

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Н.В. Сморгкова,

*преподаватель кафедры экономики Белорусского государственного университета
информатики и радиоэлектроники*

В условиях рынка выживание и рентабельность организации всецело зависят от ее конкурентоспособности, поддерживать которую можно только при условии обеспечения конкурентных преимуществ на рынке как в текущем аспекте, так и в перспективе. В этой связи только всестороннее обоснование рыночной стратегии организации позволит поступательно обеспечивать конкурентные преимущества и высокие прибыли. Определение рыночной стратегии невозможно без анализа рынка. Успешные зарубежные компании и хорошо работающие отечественные организации используют элементы конкурентного анализа при разработке стратегии [1–5; 19]. В различных странах мира конкурентный анализ находится на разных стадиях развития, и его понимание, функции, задачи и цели определяются их социально-экономическими и культурно-историческими особенностями. Несмотря на это, существует согласие исследователей в том, что использование результатов данного анализа при разработке стратегии является важным ключевым фактором удержания выгодной позиции на рынке. За рубежом проводится большое число исследований, направленных на изучение применения конкурентного анализа в стратегии организации [6–10; 18]. В отечественных изданиях количество публикаций на данную тему ограничено. В данной статье автор представляет результаты выборочного эмпирического исследования организаций машиностроения Беларуси.

Машиностроение является ведущей отраслью в Республике Беларусь и традиционно занимает значительный удельный вес в ВВП, экспорте и обеспечении занятости населения. В 2009 г. доля машин, обо-

рудования и транспортных средств в товарной структуре экспорта республики составила 15,7%, из них в Россию – 30,8%, остальные страны СНГ – 18,7% и страны вне СНГ – 6,5% [12]. Мировой финансовый кризис диктует необходимость для организаций формировать продуманную конкурентную стратегию с целью выявления источников преимуществ на рынках. Конкурентный анализ является одним из источников таких преимуществ.

Наше исследование основывалось на опросе 25 организаций отраслей автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения Беларуси, которые экспортируют более 30% произведенной продукции. Оно было проведено в период с ноября 2008 г. по март 2009 г. Респондентами в большинстве случаев являлись работники АУП, в основном начальники планово-экономического и маркетингового отделов. В анкете содержалось 25 вопросов открытого и закрытого типов, а также 17 утверждений по пятибалльной шкале Лайкерта. Анкета состояла из 3 разделов, первый из них предназначался для оценки респондентами положения организации на рынке, второй – касался организации и методов конкурентного анализа, третий – планирования стратегии и прогнозирования.

Цель исследования заключалась в разработке методов создания стратегий на основе конкурентного анализа в организациях Беларуси. Основная задача исследования – оценка уровня и возможности развития и использования конкурентного анализа в стратегии организаций машиностроительной отрасли республики. Для ее решения автором сформулированы пять гипотез, которые позволили найти положительную взаимосвязь конкурентного анали-

за и положения организации на рынке, а также сделать вывод о существовании возможности применять конкурентный анализ в стратегии организации Беларуси. В задачи исследования также входило определение того, какие методы конкурентного анализа применяют организации, какие отделы занимаются им, каким образом конкурентный анализ используется в стратегии. В рамках данной статьи конкурентный анализ понимается как комплекс методов и средств по сбору, анализу информации о конкурентной среде, существующих и потенциальных конкурентах, а также моделированию конкурентных поведений на основе обработанной конкурентной информации.

В соответствии с требованиями, выдвинутыми при постановке цели работы, основная гипотеза формулируется как предположение о возможности разработки стратегии организации на основе конкурентного анализа.

Гипотеза (H). *Существует возможность разработки методов, позволяющих формулировать, изменять и реализовывать стратегию на основе конкурентного анализа.*

Тестируемые гипотезы формулируются следующим образом.

Гипотеза (H1). Организация наряду с анализом рынка изучает конкурентов.

Гипотеза (H2). При изучении конкурентов организация разрабатывает стратегию, которая учитывает конкуренцию на рынке.

Гипотеза (H3). Чем интенсивнее конкуренция, тем чаще организация анализирует рынок.

Гипотеза (H4). Организации, осуществляющие планирование, применяют конкурентный анализ.

Гипотеза (H5). Организации, в которых применяются методы анализа внешней среды, имеют лучшее положение на рынке.

Гипотеза (H) может быть подтверждена при условии принятия гипотез (H1) и (H2).

Для статистического анализа¹ данных по организациям используется линейная вероятностная модель²:

$$y_i = \alpha_0 + \beta x_i + e_i,$$

где y_i представляет собой результат выбора i -й организацией, принимающий значение 1 при положительном исходе и 0 – в обратном случае;

x_i – характеризующая величина, принимающая значение 1 при наличии у i -й организации желаемой характеристики, 0 – в обратном случае;

e_i – ошибка.

Таким образом, коэффициент β при регрессоре имеет естественную интерпретацию, показывая прирост в вероятности наблюдения значения 1 у зависимой величины при условии, что независимая величина принимает значение 1, т. е. при наличии той или иной характеристики у i -й организации.

Результаты обработки тестируемых гипотез³ приведены в табл. 1. Как видим, вероятность того, что организации будут изучать конкурентов при проведении анализа рынка, составляет 52%. Аналогично относительно гипотезы H2: вероятность того, что организации при изучении конкурентов будут разрабатывать конкурентную стратегию, составляет 40%. При тестировании гипотезы H3 коэффициент оказался статистически не отличен от нуля. Следовательно, нельзя утверждать, что в данной отрасли интенсивная конкуренция будет побуждать организации к анализу рынка. Отрицательный результат возможно объяснить тем, что организации исследуют рынок и конкурентов на постоянной основе,

ласть. Так, организации, обладающие конкурентным преимуществом, не всегда хотят упоминать своих конкурентов, а недостаточно развитые организации могут не отмечать свои слабости. Кроме того, изучение данного явления предполагает перманентное исследование на протяжении жизненного цикла организации.

