комплексная реализация всех заявленных стратегических направлений развития электрических сетей, позволяет сформировать единую стратегию в области привлечения капитала для развития единой национальной энергетической системы и сделать инвестиционно-привлекательным электросетевой комплекс нашей страны для инвесторов.

В условиях рынка несовершенной конкуренции важно использовать все предлагаемые инструменты для оценки уровня конкуренции и конкурентоспособности предприятия, что позволяет выстроить правильную стратегию его устойчивого развития, в том числе на основе инноваций в технике, технологии и управлении.

Одновременно, подводя итоги на рисунке 3 представлена модель влияния стратегических конкурентных преимуществ на устойчивость предприятия электросетевого комплекса, отражающая его отраслевую специфику, в которой отражены стратегические и тактические конкурентные преимущества на основе анализа более 500 территориальных сетевых организаций.

В отношении внешних стратегических преимуществ электросетевого комплекса следует указать, что на уровне государства в контексте мировых сравнений несмотря на то, что положение России постоянно повышается, но конкурентоспособность еще невысокая. Влияние региональных стратегических конкурентных преимуществ, на территории которых расположены сетевые организации, весьма ощутимы, но отраслевые стратегические конкурентные преимущества совместно с внутренними конкурентными преимуществами определяют качество устойчивого развития предприятий электросетевого комплекса. Между ними очень тесная взаимосвязь.

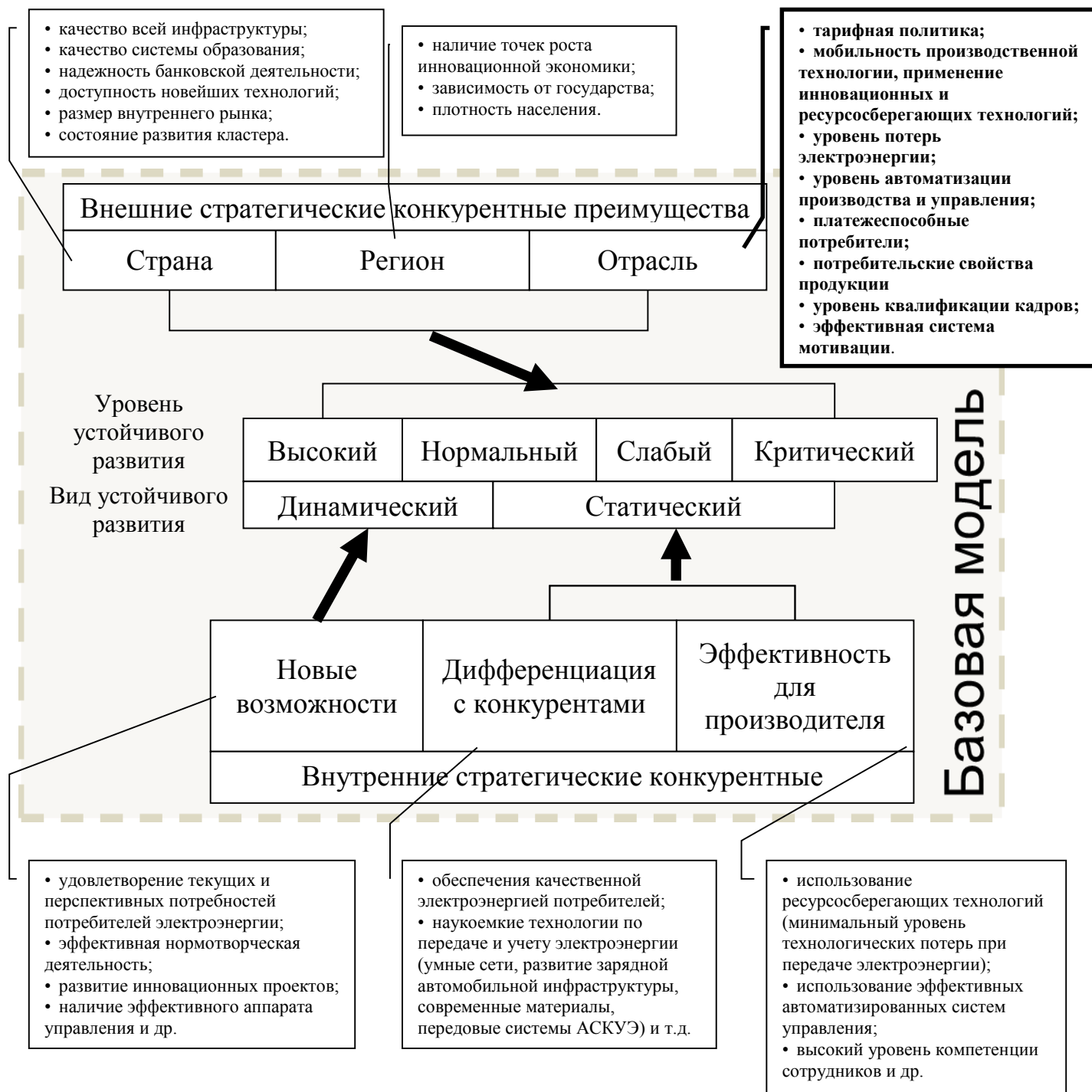


Рисунок 3. Базовая и отраслевая модели влияния на устойчивость промышленного предприятия стратегических конкурентных преимуществ (разработана автором)

