

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях развития экономики все более актуальным становится вопрос о стабильном развитии производства. Однако следует отметить, что актуальные вопросы функционирования экономики Республики Беларусь предполагают развивать не просто производства, а в первую очередь конкурентоспособные производства. Развитие конкурентоспособности производства продукции - не только актуальная задача самих предприятий, но и задача развития экономики страны в целом. Инструментом развития системы повышения конкурентоспособности является комплексный подход к определению и разработке мероприятий по совершенствованию системы повышения конкурентоспособности предприятия. Каждое предприятие стремится создать наиболее верную в условиях его функционирования конкурентоспособную стратегию. Именно верно спрогнозированное поведение предприятия на рынке может стать предпосылкой для его успешного функционирования.

Прежде всего, отметим многовариантность самого понятия «конкурентоспособность». Многие ученые, такие как М. Портер, Р.А. Фатхутдинов, Дж. Харт и другие, исследовали данную категорию, но единого мнения по данному вопросу на сегодняшний день нет. Поэтому актуально создание комплексной концепции конкурентоспособности, которая позволит выявить особенности конкурентоспособности продукции исходя из уже существующих различных подходов определения данной категории.

Целью данной работы является разработка системы управления конкурентными преимуществами фирмы, для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность конкурентоспособности организации;
- изучить конкурентные преимущества организации;
- рассмотреть методы оценки конкурентных преимуществ организации;
- дать организационно-экономическая характеристика ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»;

- провести SWOT-анализ и PEST-анализ ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»;
- провести анализ конкурентных преимуществ организации;
- разработать пути совершенствования формирования конкурентных преимуществ;
- провести экономическую оценку разработанных предложений.

Объект исследования - ООО «ЕТК» АТОМГРУПП».

Предмет исследования - система управления конкурентными преимуществами фирмы.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области маркетинга, материалы периодических изданий сети Интернет.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ компании на примере ООО «ЕТК» АТОМГРУПП».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ

1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности организации

Понятие «конкурентоспособность предприятия» является многозначным. Ученые высказывают различные мнения относительно него. Это связано с [\[1\]](#):

- рассмотрением конкурентоспособности на разных уровнях: на региональном, национальном или мировом рынках;
- отождествлением конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции;

- заменой одного понятия другим;
- характеристикой любой составляющей конкурентоспособности предприятия.

Многозначность понятия конкурентоспособности характеризуется теоретической сложностью и необходимостью анализа с различных позиций для применения полученных результатов при формировании стратегии и тактики деятельности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия является понятием относительным, поскольку ее можно обнаружить среди группы предприятий соответствующей отрасли. Согласно этому конкурентоспособности предприятия характерны определенные свойства, а именно: сопоставимость и динамичность.

Сопоставимость означает, что показатель оказывается в условиях сравнения объектов. Динамичность показывает нам то, что показатель нельзя рассматривать как долгосрочную характеристику независимо от эффективности деятельности предприятия[2]. Конкурентоспособность проявляется лишь в условиях конкуренции и из-за конкуренции.

Лысенко Ю.Г. определяет конкурентоспособность фирмы как ее сравнительное преимущество относительно других фирм данной области. С.П. Ярошенко называет конкурентоспособностью возможность длительное время отстаивать свои преимущественные позиции в сфере благодаря наличию эффективной стратегии или способность действовать в долгосрочном периоде на рынке и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, поддержки продукции на высоком качественном уровне и стимулирования работников.

Лепя М.М. отмечает, что при определении конкурентоспособности предприятия теперь доминирующими параметрами являются техническое превосходство, качество и надежность, методы сбыта, характер услуг и гарантий, предоставляемых условий оплаты труда и т.д. . Селезнев Д.А. в своей работе "Оценка конкурентоспособности предприятия" рассматривает конкурентоспособность предприятия через призму условий конкурентоспособности; коммерческих и организационных.

Итак, можно сделать вывод о том, что разнообразие понятий конкурентоспособности обуславливает необходимость использования в каждом отдельном случае понятия, которое учитывает особенности конкретного объекта исследования, в частности продукции, предприятия и т.д. Таким образом,

предлагаем уточненную трактовку экономического понятия "конкурентоспособность" - это обладание свойствами, которые создают преимущества для субъекта экономического соперничества, для достижения преимущества или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей в продукции и услугах.

