

Уральский институт экономики управления и права

(УИЭУиП)

**Курсовая работа**

**по теме:**

**Конкурентоспособность предприятия**

Факультет : региональный

Специальность: экономика предприятий

(торговли и общественного питания)

Исполнитель: Максютова И.А.

Группа: ЭП- 502

Научный руководитель: Евстефеев В.Н.

доцент

Полевской 2010

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 2](#_Toc272690270)

[**1.Теоретические аспекты конкурентоспособности** 3](#_Toc272690271)

[**2. Анализ конкурентоспособности организации (сильные и слабые стороны).** 25](#_Toc272690272)

[**3. Мероприятия с оценкой необходимых затрат и ожидаемых результатов.** 31](#_Toc272690273)

[**4. Выводы и предложения** 36](#_Toc272690274)

[**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ** 39](#_Toc272690275)

**ВВЕДЕНИЕ**

С начала 17 века купцы стремились наживаться на разнице в ценах товаров на различных рынках. Ростовщики давали деньги в долг под проценты. И в том и в другом случае деньги выступали источником собственного приращения. Но эти изменения происходили только в сфере обращения.

Постепенно к владельцам денег приходило осознание того, что есть другой, более эффективный способ получения доходов: не за счет процентов за кредиты или торговли товарами, которые произведены кем-то, а благодаря собственному производству товаров и их последующей продаже. Наращивая выпуск товаров, можно успешнее конкурировать на рынке, играя на ценах. Поняв это, владельцы денег поняли и другое: для проникновения имеющихся средств в сферу производства нужны определенные общественные отношения, и прежде всего нужно

было, чтобы владелец денег мог найти на рынке такой товар, который, будучи вложенным в производство других товаров, давал бы прибыль устойчиво и постоянно. [14]

Реальные рынки отличаются широким разнообразием, даже если на них происходит торговля похожими товарами. [9, с. 105]

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня и уровня жизни населения. Поэтому конкуренция- очень сложное понятие.[10, с.154]

В данной работе будет проведен анализ конкурентоспособности предприятия, занимающегося предоставлением строительных услуг, выполнением строительных работ и производством товарного бетона. После анализа будут предложены мероприятия по улучшению конкурентособности.

1. **Теоретические аспекты конкурентоспособности**

Теоретические основы конкуренции начали закладываться еще в период докапиталистических формаций. Однако первые наиболее целостные теоретические положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах появились только в середине XVIII века. Огромная заслуга в этом принадлежит представителям классической политической экономии А. Смиту, Д. Рикардо. В последующие периоды значительное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам А. Маршалла, Дж. Кейнса, В. Леонтьева, Й. Шумпетера, П. Сраффы, М. Портера и др.

Конкуренция – широко известная фундаментальная экономическая категория. Тем не менее, сам термин "конкуренция" часто понимается экономистами в различных смыслах.

Этимологически слово "конкуренция" восходит к латинскому "concurrentia", означающему "столкновение", "состязание". Именно поведенческая трактовка этой категории изначально установилась в экономической литературе. Адам Смит, в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи и покупки товаров. Основным методом конкурентной борьбы ему виделось изменение цен. При этом он замечал, что рыночная экономика, не управляемая коллективной волей, не подчиненная единому замыслу, тем не менее, следует строгим правилам поведения на рынке. В соответствии с этими правилами свободная конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравновешивающей рыночные цены. В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные товары и конкретный вид кривых спроса и предложения. Таким образом, конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования. Вместе с тем, конкуренция – механизм регулирования пропорций общественного производства, поскольку благодаря конкуренции происходит перераспределение капиталов между отраслями. Конкуренция – та самая "невидимая рука", которая координирует деятельность участников рынка.

Идеи ценового регулирования рынка вследствие конкуренции развил Д. Рикардо. Положение о совершенной конкуренции, теоретическую модель которой он разработал, помогло понять, каким образом "естественные" цены в долгосрочном равновесии сочетаются с принципами децентрализованного управления, и как последние способствуют развитию экономики.

В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Так, в марксистской трактовке конкуренцией называется свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции, одним из родоначальников которого справедливо считается английский экономист А. Маршалл, связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода состоит в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь своей выгодой. Они выставляют условия или критерии (требуемый уровень цен, качества и т.п.) и в зависимости от исполнения этих условий решают, кому предоставить блага, а кому – нет. "Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам", – считал американский экономист П. Хейне.

Наряду с поведенческой трактовкой конкуренции в XIX и особенно в XX веке получила распространение трактовка структурная. Ее истоки восходят к работам Ф. Эджуорта, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших фундамент современной западной теории конкуренции.

Недовольство существовавшей моделью совершенной конкуренции было вызвано чрезмерным вниманием, оказываемым только одному ее виду (ценовой конкуренции), и невозможностью раскрыть с ее помощью сущность конкурентной деятельности. Говоря о совершенной конкуренции, Й. Шумпетер отмечал: "... Это не тот вид конкуренции, который может быть отнесен на счет существующих товаров, но этот вид конкуренции может быть особенно актуальным, если речь пойдет о новом товаре, новой технологии, новых ресурсах или новом типе организации". Более определенно высказывался Ф. Хайек: "... Надо принимать во внимание то, что государственное устройство уже существует ... и процесс конкуренции происходит в уже существующей системе. Если бы модель совершенной конкуренции когда-нибудь существовала бы в реальном государстве, то не было бы никаких ограничений во всех сферах деятельности. Но это фактически невозможно, так как ограничения со стороны государства жизненно необходимы".