Таким образом, логический анализ экономической литературы показал, что стратегические конкурентные преимущества должны оказывать положительное влияние на уровень устойчивого развития предприятий. В связи с этим научный и практический интерес представляет формирование методики оценки влияния стратегических конкурентных преимуществ на обеспечение условий устойчивого развития промышленных предприятий с целью проведения эмпирического анализа для подтверждения представленной в статье рабочей гипотезы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Завьялов П.С. «Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах» // М., ИД «ИНФРА-М», 2007 г., 496 с.
2. Перцовский Н.И., Спиридонов И.Д., Барсукова С.В. Международный маркетинг. // М., Высшая школа, 2001, 239 с.
3. Киперман Г.Я, Фатхутдинов Р.А. Инновации как способ повышения конкурентоспособности // Креативная экономика, 2014, №3 (87), с. 58-74.
4. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Филинь, 1997, 272 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. - с. 86 - 116.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Москва: Издательский дом "Вильямс" 2005, 608 с.
8. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. – 56 с.
9. Аксенов В.А., Аксенов П.В. О проблемах инновационного развития ЕНЭС // М., Гидротехническое строительство, 2014, №5, с. 2-11.
10. Трачук А.В. Последствия реформирования электроэнергетики с позиций развития конкуренции // Вестник Финансовой академии. — М., 2010. - №1,-с. 44-50.
11. Трачук А.В. Естественные монополии и конкуренция. // «Энергетика и промышленность России» №12 (76), декабрь 2006 г.

Aksenov Pavel Vjacheslavovich

«Financial University under the Government of the Russian Federation», Russia, Moscow
PJSC «ROSSETI», Russia, Moscow
E-mail: aksenovpv@gmail.com

Specifics of strategic competitive advantages of the modern industrial enterprises

Abstract. The problem of a sustainable development of the industrial enterprises was staticized in domestic science and practice in connection with Russia's accession to the World Trade Organization and need of providing strong competitive positions on internal and external the market, also management of processes of a sustainable development allow the organizations to develop effective model of management in the conditions of the increased risk and in crisis situations. It has so developed that questions of development of strategy, to determination of strategic competitive advantages have devoted considerable number of researches, and aspects of ensuring realization of strategic competitive advantages and their development in domestic practice aren't rather generalized. The above-stated circumstances define relevance of the questions considered in article.

Practice shows that the sustainable development of the enterprise is formed under the influence of a wide range of factors, but his basis is made by competitiveness. Therefore some researchers offer to estimate stability of the enterprise, proceeding from competitive potential, including internal and external. Competitive potential is formed on the basis of competitive advantages. In work classification of strategic competitive advantages (external and internal, tactical and strategic), the basic model of influence of strategic competitive advantages on a sustainable development of the enterprise, and also the branch model on the example of the electric grid companies reflecting specifics of a sustainable development of natural monopolies are presented.

Keywords: strategic competitive advantages; sustainable development of the enterprise; systematization; branch model; industrial enterprises; enterprises of an electronetwork complex; level of a sustainable development; type of a sustainable development

REFERENCES

1. Zav'yalov P.S. «Marketing v skhemakh, risunkakh, tablitsakh» // М., ID «INFRA-M», 2007 г., 496 с.
2. Pertsovskiy N.I., Spiridonov I.D., Barsukova S.V. Mezhdunarodnyy marketing. // М., Vysshaya shkola, 2001, 239 с.
3. Kiperman G.Ya, Fatkhutdinov R.A. Innovatsii kak sposob povysheniya konkurentosobnosti // Kreativnaya ekonomika, 2014, №3 (87), с. 58-74.
4. Idrisov A.B., Kartyshev S.V., Postnikov A.V. Strategicheskoe planirovanie i analiz effektivnosti investitsiy. - М.: Filin", 1997, 272 с.
5. Fatkhutdinov R.A. Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii. М.: Market DS, 2008.
6. Fatkhutdinov R.A. Strategicheskii menedzhment. – М.: Delo, 2005. - с. 86 - 116.
7. Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost' Moskva: Izdatel'skiy dom "Vil'yams" 2005, 608 с.
8. Porter M. Konkurenciya. – М.: Vil'yams, 2005. – 56 с.
9. Aksenov V.A., Aksenov P.V. O problemakh innovatsionnogo razvitiya ENES // М., Gidrotekhnicheskoe stroitel'stvo, 2014, №5, с. 2-11.
10. Trachuk A.B. Posledstviya reformirovaniya elektroenergetiki s pozitsiy razvitiya konkurencii // Vestnik Finansovoy akademii. — М., 2010. - №1, -с. 44-50.
11. Trachuk A.V. Estestvennye monopolii i konkurenciya. // «Energetika i promyshlennost' Rossii» №12 (76), dekabr' 2006 г.