² Как альтернативы данной модели можно также рассматривать статистические модели дискретного выбора на основе нормального (пробит) и логистического (логит) распределений. В контексте нашего исследования выбор этих моделей не является желаемым по нескольким причинам, главные из которых: неполная информация о предпринятиях – отсутствие необходимых контрольных регрессоров; чрезмерная зависимость результатов регрессионного анализа от предполагаемого распределения ошибок.

³ В силу гетероскедастичности ошибок в линейной вероятностной модели для статистических тестов использовались откорректированные на гетероскедастичность ошибки.

¹ Следует отметить, что результаты данного анализа не являются достаточными для характеристики отрасли в силу того, что конкурентный анализ – чувствительная об-

Сводка гипотез и полученных результатов обработки данных

Гипотезы организаций	β	Стандартная ошибка	p -значение	t -статистика	Результат
H1. Анализ рынка, изучение конкурентов	0,52*	0,6	0,066	1,98	Принята
H2. Изучение конкурентов, разработка стратегии, учитывающей конкуренцию	0,4**	0,23	0,1	1,73	Принята
H3. Чаще анализ рынка в условиях интенсивной конкуренции	0,3	0,4	0,456	0,77	Отклонена
H4. Планирование, конкурентный анализ	0,59*	0,25	0,033	2,35	Принята
H5. Анализ внешней среды (занимают лучшее положение на рынке)	0,56*	0,21	0,02	2,59	Принята

* Статистическая значимость на уровне 5%.

** Статистическая значимость на уровне 10%.

Источник. Авторская разработка.

а поэтому частота мониторинга не чувствительна к уровню конкуренции. Кроме того, тест показал, что существует положительная корреляция между планированием стратегии и конкурентным анализом. Аналогичную зависимость можно наблюдать при тестировании гипотезы H5. В этом случае вероятность того, что организации, которые применяют методы анализа внешней среды, займут лучшее положение на рынке, составляет 56%.

Для лучшего понимания степени использования конкурентного анализа в стратегии организации в данной отрасли Беларуси представляем результаты обработки

данных, полученные в результате тестирования 25 респондентов (рис. 1).

Анализ конкурентов и финансовый анализ являются самыми популярными методами конкурентного анализа в машиностроительной отрасли республики, что подтвердили соответственно 80 и 76% респондентов. Вследствие того, что анализ стратегических групп⁴ и сценарный подход

⁴ Анализ стратегических групп является частью отраслевого анализа и изучает совокупности конкурирующих фирм, которые объединены в группы на основании схожих конкурентных подходов, стратегий и положения в отрасли. Более подробно определение и использование стратегических групп для прогнозирования конкуренции в отрасли рассматриваются в работах [19–22].

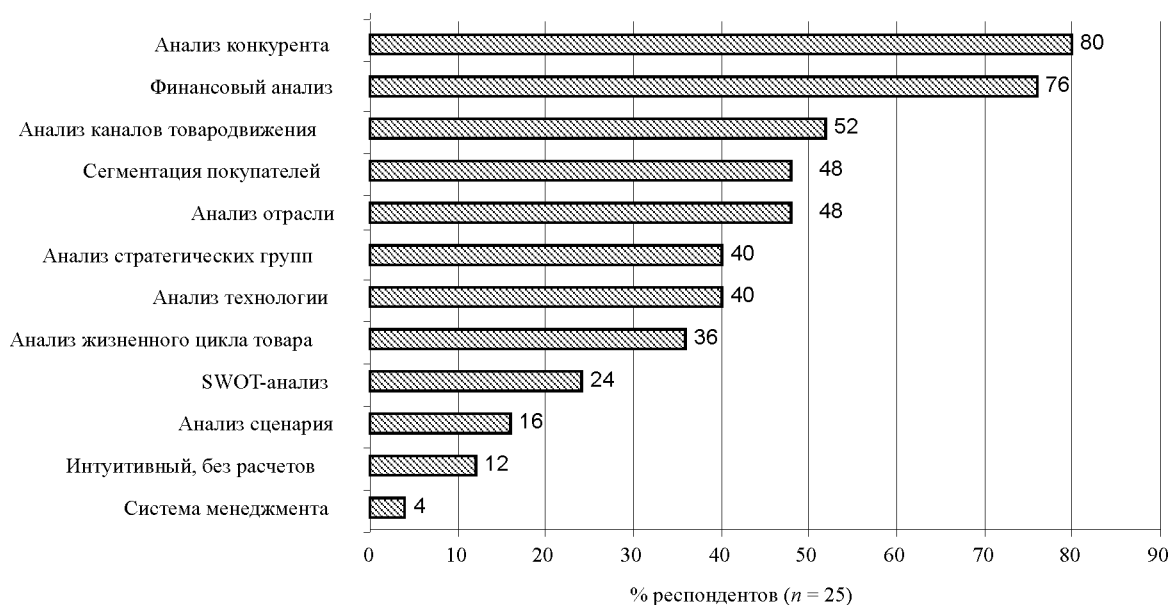


Рис. 1. Методы конкурентного анализа, используемые в машиностроительной отрасли Беларуси.

Источник. Разработано по результатам опроса.

представляют стратегический аспект исследования, а по данным опроса, одновременно применяют их только 16% респондентов, можно заключить, что незначительное количество организаций используют данные о конкурентной среде и конкурентах в целях формирования стратегии организации. В процессе опроса выявлено, что 3 из 25 организаций (12%) исследуют свое положение на рынке и на этой основе принимают решения по изменению или разработке стратегии. Для сравнения, согласно результатам опроса крупных мировых организаций тяжелой промышленности за рубежом в 2004 г., наиболее распространенными методами конкурентного анализа оказались финансовый анализ – 93%, анализ конкурента – 80, анализ сценария – 78, SWOT-анализ – 77, маркетинговый анализ – 68 и анализ цепочек ценности – 58% [15].