Критики модели совершенной конкуренции указывали на элементы монополии, пронизывающие экономику и не находящие отражение в существующей концепции конкуренции. Значительный вклад в теоретические модели олигополии и монополии позднее внесли Ф.И. Эджуорт (математическое описание), А.Л. Лернер (монопольная власть и ее оценка), К. Викселль (конкуренция и ценовая дискриминация), Й. Шумпетер, Ф. Хайек и др.

Таким образом, к середине XX века сформировались общие представления о сущности конкуренции и ее основных движущих силах, выразившиеся в постулировании четырех классических моделей рыночной конкуренции: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии. Позиции этой группы ученых в современной западной экономической науке столь сильны, что сам термин "конкуренция" ("competition") чаще используется именно в структурном понимании. Если же нужно подчеркнуть поведенческую сторону конкуренции, нередко пользуются иным словом – "соперничество" ("rivalry").

При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы конкурентов друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. Так, в работах К. Р. Макконнелла и С. Л. Брю говорится, что "конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его".

Можно выразить ту же мысль и иначе: в центре внимания оказывается не соперничество хозяйствующих субъектов в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния отдельного хозяйствующего субъекта на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной.

Третий подход к определению сущности конкуренции можно определить как функциональный. Он рассматривает роль, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории экономического развития определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удается их осуществить, механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии.

Ф. Хайек рассматривал конкуренцию как "процедуру открытия". По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Скажем, в условиях типичного для реального рынка недостатка информации первоначально одинаково привлекательными могут казаться несколько возможных линий поведения предприятия. И только конкуренция "открывает", какая из них на самом деле верна, а какая ведет в тупик.

Рассмотрев изложенные подходы к определению конкуренции, можно сделать вывод о том, что каждый из них учитывает те или иные аспекты этого понятия. Однако наиболее полно, на наш взгляд, сущность конкуренции как экономического явления, определяющего деятельность конкретных хозяйствующих субъектов на рынке, отражает поведенческий подход. Таким образом, в целях настоящей работы конкуренция может быть определена как соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели. Если цель конкретизировать с точки зрения рыночной экономики, то рыночная конкуренция есть борьба хозяйствующих субъектов за получение прибыли. Основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости (здесь и далее под продукцией понимаются любые производимые и/или реализуемые товары, выполняемые работы либо оказываемые услуги). При этом деятельность хозяйствующих субъектов осуществляется в условиях ограниченности как ресурсов, необходимых для производства продукции, так и спроса на эту продукцию со стороны потребителей.

Сущность конкуренции и ее движущие силы детально рассматриваются в трудах известного современного экономиста М. Портера. Он пришел к выводу о том, что в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты. Скорее, конкуренция в отрасли, лежащая в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители – все являются конкурентами, в той или иной степени оказывающими влияние на отрасль.

Результатом исследований М. Портера стала концепция пяти сил конкуренции, позволяющая определить детерминанты, оказывающие наибольшее влияние на хозяйствующие субъекты в условиях рыночной конкуренции. Согласно указанной концепции, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил:

* угроза вторжения новых конкурентов;
* угроза появления продуктов-заменителей;
* экономический потенциал поставщиков;
* экономический потенциал покупателей;
* соперничество среди существующих конкурентов.

Указанные силы, в конечном счете, формируют условия, в которых функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Состояние каждой силы и их совместное воздействие определяют возможности предприятия в конкурентной борьбе и его конкурентный потенциал. С другой стороны, значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками. Кратко рассмотрим каждую из представленных сил.

**Угроза вторжения новых конкурентов**

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам. Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов также может быть основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль.

**Угроза появления продуктов-заменителей**

Подобно угрозе вторжения новых конкурентов продукты-заменители ограничивают потенциал отрасли. Теоретически, чем более привлекательно соотношение цена-качество, "предлагаемое" продуктами-заменителями, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли. Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения конкуренции, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с производимой в отрасли продукцией либо производятся отраслью, получающей высокую прибыль. Продукты-заменители быстро вступают в игру, когда та или иная разработка увеличивает конкуренцию в соответствующей отрасли либо служит причиной снижения цены или повышения производительности.

**Экономический потенциал поставщиков**

Поставщики могут оказывать давление при заключении сделок, увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров и услуг. Влияние поставщиков, таким образом, "выжимает" прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек при фиксированных ценах.

**Экономический потенциал покупателей**

Потребители, подобно поставщикам, "выжимают" прибыль из отрасли, снижая цены, требуя высшего качества продукции и большего обслуживания, настраивая производителей друг против друга – в ущерб прибыли всей отрасли.

**Соперничество среди существующих конкурентов**

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению всеми средствами добиться выгодного положения, используя тактику ценовой и неценовой конкуренции, продвижения товаров на рынок и интенсивную рекламу. Интенсивность и характер конкуренции зависят от множества факторов. При анализе интенсивности и характера конкуренции на отраслевом рынке представляется полезным обратиться к упоминавшемуся ранее структурному подходу определения сущности конкуренции. В рамках указанного подхода, в зависимости от характера конкуренции поставщиков (производителей), выделяется четыре основных типа рынка: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и чистая монополия.

