Курсовая работа

Конкурентные преимущества предприятия

Содержание

Введение

1. Теоретические основы конкурентных преимуществ предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентных преимуществ

1.2 Теория конкурентного преимущества Майкла Портера

1.3 Стратегии достижения конкурентных преимущества по М. Портеру

1.4 Стратегии достижения конкурентных преимущества по Ф. Котлеру

1.5 Классификация конкурентных преимуществ организации

1.6 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

2. Управление конкурентными преимуществами в организации

2.1 Характеристика деятельности ОАО “Арнест”

2.2 Организационная структура ОАО “Арнест”

2.3 Маркетинговая стратегия и цели ОАО “Арнест”

2.4 Анализ рынка и конкурентной среды ОАО “Арнест”

2.5 Политика качества ОАО "Арнест" как конкурентное преимущество

2.6 Конкурентные преимущества Компании "Арнест"

Заключение

Список литературы

# Введение

Изучение конкурентных преимуществ имеет большое значение для управления предприятием, так как развитие организации неизбежно связано конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции.

Конкурентные преимущества должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента.

Следовательно, тема моей курсовой работы является актуальной и важной. Так как завоевание и сохранение конкурентных преимуществ являются, как известно, ключевой функцией управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.

Цель данной курсовой работы заключается в проведении теоретических и практических исследований и изучении конкурентных преимуществ организации.

Курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

- теоретические изучение сущности конкурентных преимуществ;

- изучение стратегий достижения конкурентных преимуществ;

-исследование классификации конкурентных преимуществ организации;

-изучение ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе;

-управление конкурентными преимуществами в ОАО “Арнест”.

В курсовой работе объектом исследования является ОАО “Арнест”. Предметом курсовой работы выступает анализ конкурентных преимуществ ОАО “Арнест”.

Таки образом, изучение закономерностей конкурентной борьбы в конкретной области экономической деятельности служит развитию теории конкурентных преимуществ организации.

# 1. Теоретические основы конкурентных преимуществ предприятия

# 

# 1.1 Понятие и сущность конкурентных преимуществ

Приступая к исследованию конкурентных преимуществ на предприятии, первоочередным шагом является определение главных понятий, используемых в данном параграфе – понятиям конкуренция и конкурентное преимущество.

“Конкуренция (от лат. “concure” - бежать к цели) - есть соперничество между людьми в достижении цели. Цель конкурентов на рынке - чтобы покупатель купил их товар. Основное орудие конкуренции - формирование спроса и стимулирование сбыта.[[1]](#footnote-1)”

Так как типичной ошибкой при анализе данной проблемы становится смешение понятий конкурентоспособности и конкурентного преимущества, поэтому уточним эти понятия.

“Конкурентоспособность товара - интегральная сравнительная характеристика товара, комплексная оценка его параметров (потребительских, экономических, организационно-коммерческих) относительно требований рынка или параметров схожих товаров. Реальная конкурентоспособность товара определяется только при сравнении его значимых для потребителей параметров с характеристиками и условиями продажи аналогичных товаров-конкурентов.[[2]](#footnote-2)”

“Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.[[3]](#footnote-3)”

Конкурентоспособность компании - способность противостоять на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности покупателей, так и по эффективности бизнеса. Она чаще всего оценивается специалистами компании, а конкурентные преимущества оцениваются потребителями, сравнивающими предложения компании и ее конкурентов. В этом смысле понятие конкурентного преимущества также относительно. Конкурентные преимущества позволяют добиться большей приверженности потребителей, соответственно они во многом определяют стратегию конкуренции компании, т.е. то, как она конкурирует.

“Конкурентное преимущество - это отличительные особенности компании и ее продукта в глазах потребителей.[[4]](#footnote-4)”

“Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалификацион-ными, управленческими, природно-климатическими и др.[[5]](#footnote-5)”

“Конкурентное преимущество системы – какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая даёт ей превосходство перед конкурентами.[[6]](#footnote-6)”

“Ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе принято называть такие факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме преимущества перед ее конкурентами.[[7]](#footnote-7)”

“Соперничество среди существующих конкурентов часто сводится к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения товара на рынок и интенсивную рекламу.[[8]](#footnote-8)“

“Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где – избежать её. Если компания является производителем с низкими издержками, она будет в состоянии противопоставить себя власти потребителей, поскольку сможет продавать им товары, не уязвимые со стороны товаров-заменителей.[[9]](#footnote-9)”

Источники конкурентных преимуществ многообразны, однако чаще всего они основаны:

-на операционной эффективности, т.е. выполнении схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты (качество обслуживания или качество продукции, часы работы и местоположение, скорость обслуживания, преимущество в издержках и т.д.);

-стратегическом позиционировании, т.е. осуществлении от личных 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.

Итак, предложение компании должно быть значимым для потребителей, чтобы его можно было классифицировать как конкурентное преимущество. Однако степень значимости бывает разной.