Существование разнообразных методов конкурентного анализа явилось причиной возникновения различных характеристик методик анализа для выбора оптимальной их комбинации в стратегии организации. Зарубежные исследователи рассматривают взаимодействие методов анализа по следующим направлениям: изменение внешней среды, капитал, потенциал, стратегия, цели и задачи, организационная структура, мотивы, управленческий тип мышления, взаимодействие в среде, будущие сценарии организации [1; 2; 5; 8; 10].

Таким образом, несмотря на то, что использование методов конкурентного анализа в отрасли машиностроения Беларуси возрастает, незначительное число организаций использует данные методы в формировании и реализации рыночной стратегии. Данные выводы могут быть также подкреплены полученными результатами о методах планирования и прогнозирования, применяемых организациями в данной отрасли (рис. 2).

80% респондентов планируют деятельность организации, основываясь на опыте и интуиции, 52% используют методы моделирования, 40% – экстраполяцию. Отметим, что метод экстраполяции, предусматривающий перенос тенденций прошлого периода в будущее, в конкурентных отраслях является неэффективным, так как не учитывает быструю динамику изменений рынков. Напротив, применение экспертных оценок (36%) предполагает принятие решений с учетом возможных изменений окружающей среды организации. По данным опроса, основным фактором при планировании объемов производства является спрос, который представляется в форме заявок и заказов потребителей, заключенных договоров, а также показателей социально-экономического развития вышестоящей организации и органов государственного управления. Отсутствие затоваренности складов (по состоянию на январь–март 2009 г., согласно данным опроса) служит определяющим показателем ориен-

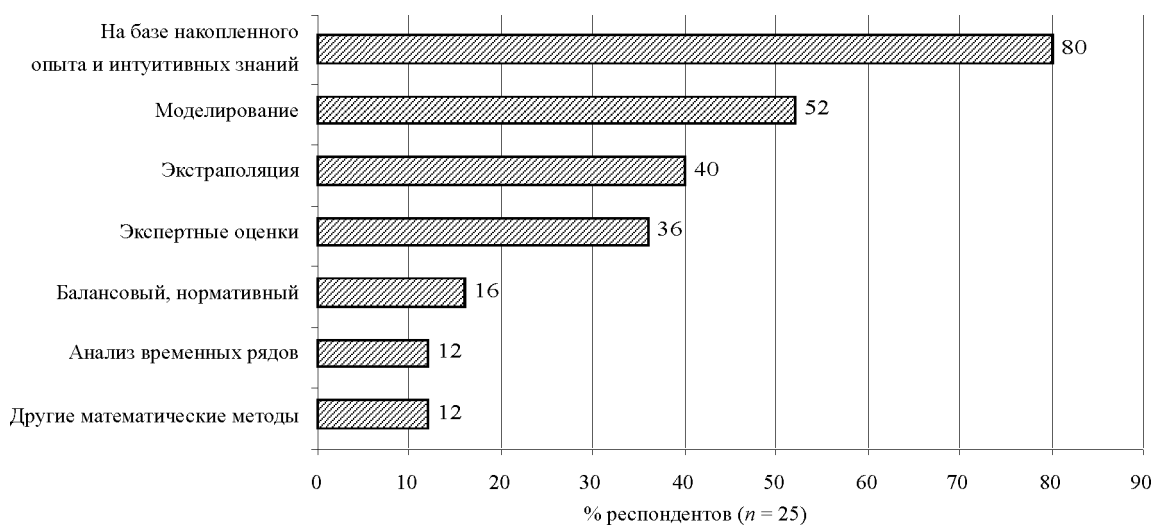


Рис. 2. Методы планирования и прогнозирования, используемые в машиностроительной отрасли Беларуси.

Источник. Разработано по результатам опроса.

тации работы организаций на рынок. Однако в результате кризиса в организациях отрасли в III кв. 2010 г. сформировались достаточно большие запасы продукции (табл. 2). Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства на промышленных предприятиях в январе–июле 2010 г. в фактических ценах составило 59,1% (в январе–июле 2009 г. – 88,3%), в том числе по машиностроительной отрасли 110% [11].

Согласно ответам респондентов, выбор наиболее эффективных каналов товародвижения, установление цены с учетом спроса и совокупных издержек, исследование рынков и стимулирование сбыта позволяют снизить уровень затоваренности.

Следует отметить, что большая доля организаций в отрасли занимается разработкой и выпуском новых товаров (80%), а также модернизацией товаров под конкретного потребителя (64%) (рис. 3). Полученные данные свидетельствуют об активном внедрении инноваций как основного пути для завоевания рынков за рубежом, а значит, и достижения конкурентных преимуществ. Более того, разработка и внедрение НИОКР в организациях создают объективные предпосылки для развития машиностроительной отрасли и лидирующего положения в существующих и новых отраслях в будущем. Несмотря на то, что в большинстве организаций внедрены системы

менеджмента качества и постоянному улучшению качества продукции уделяется много внимания, только 12% опрошенных респондентов назвали качество продукции мерой для улучшения позиции на рынке.

Из общего числа респондентов 24% предлагают совершенствовать организационную структуру, которая с развитием рынков и информационных технологий в ряде случаев становится сложнее, что затрудняет обмен информацией между подразделениями. Многие предприятия применяют «матричный» принцип организации.