**Совершенная конкуренция** характеризуется наличием большого количества конкурентов, в результате чего ни один из участников рынка не имеет достаточно большой доли рынка, чтобы влиять на цену продукта. Цена для каждого производителя считается заданной рынком. Реализуемая на рынке продукция является стандартизированной. Спрос очень эластичен, неценовые методы конкуренции не используются. Вход и выход из отрасли свободны. Для совершенной конкуренции характерна весьма высокая информированность продавцов и покупателей о продукции и ценах.

**Монополистическую конкуренцию** отличает большое количество предприятий, реализующих дифференцированную продукцию, что позволяет им осуществлять определенный контроль над продажной ценой. Отличительная особенность рынка – большое количество мелких и средних предприятий, ни одно из которых не занимает лидирующего положения на рынке вследствие незначительной доли продаж. В отличие от чистой конкуренции здесь используются неценовые методы конкуренции. Вход на рынок не затруднен такими барьерами, как при монополии или олигополии, но и не настолько легок, как при совершенной конкуренции.

**Олигополистическая конкуренция** характеризуется наличием нескольких очень крупных предприятий, контролирующих значительную часть производства и сбыта и конкурирующих друг с другом. Доля каждого из участников рынка при данной структуре конкуренции значительна, что позволяет осуществлять влияние на рыночную цену. При олигополии продукция предприятий может быть как стандартизированной, так и дифференцированной. Каждый из участников олигополии проводит самостоятельную рыночную политику, но при этом зависит от конкурентов и вынужден считаться с ними, причем используются преимущественно неценовые методы конкурентной борьбы. Олигополисты стремятся к завоеванию преимуществ за счет ослабления конкурентов, что приводит к частым конкурентным "войнам". Однако, как показывает практика, предприятия-олигополисты чаще стремятся прийти к соглашению по поводу раздела рынка, установления цен, действуя в результате соглашения как единая чистая монополия. В отрасли существуют высокие барьеры вхождения.

**Чистая монополия** – крайнее проявление несовершенной конкуренции – может быть охарактеризована как рынок, на котором существует единственный продавец товара, не имеющего близких заменителей. Монополист действует на рынке один, осуществляя контроль над ценой и объемами выпуска, что позволяет ему получать монопольную прибыль. Чистая монополия характеризуется наличием высоких барьеров входа (как правило, искусственного характера).

М. Портер отмечает, что конкуренция – это динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты. Условия на рынке изменяются, потому что в движении находятся силы, которые создают условия для перемен. Сам М. Портер выделяет не менее одиннадцати основных движущих сил, изменяющих условия и характер конкуренции. Очевидно, что указанный перечень хотя и является достаточно полным, но все же не исчерпывающим. Рассмотренная модель пяти сил конкуренции М. Портера является концептуальным средством для формулирования и диагностики принципиальных структурных сил механизма рыночной конкуренции.

Можно констатировать, что степень влияния конкурентных сил определяет предельный потенциал прибыли отрасли. Цель предприятия – найти и занять позицию в отрасли, где оно будет лучше всего защищено от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Анализ отмеченных сил конкуренции обеспечивает прочный фундамент для стратегического плана действий. При этом, каждый хозяйствующий субъект находится в уникальной конкурентной ситуации, что обуславливает необходимость поиска уникальных конкурентных решений.

Оценка сил, влияющих на конкуренцию в отрасли, позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия. Далее может быть составлен план действий по укреплению существующих или завоеванию новых конкурентных позиций на рынке, который в общем виде будет включать в себя позиционирование предприятия таким образом, чтобы его возможности обеспечивали надежную защиту против сил конкуренции и/или влияние на расстановку сил посредством стратегических маневров, способных улучшать позиционирование предприятия, а также прогноз изменения факторов конкурентной борьбы и меры реагирования на эти изменения с целью извлечь преимущество за счет выбора стратегии, наиболее соответствующей новому конкурентному балансу.

Таким образом, основной вывод, который можно сделать в целях нашего исследования, резюмируя теоретические изыскания классиков в области конкуренции, состоит в том, что рыночная конкуренция есть динамичное, комплексное и весьма сложное явление. В условиях конкуренции на предприятие оказывают воздействие сразу же несколько групп факторов, формируя и постоянно видоизменяя конкурентную среду его деятельности. Отмеченная сложность усугубляется тем, что каждая из упомянутых групп, в свою очередь, состоит из множества элементов, причем состав и структура элементов уникальны для каждого конкретного предприятия. В силу этого конкуренция не может быть представлена как исчерпывающий перечень конкурентных сил и факторов.

Рассмотрев теоретические основы конкуренции, в следующем разделе мы перейдем к анализу теоретических основ понятия конкурентоспособность предприятия.   
 Различия в подходах экономистов при определении сущности конкуренции находят свое отражение и при рассмотрении категории конкурентоспособности. Основная задача каждого исследователя, изучающего проблемы конкурентоспособности предприятия, состоит в определении критериев, а также нахождении источников и факторов конкурентоспособности. Однако здесь очевидной становится колоссальная коннотационная запутанность, неопределенность понятий и значений. Неопределенность выявляется уже на уровне понятийного аппарата. Так, ранее уже отмечалось, что в экономической литературе можно встретить весьма разнородные определения конкурентоспособности предприятия. Вновь приведем их, теперь с указанием авторства:

* способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции (Адаева Т. Ю.);
* способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности (Забелин П. В.);
* способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов (Ершова И. В.);
* способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами (Фатхутдинов Р. А.);
* реальная и потенциальная способность предприятия, а также имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготовлять и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов (Пичурин И. И.);
* свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений (Портер М.);
* обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами (Воронов Д. С.).