Как показал обзор позиций ученых, несмотря на широкое использование категории "конкурентоспособность предприятия" в теории и на практике сегодня отсутствует системное универсальное толкование в этой сфере. В основном конкурентоспособность предприятия ассоциируется с параметрами продукции или с эффективностью функционирования, финансовым состоянием, определенной позицией на рынке. Итак, отслеживается преобладание одностороннего узкого видения этой категории, которое одновременно характеризуется многовекторностью, что не способствует однозначному и аналогичному его пониманию и восприятию различными субъектами внутренней и внешней среды.

С целью уточнения сущности конкурентоспособности предприятия выделим ключевые характеристики этой категории, а именно:

1. Относительность. Конкурентоспособность предприятия определяется относительно определенных конкурентов, поэтому по отношению к одним соперникам предприятие может быть конкурентоспособным, а по отношению к другим - нет. Итак, при определении конкурентоспособности любого предприятия важно правильно выбрать базу сравнения, в пределах которой должен фигурировать успешный на рынке конкурент.
2. Объектность. Предполагает, что конкурентоспособность определяется для конкретного объекта - предприятия, параметры которого основательно исследуются и сравниваются с конкурентами.
3. Динамичность. Параметры конкурентоспособности предприятия периодически изменяются под влиянием среды функционирования. Последний финансово-экономический кризис показал, что успешные и конкурентоспособные предприятия в кризисных условиях довольно часто разорялись и не могли выжить на рынке в неблагоприятных для них условиях.
4. Интегрированность. Нельзя отождествлять конкурентоспособность всего предприятия только по его отдельным элементам (продукции, финансовому состоянию, доле рынка и т.д.), поскольку в таком случае понимание этого понятия будет не полным и односторонним. Ведь конкурентоспособность предприятия

должна полностью освещать все аспекты его деятельности, демонстрируя конкурентные преимущества.

5. Принадлежность к конкретному конкурентному рынку. Конкурентоспособность предприятия идентифицируется на соответствующем рынке в зависимости от масштабов и объемов деятельности предприятия (мировой, региональный (рынок страны, области, района, города, узко локальный)). При этом речь идет о конкурентных рынках, поскольку если рынок монополизирован или олигополизирован, то какими бы параметрам не характеризовалось предприятие, оно быстрее даже не сможет войти на такой рынок.

6. Необходимость целенаправленного формирования. Предприятие не может быть конкурентоспособным на соответствующем рынке, не прилагая к этому комплекс усилий в различных сферах (товарной, технологической, производственной, финансовой, инновационной, инвестиционной, маркетинговой и т.д.). Ведь конкурентоспособность является результатом успешно реализованных управленческих решений на всех уровнях системы управления.

7. Имманентность. Конкурентоспособность предприятия является внутренне обусловленной характеристикой, с помощью которой можно идентифицировать любое предприятие, действующее на конкурентном рынке.

8. Декомпозиционность. Когда речь идет о конкурентоспособности предприятия, то важно не только определить ее уровень, но и диагностировать, за счет каких сфер и составляющих деятельности сформированы конкурентные преимущества. Такая необходимость возникает ввиду того, что каждое предприятие должно иметь информацию о своих преимуществах и недостатках с целью обеспечения постоянного улучшения параметров собственной деятельности.

9. Унифицированность. Понимание конкурентоспособности должно быть идентичным у всех участников рынка и заинтересованных субъектов, которое исключит различные трактовки определенных оценок, выводов и показателей, а также сможет предотвращать сознательное манипулирование информацией и преувеличение параметров конкурентоспособности отдельных предприятий.

10. Адекватность. Речь идет о том, что конкурентоспособность должна отражать реальное положение на рынке, соответствовать действительности, а не иметь формальное значение.

В общем, конкурентоспособность нужно рассматривать как комплексную категорию. По нашему мнению, конкурентоспособность - это способность предприятия и его продукции в течение длительного срока успешно функционировать на рынке и доминировать в отдельных или всех аспектах своей деятельности перед конкурентами.

1.2. Конкурентные преимущества организации

Понятие конкурентных преимуществ, безусловно, тесно связано с понятием конкуренции на рынке. Согласно учебнику Гранта, конкуренция с одной стороны поощряет установление преимущества одной фирмы над другой, однако с другой стороны сама становится средством его разрушения. (Грант, 2008) Поэтому необходимо понимать особенности рыночной конкуренции для того, чтобы можно было определить возможности получения конкурентного преимущества. Само понятие конкурентного преимущества чаще всего определяется ситуацией, когда на рынке есть несколько фирм, однако одна из них получает большее количество прибыли из своей деятельности. Стоит отметить, что бывают и другие ситуации, когда, обладая конкурентным превосходством, компания отказывается от прибыли в пользу инвестиций в долю рынка, лояльности клиентов, технологий или дополнительных выплат своим сотрудникам.