В разрезе использования данных о конкурентах организационная структура прошла этап от крайней централизации до децентрализации в рамках отдельных проектов [4; 7]. Традиционно информация о конкурентах предоставлялась маркетинговой службой и носила тактический характер. Постепенно эффективность такой информации стала определяться степенью ее участия в процессе принятия решений и она приняла стратегический характер. Так, исследования, проведенные SCIP⁵ среди 520 организаций более чем в 12 различных отраслях в США и Европе, показали, что большинство респондентов используют конкурентный анализ в стратегии, причем поло-

⁵ The Strategic and Competitive Intelligence Professionals – всемирная некоммерческая организация, основной деятельностью которой является управление знаниями о предпринимательстве. Более подробно см. <http://www.scip.org>

Таблица 2

Запасы готовой продукции в машиностроительной отрасли Беларуси

Запасы готовой продукции в отрасли	На 1 августа 2010 г.		% к среднемесячному объему промышленного производства	
	млрд руб.	% к среднемесячному объему промышленного производства	На 1 августа 2009 г.	На 1 июля 2010 г.
Машиностроение и металлообработка, всего	2487,7	110,0	177,8	115,4
Из нее:				
станкостроительная и инструментальная	92,9	224,8	272,3	224,9
приборостроение	100,8	133,8	144,5	138,8
автомобильная	1016,8	205,9	340,0	215,9
тракторное и сельскохозяйственное машиностроение	462,9	69,9	108,4	70,4
Промышленность, всего	5703,9	59,1	88,3	60,7

Источник. Составлено по данным [11].

Конкурентный анализ в организациях машиностроения Республики Беларусь

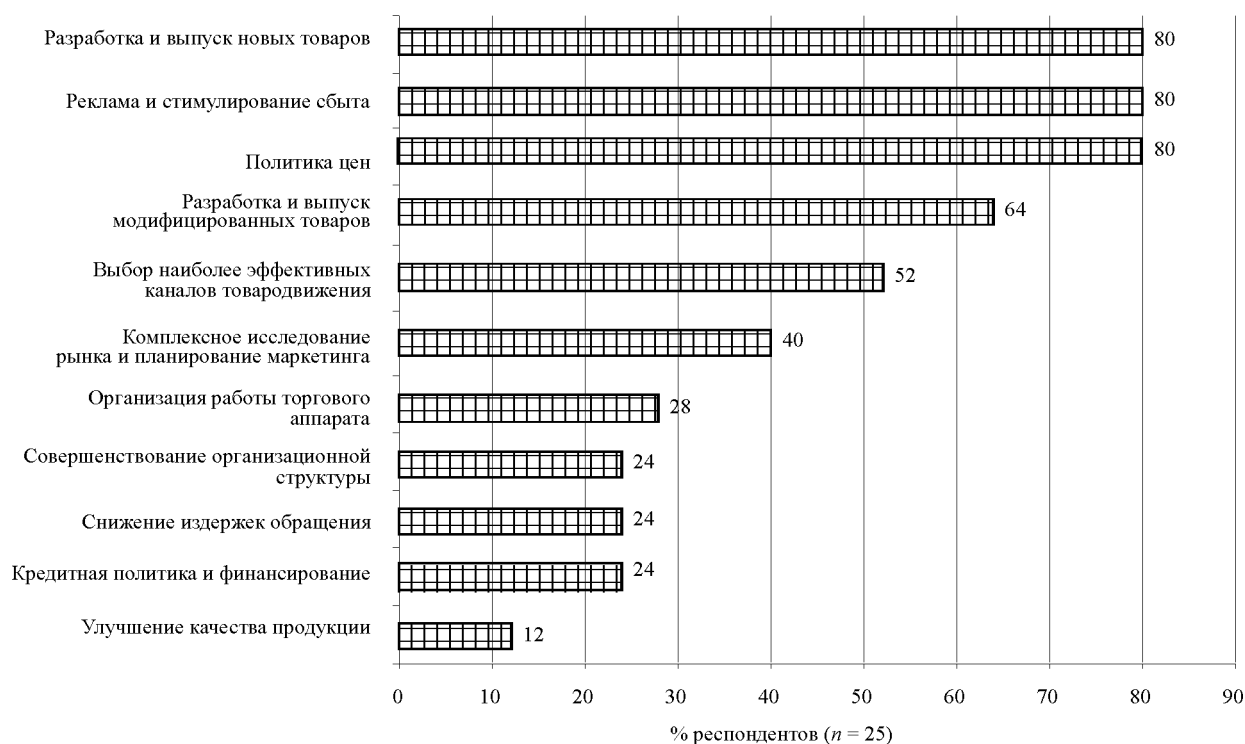


Рис. 3. Действия, применяемые в машиностроительной отрасли Беларуси для улучшения конкурентных позиций на рынке.

Источник. Разработано по результатам опроса.

вина тратит на эту деятельность до 75% рабочего времени. Ответственность за проведение конкурентного анализа распределена следующим образом (рис. 4).

По данным опроса 55 организаций разных отраслей, проведенного австралийски-

ми исследователями в 1996 г., 60% респондентов занимались стратегическим планированием, половина из которых для изучения конкуренции применяла методы конкурентного анализа. Отвечая на вопрос о способности к пониманию конкурентов и