“Чтобы определенный фактор стал конкурентным преимуществом компании, необходимо, чтобы он имел ключевое значение для потребителей и одновременно базировался на уникальности бизнеса компании.[[10]](#footnote-10)”

Наиболее цитируемым автором в зарубежной и отечественной литературе по теории конкуренции, управления конкурентными преимуществами является М. Портер. В следующем параграфе курсовой работы будет рассмотрена теория конкурентного преимущества Майкла Портера.

# 1.2 Теория конкурентного преимущества Майкла Портера

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами. В последние годы почти в любой книге по конкуренции, конкурентным преимуществам или конкурентоспособности имеются ссылки на фундаментальную книгу "Международная конкуренция" Майкла Портера.

М. Портер, предложил набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе и добиться его фирма должна, выбрав свою стратегию. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

“Таким образом, первая составляющая стратегического выбора по этой модели - конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара.[[11]](#footnote-11)”

“Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль.[[12]](#footnote-12)”

Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек, и дифференциации. Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание всем типам конкурентного преимущества, хотя и не строго придерживаясь одного из них. Фирма, сосредоточившаяся на низких издержках, должна тем не менее обеспечить приемлемые качество и обслуживание Точно так же товар фирмы, выпускающей дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы это было в ущерб фирме.

«Конкурентное преимущество фирмы определяется тем, насколько четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Лучше организовав эти связи, фирма может получить конкурентное преимущество. Регулярные и своевременные поставки могут снизить операционные расходы фирмы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других.[[13]](#footnote-13)»

Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты по "подгонке" отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Фирмы должны идти на такие издержки в соответствии со своей стратегией во имя конкурентного преимущества

М. Портер отмечает, что конкурентное преимущество получают фирмы:

-базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки;

-если в стране базирования фирмы имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технологиях;

-если возможны постоянные капиталовложения;

-если совпадают интересы владельцев, менеджеров и персонала.

“Таким образом, одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами. Центральным вопросом при этом является следующий: как организация получит это преимущество? М. Портер дает ответ на этот важный вопрос, выделяя ключевые общие стратегии.[[14]](#footnote-14)”

Тремя такими стратегиями являются лидерство по затратам, индивидуализация и фокусирование. Каждая их них будет последовательно рассмотрена в следующем параграфе курсовой работы.

# 1.3 Стратегии достижения конкурентных преимущества по М. Портеру

Стратегии достижения конкурентных преимуществ относятся к группе конкурентных стратегий, к которым можно отнести также и стратегии поведения в конкурентной среде. Каждая из этих стратегий базируется на необходимости достижения определенного конкурентного преимущества.

“Под конкурентными преимуществами при этом понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала и пр.).[[15]](#footnote-15)”

Отметим, что конкурентные преимуществ на современных фирм не всегда касаются технологии производства, очень часто они перемещаются в стадию маркетинга, обслуживания, НИОКР, управленческих и финансовых инноваций. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегически)» единиц бизнеса. Рассмотрим особенности основных стратегий достижения конкурентных преимуществ.

Анализ конкурентной обстановки и определение конкурентного положения организации предполагают определение сложности и динамизма конкурентной среды. Универсальными методами такого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.

Модель пяти сил предполагает проведение структурного анализа на основе определения интенсивности конкуренции и исследования угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, собственно анализу затрат и моделированию затрат конкурентов.

“Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общих конкурентных стратегии: лидерство по затратам (задача - добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними), индивидуализацию (предполагается достижение отличимости продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере), фокусирование (задача - сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).[[16]](#footnote-16)”

Лидерство по затратам. При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. В качестве стратегии она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т. д. Необходим также целый слой покупателей, которые ощущают преимущество низких затрат, выраженное в ценах.

Положение с низкими затратами дает организации хорошую отдачу в ее отрасли даже в случае существования жесткой конкуренции в ее отрасли. Стратегия лидерства по затратам часто создает новую основу для конкуренции в тех отраслях, где жесткая конкуренция в различных формах уже установилась.

Индивидуализация. Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Как показывает Портер, подход к индивидуализации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п.

Индивидуализация требует серьезных исследований и разработок, а также сбыта. Кроме того, покупатели должны отдавать свои симпатии какому-либо продукту, как чему-то уникальному. Потенциальным риском стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, который могут инициировать конкуренты, что разрушит любое конкурентное преимущество, которого уже добилась компания.

“Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначать высокую цену.[[17]](#footnote-17)”

Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживая несколько сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие). Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми и остальными сегментами отрасли. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими Возможности приспособиться к специфическим потребностям данною сегмента. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.

В случае выбора этой стратегии главной задачей является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом.

Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил. Фокусирование может также подразумевать лидерство по затратам или индивидуализацию продукта (услуги).