Ранее уже рассматривались причины подобной множественности понятий. В целях настоящего исследования считаем наиболее адекватным определение конкурентоспособности, основывающееся на эффективности хозяйственной деятельности. Действительно, в рамках настоящей работы конкуренция определяется как соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения рыночной экономики, то рыночная конкуренция есть борьба хозяйствующих субъектов за получение прибыли.

Основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости. При этом производство и/или реализация продукции осуществляется посредством использования ограниченных экономических ресурсов. Из этого следует, что получение прибыли в условиях рыночной экономики опосредуется эффективностью использования экономических ресурсов или соотношением полученного результата и затрат, осуществленных для его достижения. Следовательно, суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов.

Степень эффективности использования экономических ресурсов предприятием определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и, разумеется, производственных и прочих отношений, относительно эффективности использования ресурсов конкурентами. Таким образом, конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

Различают несколько видов конкуренции, или так называемых форм рыночных структур.

Совершенная (чистая) конкуренция возникает при следующих условиях:

• существует множество мелких фирм, предлагающих на рынке однородную продукцию, при этом потребителю безразлично, у какой фирмы он приобретает эту продукцию;

• доля каждой фирмы в общем объеме рыночного предложения данной продукции настолько мала, что любое ее решение о повышении или понижении цены не отражается на цене рыночного равновесия;

• вступление новых фирм в отрасль не встречает каких-либо препятствий или ограничений; вход и выход из отрасли абсолютно свободен;

• нет ограничений на доступ той или иной фирмы к информации о состоянии рынка, ценах на товары и ресурсы, затратах, качестве товаров, технике производства и т.д. [7, стр.1]

Иногда фирмы, долгое время сохранявшее лидирующее положение на рынке, быстро его теряют; другим фирмам вообще не удается сохранить лидерство на сколько-нибудь продолжительный срок. Сегодняшние лидеры отрасли не обязательно окажутся таковыми завтра.[8, с. 148]

Что такое конкурентное преимущество?

Конкурентное преимущество фирмы при прочих равных условиях в организации возникает:

- при разработке организацией ноу-хау в области технологии, организации производства и управления, мотивации труда, новой продукции и др.;

- при грамотной и оперативной работе с поставщиками, клиентами(покупателями), сбытчиками и государственными структурами;

- при внедрении комплексной системы в трудовых отношения организации, обеспечивающей позитивную синергию ее работы. [11, с.30]

Попытка понять фирму, с которой конкурируешь, является сверхсложным и часто дорогостоящим предприятием. Среди данных, которые должны быть собраны и оценены по каждому отдельному конкуренту, необходимо выделить следующие: доля на рынке, ширина производственной линии, эффективность продаж, основные преимущества, конкурентоспособность цен, эффективность рекламы, удобство расположения и новизна, мощность и производительность, опытность, стоимость материалов, финансовая позиция, качество, качество продукции, преимущество в разработке и развитии новых товаров, уровень персонала и общий имидж.

Когда фирма знает показатели своих основных конкурентов по этим критериям, она хорошо понимает свою собственную конкурентную позицию. [12, с. 101]

В настоящее время обеспечению конкурентоспособности придается важное значение. Однако по мере эволюции понимания природы конкурентоспособности появилось новое понятие – «конкурентное преимущество», которое представляет собой какую-либо эксклюзивную ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами [6, с.197].

Конкурентные преимущества - это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм. Неотъемлемыми характеристиками конкурентного преимущества компании являются степень его известности или восприимчивости потребителями фирмы, привязанность к конкретным условиям и причинам, подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов. Поэтому в процессе стратегического планирования после проведения анализа внешней среды и управленческого анализа фирмы для определения конкурентных преимуществ организации в целях формирования оптимальной стратегии фирмы необходимо осуществлять сравнительный анализ сильных и слабых сторон предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов и оценивать степень известности и восприимчивости выявленных сильных сторон организации потребителями [1, с.10].

Таким образом, успех предприятия в конкурентной борьбе требует от предприятия развития его отличительных способностей и компетенций, позволяющих ему побеждать в конкурентной борьбе за потребительский спрос. Решение данной задачи обусловливается и тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы по их наращиванию будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов, что определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению компанией, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для ее эффективного функционирования на постоянной основе. Поэтому стратегическое планирование должно заключаться в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами фирмы, а эффективная стратегия должна основываться на их удержании и развитии [1, с.11].

Чтобы выявить сущность категории «конкурентоспособность» продукции как таковой, прежде всего, необходимо учитывать, что она применительно к условиям рыночной экономики должна рассматриваться с точки зрения потребителя [5, с.127].

Конкурентоспособность конкретного товара (продукции) характеризуется определенным набором показателей параметров (рис.1).

Как видно из данных рисунке 1, основу конкурентоспособности товара составляют две группы параметров – технические и экономические, каждый из которых, в свою очередь делится на группы, подгруппы и конкретные параметры.



Рисунок 1. Параметры конкурентоспособности

Примечание. Источник: [5, с.127].