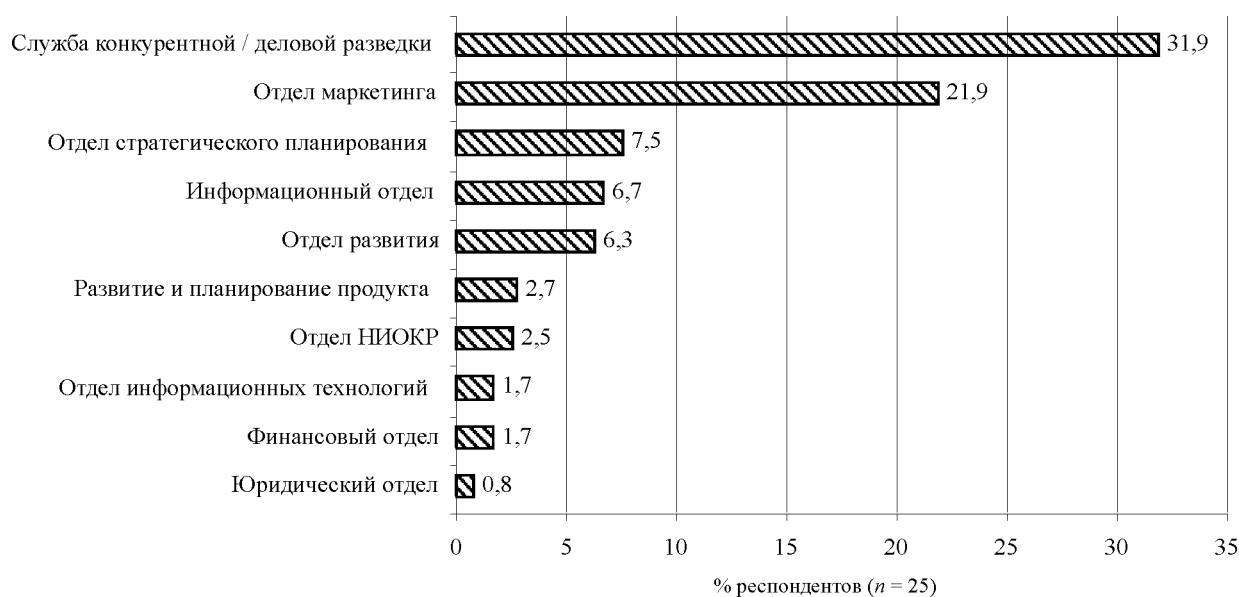


Рис. 4. Отделы, ответственные за конкурентный анализ, по данным опроса SCIP в 2005 г.

Источник. Составлено по данным [14].

внешней среды, 50% респондентов выступили за обучение персонала техникам сбора конкурентной информации, использование анализа конкурентов и включение результатов конкурентного анализа в стратегию организаций [15].

В Японии, по данным опроса 67 организаций разных секторов экономики в 2003 г., конкурентный анализ в основном применяется в отраслях, производящих товары промышленного потребления (37%) и товары народного потребления (31,3%). Результаты исследований используются в НИОКР (18%) и маркетинге (19%); 57% респондентов адресуют конкурентный анализ высшему управляющему звену, 43% – среднему звену. Респонденты отметили сложности в определении эффективности применения конкурентного анализа и коммуникации с высшим руководством, что вызывает сложности в создании стратегии конкуренции [16].

В Новой Зеландии уже в 1997 г. на основании результатов исследования 285 организаций разных отраслей авторы рекомендовали развитие комплексного конкурентного анализа и включение его результатов в стратегическое планирование, а также объединение существующих систем компании с централизованной системой координированной информации. Сделан основной вывод о том, что результаты конкурентного анализа должны не только включаться в рыночную стратегию, но и являться залогом достижения конкурентного преимущества.

В Израиле, согласно опросу 2003 г., 59% программ использования конкурентного ана-

лиза нацелено на продажи и маркетинг, 16 – на развитие бизнеса, 9% – продукта и технологий. Основные потребители конкурентной информации в этой отрасли – маркетинг (78%), менеджмент (60%), развитие бизнеса (25%), развитие продукта и НИОКР (22%), логистика (9%).

В Южной Африке, по результатам исследования в 2001 г., организации при исследовании конкуренции испытывают трудности в применении методов и техник конкурентного анализа, который ограничен такими основными средствами, как SWOT- и PEST-анализ. Исследованием конкурентов занимаются отделы маркетинга и сбыта, уделяя основное время сбору конкурентной информации, а не ее анализу [17].

В Беларуси, согласно полученным данным опроса 2009 г., исследованием рынка и конкурентов в организациях машиностроительной отрасли, принимавших участие в анкетировании, занимается отдел маркетинга (100%); 28% респондентов относят данную функцию также к отделу главного конструктора (рис. 5). Полученные результаты подтверждают активное проведение НИОКР в отрасли. По данным опроса 52% обследованных организаций в машиностроительной отрасли, отделы маркетинга и планирования совместно занимаются разработкой и планированием стратегии. Результаты свидетельствуют о тесном взаимодействии работ по исследованию конкурентной среды и разработке мероприятий на основе полученной информации.

При разработке стратегии, которая бы учитывала условия конкуренции на рын-

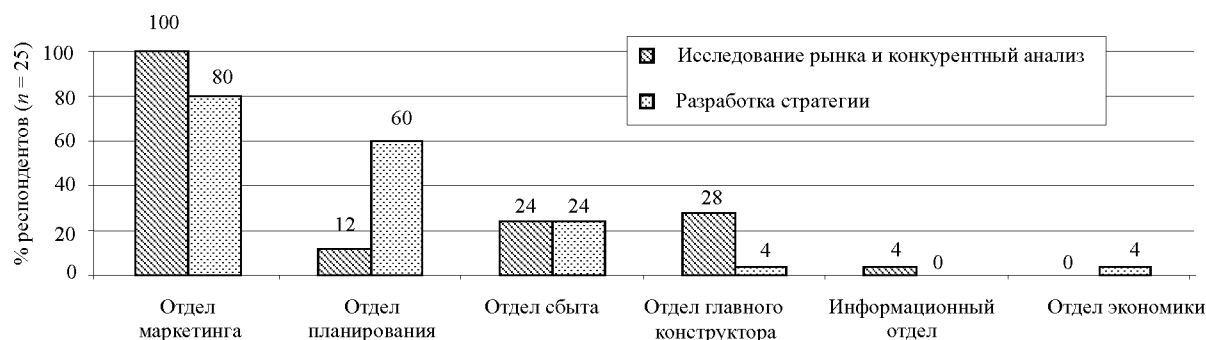


Рис. 5. Отделы, ответственные за конкурентный анализ и разработку стратегии в машиностроительной отрасли Беларуси.