# 1.4 Стратегии достижения конкурентных преимущества по Ф. Котлеру

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (фирме):

1.Стратегия “лидера”. Фирма-“лидер” рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. В распоряжении фирмы-лидера имеется целый набор стратегических альтернатив:

-расширение первичного спроса, направленное на обнаружение новых потребителей товара, расширение сферы его использования, увеличение разового применения товара, что обычно целесообразно применять на начальных стадиях жизненного цикла товара оборонительная стратегия, которую принимает фирма-новатор, чтобы защитить свою долю рынка от наиболее опасных конкурентов;

-наступательная стратегия, чаще всего состоящая в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако, как показывает практика, существует некий предел, при превышении которого дальнейшее повышение доли рынка становится невыгодным;

-стратегия демаркетинга, связанная с сокращением своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме.

1. Стратегия “бросающего вызов”. Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель данной стратегии - занять место лидера. При этом ключевым становится решение двух важнейших задач: выбор плацдарма для проведения атаки на лидера и оценка возможностей его реакции и защиты.[[18]](#footnote-18)
2. Стратегия “следующего за лидером”. “Следующий за лидером” - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее характерна для предприятий малого бизнеса, поэтому рассмотрим подробнее возможные стратегические альтернативы, обеспечивающие малым предприятиям наиболее приемлемый уровень прибыльности.

-Творческая сегментация рынка. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше осуществить свою компетентность или имеет большую маневренность, чтобы избежать столкновения с ведущими конкурентами.

-Эффективно использовать НИОКР. Поскольку малые предприятия не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований, постольку они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

-Оставаться малыми. Успешно действующие малые предприятия концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка, причем они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

-Сильный руководитель. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников, охватывая также и управление текущей деятельностью фирмы.

4.Стратегия специалиста, “Специалист” ориентируется преимущественно только на один или несколько сегментов рынка, т. е. его интересует больше качественная сторона доли рынка.[[19]](#footnote-19)

Представляется, что данная стратегия наиболее близко ассоциируется со стратегией фокусирования М. Портера. Более того, несмотря на то что фирма-«специалист» определенным образом доминирует в своей рыночной нише, с точки зрения рынка данного товара (в широком смысле) в целом она одновременно должна реализовать стратегию «следующего за лидером».

# 1.5 Классификация конкурентных преимуществ организации

Управление конкурентными преимуществами предприятия осуществляется по тем же функциям управления (менеджмента), что и управление другими объектами.

«Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.[[20]](#footnote-20)»

Далее будут приведены конкурентные преимущества, характерные для организаций. В табл. 1.1 приведен перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации.

Таблица 1.1 Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

|  |  |
| --- | --- |
| Внешний фактор конкурентного преимущества организации | Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентною преимущества в условиях России |
| Уровень конкурентоспособности страны | Открыть организацию в стране с высоким уровнем конкурентоспособности либо повышать конкурентоспособность своей страны |
| Уровень конкурентоспособности отрасли | Принять меры по повышению конкурентоспособности отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль |
| Уровень конкурентоспособности региона | Принять меры по повышению конкурентоспособности региона либо уйти из него в другой, более конкурентоспособный регион |
| Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах | Переработать законодательную базу по малому и среднему бизнесу, ориентировав ее на эффективное и законопослушное веление бизнеса |
| Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов | Переработать законодательную базу функционирования экономики как систему кодексов и прав (конкурентное, антимонопольное, административное, трудовое и др.) |
| Открытость общества и рынков | Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции |
| Научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т. д., применяемость инструментов новой экономики | Применение рассмотренных в темах 2—5 экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации в статике и динамике, 20 научных подходов к управлению и специфических принципов управления различными объектами, методов управления на всех уровнях иерархии. Если руководитель не владеет научными методами, едва ли ими будет владеть исполнитель |
| Национальная система стандартизации и сертификации | Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой |
| Государственная поддержка развития человека | Увеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу |
| Государственная поддержка науки и инновационной деятельности | Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку |
| Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии | Создание единых национальных информационных центров по сферам или отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники |
| Уровень интеграции внутри страны и в рамках мировою сообщества | Вступление России в международные организации и развитие по международным законам |
| Налоговые ставки в стране и регионах | Пересмотреть налоговую систему, по возможности состыковать и унифицировать ставки |
| Процентные ставки в стране и регионах | Пересмотреть систему процентных ставок на всех уровнях управления и направлениях инвестирования |
| Наличие доступных и дешевых природных ресурсов | Увеличить удельный вес добываемых и» недр земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50%. Отладить государственный контроль за расходованием ресурсов |
| Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране | Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат |
| Климатические условия и географическое положение страны или региона | Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимуществ в этой сфере |
| Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране | Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения |

Далее в табл. 1.2 приведен перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации.