На рисунке 2 показан процесс формирования конкурентных преимуществ фирмы.

Рисунок 2. Процесс формирования конкурентных преимуществ фирмы.

Формирование конкурентных преимуществ фирмы

Определение стратегических альтернатив

Формирование критериев для оценки альтернатив стратегий

Анализ стратегий

Принятие стратегических решений

(выбор стратегии)

Управление реализацией стратегии

Контроль и оценка стратегии

Основой стратегического потенциала компании является категория трудно имитируемых конкурентных преимуществ. Выделяют конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами. Для организации предпочтительнее выделение категории трудно имитируемых конкурентных преимуществ, так как ввиду постоянного стремления конкурентов копировать отличительные особенности компании, ее сильные стороны не могут быть вечными и полностью быть недоступными конкурентам. Но для повышения конкурентоспособности компании необходимо формировать и развивать такие конкурентные преимущества предприятия, которые были бы если и не вечными, то могли бы быть скопированы конкурентами со значительными затратами времени и ресурсов, что, в свою очередь, давало бы организации возможность одновременно развивать иные отличительные компетенции взамен потенциально подлежащих имитации. В качестве подобных трудно имитируемых конкурентных преимуществ можно выделить организационную культуру фирмы; уникальные характеристики менеджмента предприятия, например, эффективную мотивационную политику, стиль руководства, четкую координацию и контроль деятельности, оптимально построенную организационную структуру и др.; отличительные особенности человеческих ресурсов организации (высокая квалификация и богатый практический опыт персонала, инициативность, неординарность мышления, умение принимать решения и нести за них ответственность в нестандартных ситуациях и т.д.); качество товара, производства, системы сбыта и сервиса и т.п. К ним также могут относиться более высокий уровень производительности производственного, технического, коммерческого персонала, управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающееся в экономическом росте.

Структура процесса формирования трудно имитируемых конкурентных преимуществ представлена на рисунке 3. [1, с.14].

Анализ конкурентов

Анализ внутреннего состояния компании

Конкурентные преимущества компании

Возможности внешней среды

Анализ клиентуры

Сравнительный анализ

Сильные стороны организации

Оценка восприимчивости потребителем сильных сторон организации

Стратегический потенциал компании (трудно имитируемые конкурентные преимущества и их источники)

Защита и развитие стратегического потенциала

Рисунок 3. Процесс формирования трудно имитируемых конкурентных преимуществ организации.

Выделение этапа формирования конкурентных преимуществ фирмы в процессе стратегического планирования организации обусловливается и направленностью данного процесса на определение смысла существования компании и нахождение способов выполнения предприятием своего предназначения во внешнем окружении. Такая взаимосвязь определяется значением самой миссии компании и особенностями этого понятия. Миссия закладывает основу формирования конкурентоспособной стратегии предприятия, поскольку раскрывает истинные функции бизнеса и устанавливает границы для усилий фирмы, задает горизонты для ее роста. По сути, сформулированная миссия предприятия позиционирует его в окружающей среде, а, соответственно, и обусловливает элементы среды фирмы, влияющие на возможности формирования и развития конкурентных преимуществ компании.

Управление конкурентоспособностью товаров и организации в современных условиях осуществляется на основе соблюдения следующих принципов:

- анализа механизма действия экономических законов (закона спроса и предложения, закона возвышения потребностей человека, закона эффекта масштаба, закона конкуренции, закона экономии времени, закона убывающей доходности и др.);

- анализа механизма действия законов организации структур и процессов (закона композиции для построения дерева целей, законов пропорциональности, синергии, самосохранения, развития и др.);

- соблюдения требований совокупности научных подходов к управлению (прежде всего, системного, комплексного, маркетингового, функционального, поведенческого, структурного, воспроизводственного);

- соблюдения ранее рассмотренных принципов управления различными объектами;

- ориентации на конкретные рынки и потребности;

- применения современных информационных технологий для системной и комплексной автоматизации управления;

- применения современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации (например, системного анализа, функционально-стоимостного анализа, динамического программирования);

- ориентации на количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью;

- экономические и управленческие факторы функционирования организации не должны входить в формулу оценки конкурентоспособности организации, так как управленческие факторы служат условием обеспечения конкурентоспособности, а экономические - результатом управления конкурентоспособностью объекта (при хорошей работе будет повышение конкурентоспособности, при плохой - снижение);

- модели оценки конкурентоспособности объектов должны учитывать весомость входящих в них факторов (показателей, аргументов);

- включаемые в формулу (модель) факторы (показатели) преимущественно должны быть удельными или относительными;

- в системе управления конкурентоспособностью объектов должны быть стратегический маркетинг (первая общая функция), мотивация и регулирование (последняя общая функция, устанавливающая обратную связь потребителей и внешней среды с разработчиками и изготовителями товаров).

Между этими функциями должны быть общие функции по планированию, организации процессов, учету и контролю выполнения планов и оперативных заданий [6, с.186].

**2. Анализ конкурентоспособности организации (сильные и слабые стороны).**

Проведем анализ сильных и слабых сторон относительно конкурентоспособности предприятия , одним видом деятельности которого является производство товарного бетона и реализация его. Анализируемым предприятием выступит ООО «УМ Средуралстрой». Оно расположено в городе Полевской Свердловской области. Основной деятельностью предприятия является строительство промышленных объектов. Основными конкурентами по производству бетона в городе являются ООО «РСЦ» и ОАО «ЖБИ». Используем для проведения анализа марку производимого бетона М200, так как он обладает наибольшей долей участия в объеме реализации.