Источник. Разработано по результатам опроса.

ке, немаловажным представляется выявление критериев для ее построения, а также оценка ее эффективности. Эффективность стратегии обеспечивается группой показателей, которые выбираются согласно заранее определенным критериям. В результате анкетирования получены эмпирические данные о показателях, которые учитывают при исследовании рынка (рис. 6). Для большинства организаций (80%) важным является показатель выручки от реализации и факторов, влияющих на нее – объем продаж и динамика цен (64%). Интересно, что прибыль и интенсивность конкуренции (24%) не выступают главными составляющими. Данные указывают на то, что цель подавляющего большинства организаций – максимизация выручки. Можно заключить, что модель максимизации прибыли в анализируемой отрасли используют редко, так как она применяется в условиях интенсивной конкуренции, предполагает высокий риск, сокращение доли рынка и каналов сбыта, а также подвержена различным колебаниям. Показатели, на которые опираются организации в отрасли машиностроения Беларуси для оценки конкуренции, связаны с содержанием информации о конкурентах.

Сбор информации о рынке и конкурентах является необходимым элементом в системе информации организации. На рис. 7

представлены виды информации, которые, по мнению респондентов, важны при изучении конкурентов и конкуренции. Так, информация о ценах (100%), объемах продаж и маркетинге (80%) является необходимым условием работы организации на рынке. Информацию о применяемой технологии (60%), потенциальных конкурентах и их покупателях, а также финансовых результатах организации (52%) более половины респондентов относят к конкурентной.

В нашем исследовании собиралась информация о первичных и вторичных источниках, используемых организациями машиностроительной отрасли Беларуси для изучения рынка и конкурентов. Полученные результаты представлены на рис. 8 и 9. Как видим, наиболее популярные источники информации о конкурентной среде – это Интернет, информация, добытая посредством переговоров, журналы, газеты.

Большинство респондентов оценивают свое положение на рынке как сложное. Однако сложность заключается не в ухудшении показателей экономической эффективности, а в тех действиях, которые должны быть предприняты для удержания и расширения своих позиций на рынках. На рис. 10 представлены ответы респондентов о необходимости анализа конкурентной окружающей среды. Результаты опроса показывают, что действия организаций направ-

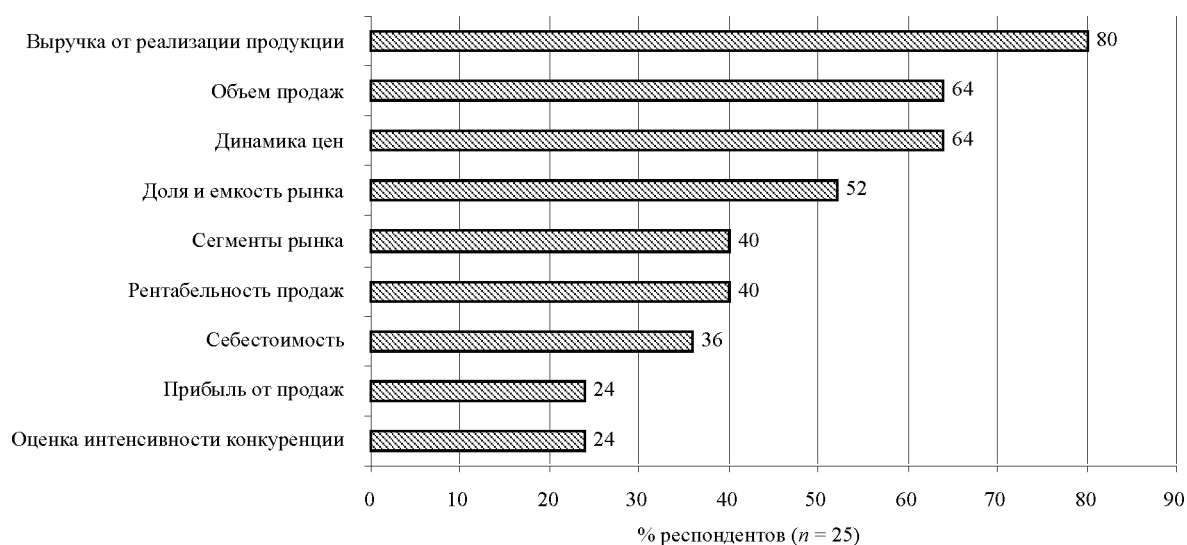


Рис. 6. Показатели эффективности, используемые в машиностроительной отрасли Беларуси.
 Источник. Разработано по результатам опроса.