Таблица 1.2 Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренний фактор конку-рентного преимущества организации | Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества |
| производственная структура организации | Проектировать организации на основе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем |
| миссия организации | Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку, бренд и т. д. |
| организационная структура организации | Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура) |
| Специализация производства | Осуществлять проектирование организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования |
| уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства | Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т. д. |
| учет и регулирование производственных процессов | Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов |
| персонал | Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала |
| информационная и нормативно-методическая база управления | При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы |
| сила конкуренции на выходе и входе системы | При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспо-собных поставщиков |
| Ресурсные: поставщики  доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам | Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших. Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к качественному и дешевому сырью |
| учет и анализ использования всех видов ресурсов но всем стадиям жизненною цикла крупных объектов организации | Стимулировать проведение подобного анализа, так как в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества |
| оптимизация эффективности использования ресурсов | Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции - экономия ресурсов и повышение качества жизни |
| Технические: патентованный товар | Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов |
| патентованная технология и оборудование | Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст |
| качество изготовления товаров | Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества |
| Управленческие: менеджеры | Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров |
| анализ выполнения законов организации | По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов |
| организация поставки сырья, материалов, по принципу «точно в срок» | Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов |
| функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации | Разработать и внедрить систему |
| функционирование системы управления качеством в организации | Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления |
| проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем | Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО 9000:2000. научным подходам и принципам управления качеством |
| Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации | Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры |
| лидирующее положение на рынке товаров | Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации |
| эксклюзивность товара организации | Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что, в свою очередь, обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями |
| эксклюзивность каналов распределения | Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта |
| эксклюзивность рекламы товаров организации | Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее |
| эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания | Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов и менеджеров организации и. конечно, необходимыми средствами |
| Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры | Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие закона спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов. |
| Эффективность функциони-рования организации:  Показатели доходности (по коэффициентам рентабельности продукции, производства, капитала, продаж) | Экономические показатели определяют качество функционирования организации по всем аспектам и направлениям. Поэтому для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления. |
| Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала) | Уровни доходности, интенсивности использования капитала и финансовой устойчивости функционирования организации определяются индивидуально |
| финансовая устойчивость функционирования организации | Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше качество товаров. |
| Доля экспорта наукоёмких товаров | Конкуренция также является фактором повышения эффективности использования всех ресурсов. |

Перечисленные в табл. 1.1 и 1.2 внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым.

“Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно.[[21]](#footnote-21)”

В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

# 1.6 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

Ключевыми факторами успеха принято называть такие факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме преимущества перед ее конкурентами.

Например, ключевым фактором может быть «экологическая ниша», т. е. не удовлетворенные существующими производителями потребности, которые можно удовлетворить предлагаемым товаром (или, чаще бывает, ради которых следует разработать совершенно новый товар).

Таким образом, каждая фирма отыскивает сегмент рынка, не занятый в данный момент, и утверждается на нем, что и обеспечивает коммерческий успех. Естественно, каждый раз «экологическая ниша» была существенно иная.

Ключевыми факторами успеха могут быть также изменения в сбытовой сети, в политике выбора товаропроизводящей системы и т.д.

“Ключевые факторы выявляются всегда в сравнении своего товара и своей фирмы с конкурентами. После сравнения высшая администрация решает, по каким показателям следует обойти конкурентов, а по каким - держаться с ним на одном уровне или даже в чем-то уступить.[[22]](#footnote-22)”

Следует помнить, что порою ключевые факторы успеха оказываются такого свойства, что фирма не в состоянии самостоятельно ими владеть. Это ставит под серьезное сомнение целесообразность выхода на данный и должно быть предметом пристального внимания со стороны руководства фирмы.

“При управлении ключевыми факторами прежде всего необходимо выяснить, какая – “внешняя среда” или “внутренняя среда” маркетинга ответственна за возникновение препятствий в использовании ключевых факторов успеха. Далее решить, способна ли фирма изменить существующее положение дел; если да - разработать программу изменений, а если нет - выяснить возможность работы на другом рынке или в другом секторе.[[23]](#footnote-23)”

Весьма существенна в этом деле роль элементов внутренней структуры фирмы, которые носят название «центров ответственности». Очень часто именно там скрываются ключевые факторы успеха. Центры ответственности - это те подразделения, на которые возлагаются особые задачи в достижении запланированных финансовых показателей.

Центры затрат - производственные подразделения, которым устанавливаются нормативы расходования материалов и трудовых ресурсов. Цель руководителей этих центров — минимизация отклонений фактических затрат от запланированных.

Центры реализации - сбытовые подразделения, которым запрещается снижать цены ради увеличения объема продаж, однако предписано стремиться к максимуму объема реализации.

Дискреционные центры - административные подразделения, в которых нет возможности строго установить нормы «затраты/результаты»: здесь требуется обеспечить максимально хорошее качество деятельности при гибкости расходной статьи бюджета маркетинга.

Центры прибыли - обычно все подразделения, так или иначе привязанные к линиям структуры «товарной ориентации», причем объем прибыли задается, исходя из тех элементов маркетинга, которыми действительно способно управлять соответствующее подразделение.