В таблице 1 даны показатели по бетону анализируемой фирмы и ее конкурентов.

Таблица 1. Сравнение показателей по бетону марки М200

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование организации | | ООО «УМ Средуралстрой» | ООО «РСЦ» | ОАО «ЖБИ» |
| Цена реализации населению, руб. за 1 м3 | 2200 | | 2180 | 2150 |
| Цена реализации организациям, руб. за 1 м3 | 2596 | | 2570 | 2537 |
| Стоимость доставки, руб за час | 670 | | 730 | 685 |
| Быстрота выполнения заказа, в баллах(от 1 до 5) | 3 | | 3 | 3 |
| Качество товара, в баллах(от 1 до 5) | 5 | | 3 | 4 |
| Качество сервиса, в баллах(от 1 до 5) | 5 | | 4 | 3 |

Из таблицы 1 видно, что:

1. Цена реализации бетона населению в организации ниже, чем у конкурентов.
2. Цена реализации бетона организациям в организации ниже, чем у конкурентов.
3. Стоимость доставки бетона ниже, чем у конкурентов.
4. Быстрота выполнения заказов на одном уровне с конкурентами.
5. Качество товара выше, чем у конкурентов.
6. Качество сервиса выше, чем, у конкурентов.

Далее проведем сравнение не по товару, а по организации в целом.

Основными потребителями бетона являются домостроительные комбинаты, строительные организации, осуществляющие как жилищное, гражданское, так и промышленного строительства. Кроме того, имеется довольно крупная группа потребителей цемента - население, использующее бетон для индивидуального, садового и гражданского строительства.

Основными формами стимулирования сбыта на предприятии являются средства массовой информации (газеты, местное телевидение), наглядная агитация (рекламные щиты) и интернет.

Предприятие имеет свой сайт в Интернет (www. severskstroy.ru), на котором размещено много информации рекламного характера.

#### Для оценки сильных и слабых сторон предприятия воспользуемся таблицей 2.

#### Таблица 2.

Сильные и слабые стороны предприятия

|  |
| --- |
|  |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |  |
| 1.Производство. | Высокая конкурентоспособность продукции.  Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества.  Относительно высокое качество продукции, постоянное его улучшение. | Высокая энергоемкость производства.  Отрицательное влияние производства на экологию области.  Продукция производится устаревшим способом |  |
| 2. Кадры. | Подготовка и повышение квалификации производственных и научных кадров.  Рабочие со стажем.  Рабочие с высшим техническим образованием. | Отсутствие стимулов к повышению производительности.  Текучесть кадров.  Не очень высокий уровень мотивации труда. |  |
| 3. Маркетинг. | Эффективная система сбыта готовой продукции.  Сбор информации о рынках сбыта.  Широкие возможности сбыта своей продукции | Недостаточные маркетинговые исследования.  Недостаточно квалифицированная маркетинговая политика.  Слабая рекламная компания. |  |
| 4.Организация. | Отлаженное партнерство с поставщиками.  Эффективное взаимодействие различных структурных подразделений.  Четкое разделение труда, профессиональная специализация. | Зависимость от поставщиков.  Отсутствие отделов, занимающихся инновационной деятельностью. |  |
| 5. Финансы. | 1. Предприятие остается финансово независимым.  2. Достаточно быстрая оборачиваемость средств.  3. Достаточное количество собственных оборотных средств. | Большой объем дебиторской задолженности.  Отсутствие долгосрочных источников финансирования. |  |
|  |  |  |  |

Из этого анализа видно, что слабыми сторонами предприятия являются высокая энергоемкость производства, достаточно высокие цены на производимую продукцию, отрицательное влияние производства на экологию области и др. Но всего этого можно избежать, используя имеющиеся у предприятия возможности.

Основными направлениями развития предприятия являются:

-удовлетворение требований строительного комплекса в ассортименте и строительно-технических свойствах бетона;

-техническое перевооружение и реконструкция бетонных установок с целью обновления основных фондов, внедрение высокоэффективных энергосберегающих технологий;

-организация эффективного производства строительных работ на существующих и будущих объектах;

-совершенствование технологий производства и оборудования для выпуска бетона;

-уменьшение вредных выбросов в атмосферу и улучшение условий труда;

-повсеместное внедрение автоматизированной системы учета расхода топлива и электроэнергии по всему технологическому циклу производства бетона;

-подготовка и повышение квалификации производственных кадров.

Для более полного удовлетворения рынка высококачественным бетоном в 2009 году закуплены новые автобетоносмесители и бетонные установки более совершенных в технологии производства бетона.

#### В результате проведённого исследования по теме анализ сильных и слабых сторон предприятия ряд выводов:

ООО «УМ Средуралстрой» является предприятием, использующим стратегию вперёд идущей интеграции.

Силы и возможности:

1. Предприятие ООО «УМ Средуралстрой» занимает большой удельный вес на цементном рынке области, кроме того, имеется возможность расширения рынков сбыта;

2. Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества;

3. Известность и надежность предприятия подкрепляется экономическим ростом и увеличением деловой активности;

4. Большой ассортимент продукции и высокий объем её выпуска.