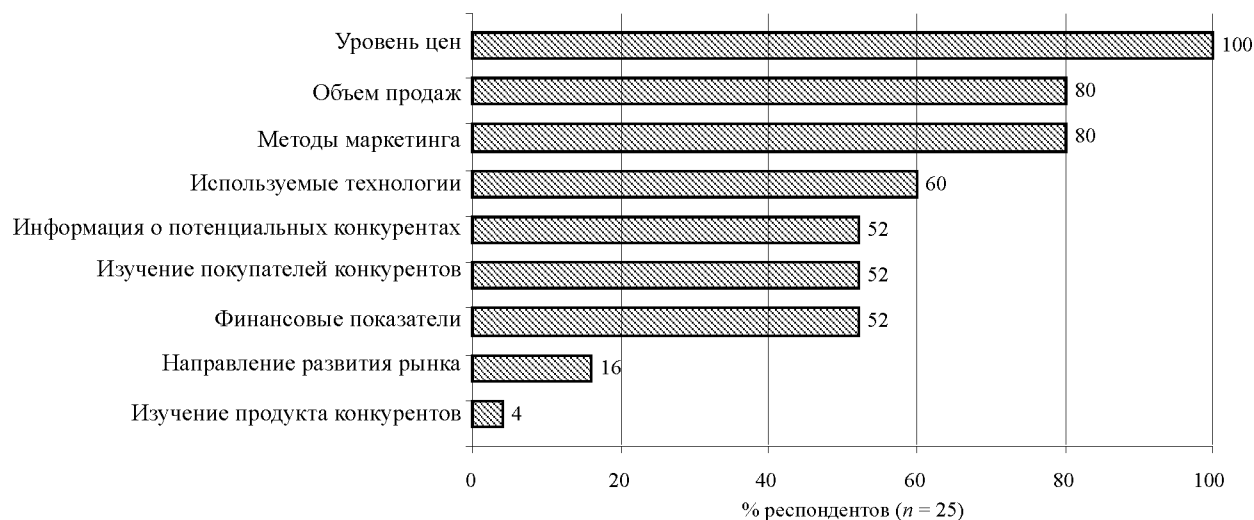


Рис. 7. Виды информации, используемые в машиностроительной отрасли Беларуси при изучении конкурентов.

Источник. Разработано по результатам опроса.

лены на расширение и развитие рынка. Более того, на вопрос о том, какой будет организация через пять лет⁶, большинство респондентов отметили важность наращивания объемов производства, обновления ассортимента продукции, расширения рынков сбыта, выпуска инновационной продукции высокого качества. Выпуск продукции высокого качества определяет ее конкурен-

⁶ Согласно данным опроса, абсолютное большинство организаций разрабатывают стратегию на пять лет. Полученные данные могут быть интерпретированы как результаты этих стратегий.

тоспособность на рынке. Абсолютное большинство респондентов планируют конкурентоспособность продукции обеспечивать за счет постоянного улучшения качества продукции, ее сервисного обслуживания, проведения НИОКР по созданию продукции нового поколения, снижения себестоимости выпускаемой продукции и внедрения современных методов оценки затрат для целей ценообразования.

Наиболее вероятные причины снижения конкурентоспособности продукции, по результатам опроса, указаны на рис. 11. Сло-

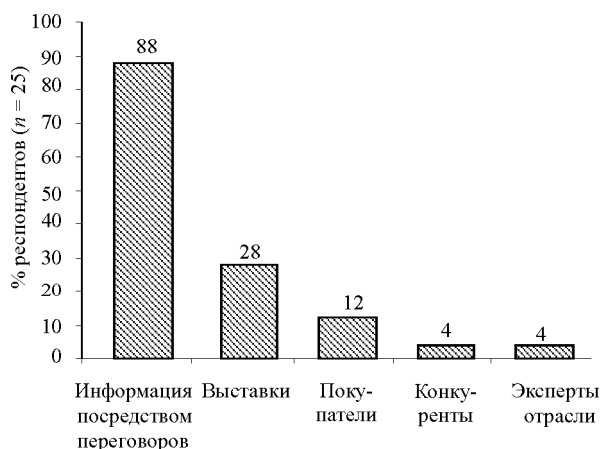


Рис. 8. Первичные источники информации о рынке и конкурентах, используемые в машиностроительной отрасли Беларуси.

Источник. Разработано по результатам опроса.

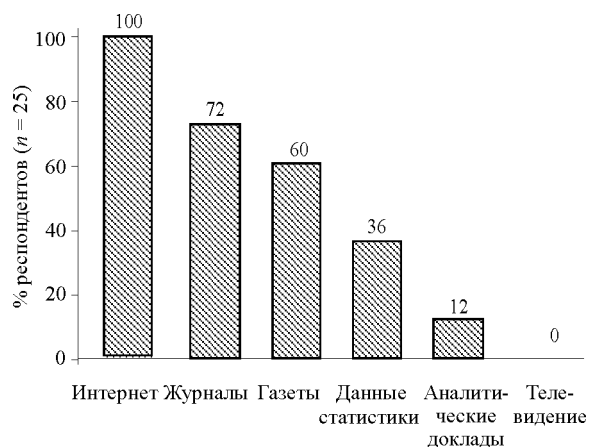


Рис. 9. Вторичные источники информации о рынке и конкурентах, используемые в машиностроительной отрасли Беларуси.

Источник. Разработано по результатам опроса.

Конкурентный анализ в организациях машиностроения Республики Беларусь



Рис. 10. Основные мотивы организаций машиностроительной отрасли Беларуси исследовать рынок.

Источник. Разработано по результатам опроса.

жившаяся конкурентная ситуация стимулирует производство новой продукции, усложняет ее сбыт, ведет к повышению функциональных характеристик товаров, требует принятия своевременных мер по расширению номенклатуры, повышению качества и снижению цен на изделия, а также снижения себестоимости и специализации продукта с учетом запросов конкретного потребителя.

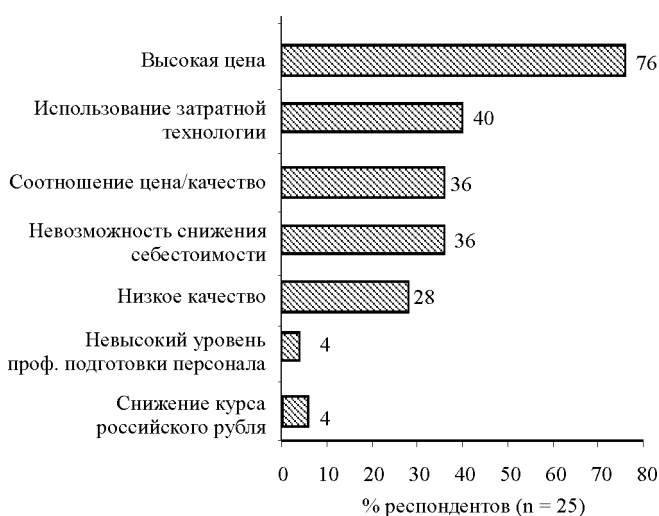


Рис. 11. Причины снижения конкурентоспособности продукции в машиностроительной отрасли Беларуси.