Центры капиталовложений. В них показателем эффективности является «возврат на капитал» (прибыль минус налог на используемый капитал).Все эти центры (подразделения фирмы) наделяются такими правами, чтобы они могли максимально использовать свои ресурсы. Таким образом ключевые факторы конкурентоспособности предоставляют фирме преимущества в конкурентной борьбе, что объясняет необходимость их использования в деятельности предприятия.

# 2. Управление конкурентными преимуществами в организации

# 

# 2.1 Характеристика деятельности ОАО “Арнест”

**Компания “Арнест” - российский лидер аэрозольного бизнеса в области высоких технологий, объемов производства и реализации продукции.** На предприятии много времени и средств направлено на реализацию социальных программ. Более 30 лет “Арнест” производит косметические продукты и товары бытовой химии.

Форма собственности: частная собственность. Организационно – правовая форма: открытое акционерное общество.

“Акционерным обществом – признаётся общество, уставный капитал которого разделён на определённое число акций. Акционеры, т.е. владельцы акций данного общества, не отвечают по его обязательствам, но несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций, т.е. несут ограниченную ответственность.[[24]](#footnote-24)”

“Акционерные общества подразделяются на открытые и закрытые. В первом случае участники общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, во втором акции распределяются только между участниками. Число акционеров открытого акционерного общества неограниченно.[[25]](#footnote-25)”

Стратегией компании – является поиск оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям продукцию самого высокого качества. Организация постоянно увеличивает ассортимент предлагаемой продукции и стремиться развивать маркетинговую составляющую бизнеса.

В числе известных брендов: “Прелесть”, “Symphony”, “Лира”, “Убойная сила”, “Garden”, “Mebelux” и т.д. Благодаря активному развитию этих марок компания традиционно удерживает лидирующие позиции на рынке средств для укладки волос, освежителей воздуха, универсальных инсектицидных средств и полиролей.

Ассортимент компании постоянно совершенствуется и сегодня он насчитывает более 350 наименований продуктов. Высокое качество продукции неоднократно подтверждено самыми престижными наградами.

Предприятие оснащено самым современным высококачественным оборудованием ведущих европейских фирм. Производственная мощность составляет 150 млн. аэрозольных упаковок и 15 млн. полимерных флаконов в год.

“Арнест” первым в России вышел на международный уровень производства и контроля качества продукции, имеет сертификат системы качества ISO 9001 и экологический сертификат соответствия требованиям ISO 14001-98.

На сегодняшний день продукция компании представлена во всех городах России, странах СНГ, Прибалтике и Иране. В числе ключевых партнеров предприятия всемирноизвестные парфюмерно-косметические фирмы Европы: “Schwarzkopf”, “L`oreal”, “Unilever”, а также российский концерн “Калина”.

Компания “Арнест” ориентирована на производство продукции высокого качества и стремится к максимальному удовлетворению нужд потребителя. Использование самых современных инновационных технологий позволяет “Арнесту” сохранять статус лидера в России.

Важнейшими задачами компании являются:

-сохранение и улучшение лидерских позиций в основных сегментах аэрозольного рынка,

-объединение всех сотрудников Компании на основе общих бизнес-задач, корпоративных ценностей, принципов, норм и правил,

-постоянное расширение присутствия в косметике, бытовой химии и инсектицидов за счет географической экспансии и выхода на новые, потенциально привлекательные рынки и сегменты.

Компания “Арнест” оказывает полный комплекс услуг по изготовлению продукта:

-Приобретение, либо изготовление на самом предприятии компонентов первичной (аэрозольный баллон или полимерный флакон) и групповой упаковки;

-Приобретение всех видов сырья от самых лучших производителей из любой точки мира, либо работа с давальческим сырьем;

-Дополнительную очистку на самом предприятии и доведение до нужного давления углеводородных пропеллентов;

-Смешение ингредиентов активного вещества и его наполнение в аэрозольные баллоны и полимерные флаконы на линиях европейских производителей;

-Предпечатную подготовку и адаптацию дизайнов к требованиям российского законодательства;

-Разработку рецептур согласно представленным потребительским запросам;

-Сертификацию готового продукта с оформлением всего набора необходимых документов;

-Хранение готового продукта на собственных складах;

-Разработка оптимальных логистических схем по доставке готового продукта на склады заказчика.

Исследуемая организация действует в рамках стратегии организационного развития и, в частности, стратегии умеренного роста, использование которой предполагает маневренность; использование внешних ресурсов; диверсификацию бизнеса; расширение фундаментальных исследований; концентрацию усилий на реализации нововведений.

Перспективы дальнейшего развития ОАО «Арнест» обусловлены ростом потребления продукции российскими и зарубежными покупателями.

Несмотря на рост объемов выпускаемой продукции, компнаия еще не достиг необходимого уровня реализации, позволяющего коллективу стабильно и целенаправленно решать стоящие перед ним задачи управления конкурентными преимуществами.