Слабости и возможности:

1. Высокая энергоемкость производства, но на предприятии активно ведется внедрение новых технологий;

2. Относительно высокие цены производимой продукции, но снижение затрат на производство ведет к снижению себестоимости;

3. Деятельность предприятия оказывает отрицательное влияние на экологию области, но обновление и модернизация оборудования позволят уменьшить экологические проблемы.

**3. Мероприятия с оценкой необходимых затрат и ожидаемых результатов.**

Из таблицы 1 видно, что отпускные цены на товарный бетон на предприятии выше, чем у конкурентов, что значительно снижает конкурентоспособность. Предлагается провести пересмотр величины надбавок в сторону их снижения. Для определения экономической эффективности предлагаемого мероприятия предположим, что снижение отпускной цены приведет к повышению конкурентоспособности продукции ООО «УМ Средуралстрой» и увеличит объем продаж на 10 %.(табл.3).

Таблица 3.

Предложения по изменению уровня оптовой надбавки ООО «УМ Средуралстрой»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Объем продаж, руб. | | Средний уровень оптовой надбавки,% | |
| планируемый | ожидаемый при измении процента надбавок | по плану | предлагается |
|
| Бетон М200 | 3 374 032 | 3 711 435 | 13,6 | 11,0 |
| Бетон М300 | 1 427 475 | 1 570 223 | 13,2 | 10,5 |
| Бетон М100 | 713 738 | 785 111 | 14,1 | 12,0 |
| Раствор М50 | 389 311 | 428 243 | 12,5 | 9,5 |
| Бетон М150 | 583 967 | 642 364 | 11,9 | 10,0 |
| **Всего** | **6 488 523** | **7 137 375** |  |  |

Как видно из данных таблицы 3 , предлагается снижение уровня торговой надбавки в зависимости от вида товара более чем на 10%.

Далее определим величину экономического эффекта, предположив, что величина издержек на реализацию увеличится на величину, меньшую чем ожидаемый рост объема продаж и равную 7%. Затем проведем сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий. Полученные расчетные данные поместим в таблицу 4.

Таблица 4. Ожидаемый экономический эффект от изменения величины оптовой надбавки ООО «УМ Средуралстрой»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ пп | Показатели | Единица измерения | По бизнес-плану | Предлагаемая |
|
|
| 1. | Объем выручки | руб. | 6 488 523 | 7 137 375 |
| 2. | Себестоимость реализованной продукции | руб. | 5 925 593 | 6 340 384 |
| 4. | Прибыль балансовая | руб. | 562 930 | 796 991 |
| 5. | Рентабельность | % | 9,5 | 12,6 |

Как видно из данных, приведенных в табл.4, в результате проведения предложенных мероприятий будут достигнуты следующие положительные результаты:

- повысится ценовая конкурентоспособность продукции ООО «УМ Средуралстрой»;

- увеличится объем продаж товара на 10%, что будет способствовать увеличению доли рынка;

- увеличится величина балансовой прибыли с 562930 руб. до 796991 руб.;

- рентабельность реализации увеличится с 9,5 % до 12,6 %.

Также на предприятии существует проблема текучести кадров.

На рисунке 4 показаны причины ухода работников из предприятия.

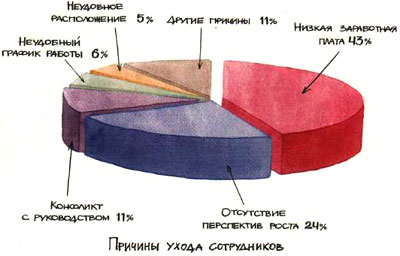


Рисунок 4- причины ухода сотрудников[15]

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом предприятия, это своего рода индикатор неблагополучия.

Основная причина увольнений — недовольство человека своим по­ложением; это низкая заработная плата, условия и организация труда, отношения с коллективом и руководством, социальные проблемы, невозможность сделать карьеру (см. рисунок). Ча­ще всего увольнение происходит из-за того, что ожидания со­трудника от работы, компании и перспектив развития не совпадают с действительностью. Многие из названных факто­ров можно устранить организационными методами, совершен­ствуя систему мотивации сотрудников и улучшая условия труда.

 Специалисты кадровых агентств единодушны в том, что достойная зарплата не мотивирует, а лишь удерживает человека от поиска новой работы. Зато неудовлетворенность зарплатой очень силь­но снижает мотивацию. Кроме того, около 50 % людей меняют место работы, утратив интерес к нематериальной мотивации.

В ООО «УМ Средуралстрой» по словам начальника отдела кадров, за последние 7 лет в производственно- техническом отделе состав сотрудников сменился 5 раз полностью. При этом начальник данного отдела, отработавший на этом предприятии более 30 лет, оставался на прежнем месте. Все сотрудники увольнялись со скандалом. Причина увольнения- неудовлетворенность отношением непосредственного начальника (начальника ПТО). Руководитель организации 2 года назад после очередной смены состава сотрудников отдела понизил начальника отдела в должности до ведущего инженера ПТО, но на практике получилось, что начальника нового не назначили, а отдел продолжал работать под руководством бывшего. Увольнения продолжались. А это- новые затраты. Отдел работал и работает неэффективно под началом сотрудника со средне-специальным образованием иного профиля, чем требуется для занимаемой должности. Компетентные люди, которые могли бы возглавить отдел ПТО, на долго не задерживаются на предприятии.