Источник. Разработано по результатам опроса.

В настоящее время конкурентный анализ за рубежом рассматривается как один из разделов менеджмента знаний, стратегического планирования и маркетинга и используется как инструмент для повышения конкурентоспособности предприятий. Основным преимуществом конкурентного анализа является возможность на основе полученной информации принимать эффективные решения и разрабатывать оптимальную стратегию. По результатам исследования организаций машиностроительной отрасли Беларуси, абсолютное их большинство занимается изучением рынка, конкуренции, конкурентов, разрабатывает стратегию и применяет методы анализа внешней среды. Анализ конкурента и финансовый анализ являются наиболее популярными методами конкурентного анализа в отрасли. Принятие основных выдвинутых автором гипотез свидетельствует о том, что конкурентный анализ способствует лучшему положению организации на рынке по сравнению с конкурентами. Проведенное исследование позволяет утверждать, что для белорусских организаций на конкурентных рынках существует возможность разрабатывать, изменять и реализовывать стратегию на основе конкурентного анализа. Однако по сравнению с западноевропейскими организациями в Беларуси незначительное количество предприятий использует результаты конкурентного анализа для разработки стратегии. Для белорусских промышленных организаций остается открытым вопрос о технологиях конкурентного анализа, его организации и эффективном применении высшим руководством. Построение имитационных моделей конкурентного поведения в организациях на основе информации о конкурентах и рынке является следующим этапом исследования конкурентного анализа в Беларуси.

ЛИТЕРАТУРА

1. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications / R.M Grant. Oxford: Basil Blackwell. 1998. P. 580.

2. *Oster S.M.* Modern Competitive Analysis. 3rd ed. NY: Oxford University Press. 1999. P. 345.
3. *Fuld L.M.* The New Competitor Intelligence. NY: John Wiley and Sons, 1995. P. 370.
4. *Prescott J.* Parallel Competitive Intelligence Processes in Organizations // The International Journal of Technology Management. 1996. Vol. 11.
5. *Hausman J.* Competitive Analysis with Differentiated Products / J. Hausman, G. Leonard, J.D. Zona // Annales d'economie et de statistique. 1994. № 34.
6. *Armstrong J.S., Collopy F.* Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability // Journal of Marketing Research. 1996. Vol. 33.
7. *Prescott J.* Competitive intelligence: lessons from trenches. New York: John Wiley & Sons, 2001.
8. *Virpi Pirttimäki.* Comparative Study and Analysis of the Intelligence Activities of Large Finnish Companies // Journal of Competitive Intelligence and Management. 2007. Vol. 4. № 1.
9. *Fahey L.* Competitor scenarios // Strategy and Leadership. 2003. Vol. 31. № 1.
10. *Fahey L.* Invented competitors: a new competitor analysis methodology // Strategy and Leadership. 2002. Vol. 30. № 6.
11. *Социально-экономическое положение Респ. Беларусь в январе–июле 2010* [Электронный ресурс] / Нац. стат. комитет Республики Беларусь. Минск, 2010. Режим доступа: http://belstat.gov.by/хомер/ru/indicators/doclad/2010_7/4.pdf. Дата доступа: 19.08.2010.
12. *Внешняя торговля Республики Беларусь:* стат. сборник. Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. Минск, 2010.
13. *Беларусь в цифрах:* стат. справочник. Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. Минск, 2010.
14. *Fehringer D.* State of the Art: Competitive Intelligence / D. Fehringer, B. Hohhof, T. Johnson // A Competitive Intelligence Foundation Research Report 2005–2006. Executive Summary. 2006.
15. *Fleisher C.S.* Special Issue on Country–Specific Competitive Intelligence // Journal of Competitive Intelligence and Management. 2004. Vol. 2. № 3.
16. *Fleisher C.S.* Special Issue on Country–Specific Competitive Intelligence // Journal of Competitive Intelligence and Management. 2004. Vol. 2. № 4.
17. *Fleisher C.S.* Special Issue on Country–Specific Competitive Intelligence // Journal of Competitive Intelligence and Management. 2004. Vol. 2. № 2.
18. *Smith J.* The Emergence and Uniqueness of Competitive Intelligence in France // Journal of Competitive Intelligence and Management. 2008. Vol. 4. № 3.
19. *Сморшкова Н.В.* Теоретико-методологические основы конкурентной разведки // Вести Института современных знаний. 2009. № 2.
20. *Gordon M.E., Milne G.R.* (1999) Selecting The Dimensions That Define Strategic Groups: A Novel Market-Driven Approach // Journal of Managerial Issues. Vol. 11. № 3.
21. *McGee J., Thomas H.* (1986) Strategic groups: Theory, research and taxonomy // Strategic Management Journal. Vol. 7. № 2.
22. *Peteraf M., Shanley M.* (1997) Getting to know you: A theory of strategic group identity // Strategic Management Journal. Vol. 18.
23. *Fiegenbaum A., Thomas H.* (1995) Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy // Strategic Management Journal. Vol. 16. № 9.



Материал поступил 31.05.2010 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.
 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.

BSEU Belarus State Economic University. Library.
<http://www.bseu.by> elib@bseu.by