# 2.2 Организационная структура ОАО “Арнест”

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Отмечается высокая степень централизации управления. Принципы управления, которые положены в основу организационной структуры:

-иерархичность уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

-соответствие полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

-разделение процесса труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям;

-формализация и стандартизация деятельности, обеспечивающие однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность решения различных задач.

Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых советом директоров. Оно осуществляет руководство определенными участками работы, его члены принимают участие в решении вопросов на заседаниях правления. Правление предоставляет общему собранию акционеров годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли. Функции правления: текущее планирование; руководство научно-исследовательскими работами, производством, сбытом; выработка конкретного направления действий, программ и методов; принятие решений по организационным формам управления; делегирование полномочий должностным лицам на более низкие уровни управления; проведение кадровой политики; контроль за состоянием финансового положения компании; утверждение бюджетов компании; контроль за прибыльностью операций; обеспечение внутрифирменных связей и расчетов.

Важнейшими критериями качества работы правления считаются: обеспечение стабильных прибылей, оптимального объема продаж, высокого качества и новизны продукции, а также предоставляемых потребителю услуг.

Средний уровень управления призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений.

Центральные службы – функциональные службы, осуществляющие важнейшие функции управления: маркетинг, планирование, координацию, учет и контроль, руководство обеспечением научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. В основе деятельности центральных служб является координация работы соответствующих подразделений в производственных отделениях. Основным в деятельности центральных служб является осуществление функциональных связей:

Низовой уровень управления сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных задач по выпуску продукции и получению прибыли.

Производственные отделения включают в себя более мелкие подразделения – отделы, секторы. Во главе подразделений стоят управляющие, обладающие полной самостоятельностью в решении текущих задач.

# 2.3 Маркетинговая стратегия и цели ОАО “Арнест”

В условиях развития рыночных отношений особое внимание ЗАО “Арнест” уделяет оперативному и практически повседневному анализу различных сторон маркетинговой деятельности предприятия.

Высшей, основной целью деятельности предприятия в условиях рыночной экономики является максимизация прибыли. Однако на определённых этапах развития и функционирования организации существуют и промежуточные цели, например: обеспечить безубыточную работу; завоевать большую долю на рынке товаров и услуг; регулировать товарное предложение в соответствии со спросом; расширить рынок сбыта; обеспечить максимальный рост показателей;

Каждая из этих промежуточных целей всегда выступает средством для достижения основной (главной) цели. Основной стратегической целью ОАО “Арнест” является сохранение долговременной конкурентоспособности на российском рынке аэрозольного бизнеса. Для достижения поставленной цели ОАО “Арнест” реализует следующие стратегии:

1. Ориентация на российский рынок и рынок СНГ, рост за счет развития на расширении внутреннего рынка.
2. Увеличение объема и доли продаж продукции на экспорт.
3. Клиенто-ориентированная стратегия развития – реализация корпоративных заказов на изготовление продукции, создание систем скидок, разработка и внедрение скидок для постоянных покупателей фирменных магазинов.

Стратегия маркетинга ОАО “Арнест”:

-увеличение числа продаж при одновременном снижении затрат на производство;

-концентрация на перспективном сегменте рынка;

-дифференциация продукции;

-разработка систем скидок и карт клиентов для покупателей;

-создание клуба клиентов-единомышленников;

-создание клиент-ориентированной стратегии.

# 2.4 Анализ рынка и конкурентной среды ОАО “Арнест”

Непрерывный мониторинг конкурентной среды - необходимое условие для аналитической оценки рыночной ситуации и ориентации производства на удовлетворение потребностей рынка наиболее эффективным способом.

Для обеспечения качественного управления на предприятии должны быть разработаны перспективные стратегии в области конкурентоспособности, а также предусмотрены необходимые организационные меры по всем аспектам хозяйственного управления.

# Основными конкурентами предприятия являются: ООО "Завод бытовой химии", ЗАО “Дзержинский Завод Бытовой Химии”, ЗАО “Спектр”, ООО “Вершина”, ЗАО “Фабрика бытовой химии”. На рисунке видна занимаемая доля ОАО “Арнест” на рынке производителей аэрозольной продукции, а также доля занимаемая его основными конкурентами.

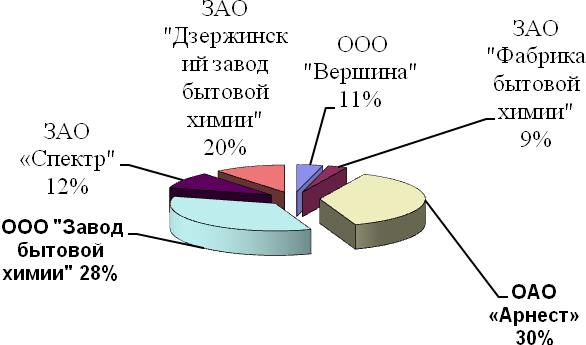


Рис. Распределение долей рынка

Усиление конкуренции при одновременном расширении рынка аэрозольной продукции создает дополнительные требования к обновлению ассортимента и повышению качества продукции. Преимущества конкурентов могут привести, к потере клиентов как существующих, так и потенциальных; а также приводят к потере занимаемой доли рынка.