Предлагается уволить настоящего работника, под влиянием которого произошла такая высокая текучесть.

Оценим недостатки и преимущества данного метода. Данные внесем в таблицу 5.

Таблица 5. Оценка результата ввода изменений в кадровый состав работников отдела ПТО ООО «УМ Средуралстрой»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Изменение | Преимущества | Недостатки |
| Увольнение ведущего инженера отдела ПТО по сокращению штата | 1) Снижение текучести отдела;  2) повышение эффективности работы отдела;  3) снижение затрат, носящих кадровый характер;  4) повышение сплоченности коллектива. | 1) Потеря сотрудника, который проработал на предприятии 30 лет и беспрекословно выполнял все указания руководителя . |

Получилось, что преимуществ у данного мероприятия больше, чем недостатков. Следовательно данное мероприятие принесет эффективный результат.

Таким образом, проведение мероприятий по снижению торговых надбавок и внесение изменений в кадровый состав работников будут способствовать эффективной работе и усилению конкурентных преимущество ООО «УМ Средуралстрой» на рынке города Полевской и Свердловской области, что приведет к улучшению результативности коммерческой деятельности предприятия.

**4. Выводы и предложения**

Подводя итоги работы можно сделать следующие выводы и предложения.

1. Конкурентоспособность можно определить как комплексную характеристику товара, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными изделиями-конкурентами как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на его удовлетворение, которое обеспечивает возможность реализации этого товара в определенный момент времени на конкретном рынке. Отсюда следует, что конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей

2. Конкурентные преимущества - это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм. Неотъемлемыми характеристиками конкурентного преимущества компании являются степень его известности или восприимчивости потребителями фирмы, привязанность к конкретным условиям и причинам, подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов. Поэтому в процессе стратегического планирования после проведения анализа внешней среды и управленческого анализа фирмы для определения конкурентных преимуществ организации в целях формирования оптимальной стратегии фирмы необходимо осуществлять сравнительный анализ сильных и слабых сторон предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов и оценивать степень известности и восприимчивости выявленных сильных сторон организации потребителями.

3. Методы оценки состояния рыночных позиций должны основываться на процессах закрепления фирмы на рынке в динамике. Учетной базой этих методов может служить жизненный цикл продукции, с момента ее появления на рынке и до исчезновения (вытеснения более совершенным товаром). К основным стадиям жизненного цикла относятся: внедрение, рост, зрелость (насыщение), старение (спад). На каждой стадии предприятие может реализовать продукцию в определенных масштабах, что объективно сказывается на его доле рынка- и динамике продаж. Эффективно должна использоваться методика последовательного усиления рыночных позиций предприятий (расширения контролируемой доли рынка) на основе поэтапного приближения качественных и стоимостных характеристик продукции к запросам потребителей с учетом стратегии конкурентов и стадий жизненного цикла продукции.

4. Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой очень сложную работу, так как:

- во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов;

- во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности.

5. Оценка конкурентоспособности является исходным элементом для производственно-хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. Изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически на всех этапах жизненного цикла продукции. Такой подход дает возможность своевременно принять решения об оптимальных измерениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков для производственных и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и т.д.

6. Выбор оптимального сочетания различных маркетинговых стратегий с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара и нахождения товара на определенном его этапе. Стандартный жизненный цикл товара имеет следующие стадии: разработка, выход на рынок, рост, зрелость (насыщение), спад. Для многих товаров жизненный цикл может сильно отличаться от стандартного из-за сезонности, капризов моды, смены увлечений и т.д.

7. По результатам проведенного анализа становится очевидным необходимость повышения конкурентоспособности продукции ООО «УМ Средуралстрой». В связи с этим предлагается необходимо провести пересмотр величины надбавок в сторону их снижения.

8. Внесение изменений в кадровый состав понизит текучесть кадров и приведет к эффективной работе.

В результате проведения предложенных мероприятий будут достигнуты следующие положительные результаты:

- повысится ценовая конкурентоспособность продукции ООО «УМ Средуралстрой»;

- увеличится объем продаж товара на 10%, что будет способствовать увеличению доли рынка;

- увеличится величина балансовой прибыли с 562930 руб. до 796991 руб.;

- рентабельность реализации увеличится с 9,5 % до 12,6 %.

Проведение предложенных мероприятий будет способствовать усилению конкурентных преимущество ООО «УМ Средуралстрой» на рынке и приведет к повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Белокопытова Н.Г. Стратегическое планирование фирмы – модификация процесса в современных условиях. Ульяновск: УГУ, 2003.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.

3. Лободенко С.Н. Управленческая оценка конкурентоспособности металлургических предприятий. // Сталь. 2002.- №8.

4. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - № 1.

5. Уткин Э. Э. Курс менеджмента. Учебник для вузов – М.: Издательство «Зерцало», 2002.

6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М: Эксмо, 2005.

# 7. А.С. Булатов. Экономика: учебник Конкуренция

# 8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

9. Периодическое издание «Вопросы экономики», май 2050, М.: Институт экономики РАН.

10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. СПб: Питер, 2007.

11. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика. СПб: Питер, 2002.

12. Радугин А.А. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. М.: Цент, 1998.

13. Интернет-сайты.

14.Боголюбов Л.Н. Обществознание. Часть 2, 11 класс.

15. Журнал- Персонал-Микс №7 2005.