Согласно теории Гранта (Грант, 2008), источники конкурентных изменений бывают трех видов: внешние; приобретенные за счет чувствительности к изменениям; полученные на основе инноваций.

Внешние источники изменений. Конкурентные преимущества могут появляться у конкурирующих компаний в следствие разного уровня прибыльности, что возможно в случае, когда на рынке нарушается равновесие. Отсутствие такого равновесия связано с внутренними или внешними источниками изменений в отрасли. Так, например, внешнее изменение при неодинаковом воздействии на фирмы в виду их различий в ресурсах, способностях, особенностях позиционирования может создать конкурентное преимущество для одной фирмы и оказать противоположный эффект для конкурента. На рисунке 1 изображены источники появления конкурентного преимущества.

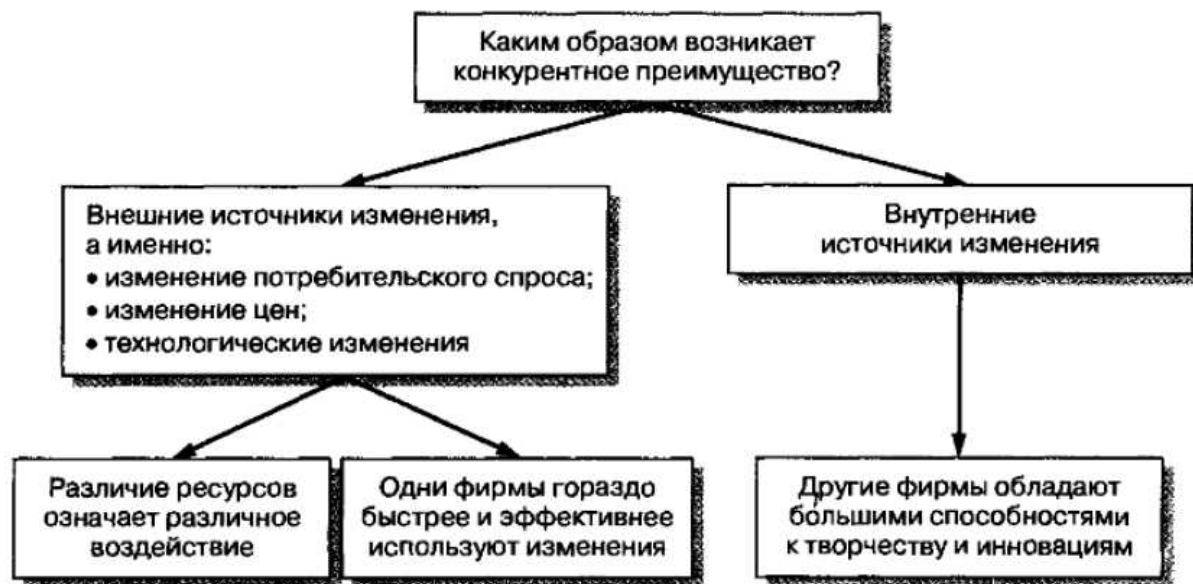


Рисунок 1. Источники появления конкурентного преимущества организации

Внешние изменения оказывают тем большее влияние на фирмы внутри отрасли, чем сильнее выражена неустойчивость окружающей среды в ней, чем больший масштаб этих изменений и чем менее схожи стратегии конкурирующих фирм. Таким образом, отрасль, которая не претерпевает значительных изменений долгое время, не зависит от технологий, моды или непредсказуемых изменений в интересах потребителей, менее подвержена внешним изменениям.

Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям. Влияние внешних изменений на конкурентное преимущество тесно связано со способностью фирмы реагировать на эти изменения. Необходимо уметь замечать появившуюся возможность для получения прибыли в связи с изменениями и быстро на нее реагировать. Согласно высказыванию Ричарда Румельта, «способность выявлять новые появившиеся возможности для создания бизнеса и их использование и называется предпринимательством».[3] То есть внешние изменения являются отличной возможностью для новых предпринимателей войти на рынок и завладеть конкурентным преимуществом, в случае, если существующие игроки не смогут вовремя на эти изменения среагировать. Особенно это актуально в нынешних условиях неустойчивости рынков. Стоит добавить, что способность реагировать включает в себя и умение прогнозировать изменения. То есть проходя через определенный жизненный цикл компаниям внутри отрасли нужно учитывать и предугадывать изменения потребительских предпочтений и моделей конкуренции, выстраивая и адаптируя свои стратегии с учетом изменения ключевых факторов

успеха. Скорость реагирования при этом имеет решающее значение для конкурентного преимущества, так Джорж Сток утверждал, что «скорость, достигаемая за счет своевременного производства, продаж, дистрибуции и инноваций, является главным конкурентным преимуществом многих ведущих японских компаний»[4]. Таким образом, научившись прогнозировать, замечать и использовать возникшие возможности, фирма может увеличить свое конкурентное преимущество в отрасли.