Чтобы этого не произошло, предприятие должно найти и устранить причины отставания от конкурентов, а так же постараться «обойти» конкурента другими преимуществами.

“Организации-потребители, как правило, имеют четкие ориентиры в отношении покупки товаров на таких рынках. Это - известность товаров, надежность продавца, стабильность качества, определенность поставки, доступность цены. Вместе с тем в определенных условиях большую значимость могут приобрести те или иные конкретные факторы.[[26]](#footnote-26)”

По существу, любое превосходство над конкурентами достигается за счет инноваций, и поэтому способность к внедрению новых технических и технологических элементов в деятельности предприятия, обеспечивающих рыночные преимущества, является необходимой составляющей конкурентоспособности предприятия. В условиях жесткой конкуренции превосходство по качеству, цене и сферам сбыта является сегодня жизнеобеспечивающим фактором успеха на рынке.

# 2.5 Политика качества ОАО "Арнест" как конкурентное преимущество

**Приоритетной целью деятельности ОАО "Арнест" является удовлетворение требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон, поддержание на этой основе имиджа фирмы и повышение конкурентоспособности продукции.**

Для достижения этой цели ОАО "Арнест" осуществляет:

-Постоянное обновление ассортимента, увеличение выпуска новых видов продукции;

-Внедрение новых технологий, на основе современного оборудования;

-Выполнение требований природоохранного законодательства и других обязательных требований в области экологии;

-Снижение негативного воздействия своей деятельности на окружающую среду;

-Формирование экологической культуры персонала;

-Обучение всех работающих вопросам качества и экологии;

-Вовлечение персонала в деятельность по улучшению качества;

-Формирование взаимовыгодных партнерских отношений со всеми заинтересованными сторонами;

-Совершенствование интегрированной системы менеджмента качества ОАО "Арнест", применительно к парфюмерно-косметической продукции и товарам бытовой химии, в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р 14001-98.

Руководство ОАО "Арнест" принимает на себя обязательство следовать настоящей Политике и обеспечивать необходимые ресурсы и условия для ее реализации всеми работниками.

Российская фирма "АРНЕСТ" заявила о себе как о предприятии высокого уровня, получив в 2000 году сертификат соответствия требованиям международного стандарта качества ISO 9001-96.

В апреле 2003 года проведена ресертификация системы менеджмента качества по новой версии стандартов ISO серии 9000.

В декабре 2004 года сертифицирована система экологического менеджмента ОАО "Арнест" на соответствие требований стандартов ISO серии 14000.

Получение этих сертификатов означает, что фирма заботится не только о качестве своей продукции, но и об экологической ситуации в регионе.

Надежность продукции обеспечивается существующими на предприятии видами контроля, начиная от входного контроля сырья и материалов и заканчивая контролем готовой продукции.

Соответствие продукции, полуфабрикатов, деталей, сырья международным стандартам контролируется через обширную сеть документации. Обеспечиваются обязательные требования к продукции:

-Надежность упаковки и состав продукта гарантирует безопасность жизни и здоровья покупателей.

-Изготовление продукции на озонобезопасном пропелленте способствует охране окружающей среды.

# 

# 2.6 Конкурентные преимущества Компании "Арнест"

Основными конкурентными преимуществами компании “Арнест” являются:

-Наличие собственных сильных брендов в основных нишах рынка;

-Наличие ИСО 9001-2001 (система менеджмента качества), ИСО 14001-2000 (экология);

-Собственное производство алюминиевых баллонов. В России кроме ОАО "Арнест" такое производство существует только на одном заводе. Нужно подчеркнуть, что почти половина всех аэрозольных продуктов может наполняться только в алюминиевые баллоны. Это относится к муссам (пенам) для укладки волос, дезодорантам и антиперспирантам, ряду антистатиков, некоторым чистящим средствам и ко всем иным продуктам с агрессивной рецептурой. Кроме уникальности алюминиевых баллонов их производство имеет гораздо более высокую мобильность по сравнению с производством жестяных баллонов, которое базируется на изначальной печати по жести с последующим сворачиванием и спайкой свернутых листов;

-Собственное производство клапанов европейского стандарта и распылительных устройств, включая головки нескольких конфигураций, колпачки и спрей-колпаки нескольких видов. В ОАО "Арнест" реализован полный цикл производства клапанов и распылителей, что позволяет не только полностью обеспечивать потребности наполнения, но и продавать их заказчикам отдельно. Качество производимых клапанов и колпачков удовлетворяет запросы транснациональных заказчиков;

-Производство жестяного баллона. На территории ОАО "Арнест" расположено немецкое предприятие по производству жестяных баллонов мощностью до 100 млн. шт. в год. Качество продукции делает данного производителя единственным в России предприятием, чья продукция обеспечивает спрос транснациональных заказчиков жестяной упаковки для контрактного наполнения аэрозолей;

-Современный склад УВП (углеводородных пропеллентов) и оборудование для очистки УВП. Имеется производство 8-ми разных давлений и смесей для всего спектра продукции.

-ОАО "Арнест" имеет собственный завод по производству пропеллентов, в то время, как ни один из Российских производителей аэрозолей и до 90% мировых производителей указанными возможностями не располагают, а осуществляют закупку готовых смесей. Кроме того, серьезным конкурентным преимуществом является система очистки УВП, которая позволяет закупать неочищенную дешевую изобутановую фракцию и иметь один из основных компонентов аэрозолей минимум на 40 % дешевле, чем у конкурентов;

-Собственные склады сырья и готовой продукции: наличие логистического склада для "L'Oreal", наличие собственного СВХ (склад временного хранения) для таможенной очистки импортных грузов. В стадии завершения - складской терминал (11 тыс. кв. м);

-Собственный НТЦ (научно-технический центр) - разработка рецептур, сертификация, гос. регистрация. Собственная аккредитованная лаборатория химического анализа;

-Внедрена ERP-система MS Axapta;

-Широкая и развивающаяся дистрибуторская сеть, насчитывающая в настоящее время более 100 компаний в России и зарубежье;

-Сильная команда менеджеров, нацеленная на конечный результат.

На основании вышеприведённого анализа конкурентных преимуществ компании «Арнест», можно сделать вывод о том что предприятие ведёт успешную трудовую деятельность по **производству и реализации аэрозольной продукции**, в том числе благодаря тому, что может выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

# Заключение

Подводя итоги, следует отметить, что для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая организация должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где – избежать её.

Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества

**Компания “Арнест” - российский лидер аэрозольного бизнеса в области высоких технологий, объемов производства и реализации продукции.**

Стратегией компании – является поиск оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям продукцию самого высокого качества. Организация постоянно увеличивает ассортимент предлагаемой продукции и стремиться развивать маркетинговую составляющую бизнеса.

**Также приоритетной целью деятельности ОАО "Арнест" является удовлетворение требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон, поддержание на этой основе имиджа фирмы и повышение конкурентоспособности продукции.**

Исследование конкурентных преимуществ компании «Арнест», показывает успешную трудовую деятельность предприятия по **производству и реализации аэрозольной продукции**, в том числе благодаря тому, что предприятие обладает определенными преимуществами перед своими конкурентами на данном рынке.

# Список литературы

1. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. – М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.
2. Бурцева Т.А., Сизов В.Ц., Цень О.А. Управление маркетингом. – М.: Экономитъ, 2005. – 271 с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 432 с.
4. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 912 с.
5. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. – М. Омега-Л, 2007. – 204 с.
6. Океанова З.К. Маркетинг. – М.: Проспект, 2007. – 424 с.
7. Панкрухин А.П. Маркетинг. – М.: Омега-Л, 2007. – 656 с.
8. Парахина В.Н., Максименко С.В., Панасеенко С.В., Стратегический менеджмент. – М.: КНОРУС, 2007. – 496 с.
9. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
10. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
11. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен, 2006. – 637 с.
12. Резник Г.А., Спирина С.Г., Введение в специальность “Маркетинг”. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 224 с.
13. Синяева М.А. Маркетинг в малом бизнесе. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.
14. Титов В.И. Экономика предприятия. – М.: Эксмо, 2008. – 416 с.
15. Фахтудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
16. Фахтудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2006. – 544 с.
17. Цахаев Р.А., Муртизалиева Т.В. Алиев С.А., Основы маркетинга. - М.: Экзамен, 2005. – 448 с.

1. Резник Г.А., Спирина С.Г., Введение в специальность «Маркетинг». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 87 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. – М. Омега-Л, 2007. – 136 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Фахтудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 104 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. – М. Омега-Л, 2007. – 137 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Фахтудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 101 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. – М. Омега-Л, 2007. – 137 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Резник Г.А., Спирина С.Г., Введение в специальность «Маркетинг». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 98 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. – 56 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. – 59 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. – М. Омега-Л, 2007. – 137 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 160 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Фахтудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 114 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Фахтудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 116 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 62 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Парахина В.Н., Максименко С.В., Панасеенко С.В., Стратегический менеджмент. – М.: КНОРУС, 2007. – 188 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 63 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 168 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 172 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 173 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Фахтудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2006. – 213 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Фахтудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2006. – 215 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Резник Г.А., Спирина С.Г., Введение в специальность «Маркетинг». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 100 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Резник Г.А., Спирина С.Г., Введение в специальность «Маркетинг». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 101 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 16 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Титов В.И. Экономика предприятия. – М.: Эксмо, 2008. – 36 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Океанова З.К. Маркетинг. – М.: Проспект, 2007. – 160 с. [↑](#footnote-ref-26)