Конкурентное преимущество на основе инноваций. Как уже было отмечено, изменения, порождающие конкурентное преимущество могут быть внешними и внутренними. Внутренние в первую очередь возникают из-за инноваций, которые внедряет фирма. При этом инновации не только создают конкурентное преимущество для внедрившей их фирмы, но и лишают других фирм возможности этим конкурентным преимуществом обладать. Стоит понимать, что инновация в бизнесе - это не только новая технология, продукт или процесс, но и новые подходы и идеи относительно ведения бизнеса, так называемые стратегические инновации. Обычно внедрение таких инноваций ведет к увеличению эффективности всего бизнеса и обретению фирмой конкурентного превосходства на рынке. Гарри Хэмэл в своей книге утверждает, что время постепенной эволюции подходит к концу, а мы вступили в эпоху революций. Под эпохой революции подразумевается, что на современных рынках успешными будут компании, которые предложат инновации в области создания концепций бизнеса и воплотят их в новых моделях бизнеса. «Инновационная концепция бизнеса - это способность представить себе совершенно иные концепции бизнеса или совершенно иные пути дифференциации существующих концепций бизнеса»[5]. Сейчас уже можно утверждать, что Гарри Хэмэл верно спрогнозировал тенденцию, и многие компании, которые сделали ставку именно на модель своего бизнеса, не обладая при этом инновационным продуктом или технологией, сейчас испытывают значительный рост, например, китайский холдинг Alibaba Group или американская компания Amazon, которые по сути занимаются обыкновенной дистрибьютерской деятельностью.



Рисунок 2. Макро- и микро- среда организации

В специализированной литературе по менеджменту можно встретить разные подходы к определению конкурентных преимуществ фирмы. При этом в основном схема стратегического анализа фирмы начинается с анализа внешней среды, а уже затем внутренней. Для компании ближайшая внешняя среда - это отрасль, на которой компания ведет свою деятельность. Так Артур А. Томпсон мл. и А. Дж. Стрикленд говорят о том, что отраслевая и конкурентная среда компании состоит из поставщиков, конкурентов, покупателей, новых компаний на рынке и производителей товаров-заменителей. При этом все компании в отрасли действуют в единой макросреде, где влияние оказывают экономика, общественные ценности, демографические изменения, нормативные и законодательные акты и также технологии, что изображено на рисунке 2. Эти факторы влияют на все существующие отрасли, но естественно, что на одинаковые изменения различные отрасли реагируют по-разному. Так, например, Роберт Грант приводит пример проблемы глобального потепления, которая не оказывает на большинство областей экономики значимого влияния в наши дни, однако является ключевой для компаний автомобильной промышленности из-за возрастающих налогов на производство и использование автомобилей с двигателям. Факторы внешней среды, которые по источнику происхождения делятся на политические,

экономические, общественные и технологически, анализируются в составе классического PEST- анализа, который будет описан в следующей части Главы 1 данной работы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»

Объектом исследования является ООО "ЕТК" АтомГрупп", предприятие является, торгово-строительной фирмой.

Предприятие ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, фирменные бланки и штампы с наименованием, собственную эмблему.

Участником Общества является генеральный директор, который вправе участвовать в управлении делами общества в порядке определенным ФЗ и Уставом предприятия, получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией, принимать участие в распределении прибыли, продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо её часть третьим лицам в порядке предусмотренном ФЗ и Уставом Общества.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание участников Общества;
- генеральный директор.

Высшим органом Общества является Общее собрание участников, которое проводится ежегодно.

При регистрации предприятия, учредителями Общества был назначен генеральный директор, который осуществляет управление деятельностью и имеет право:

- а) без доверенности действовать от имени Общества, представлять его интересы и совершать сделки;
- б) выдавать доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- в) издавать приказы о назначении на должность работников общества, их переводе и увольнении, поощрять и налагать дисциплинарные взыскания;
- г) осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным Законом и Уставом предприятия к компетенции Участника Общества.

Основной целью деятельности ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» является получение прибыли.

Основными задачами ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» являются:

- формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей;
- обеспечение высокого качества обслуживания потребителей;
- максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении организации, и обеспечение ее эффективного использования.

Миссия ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»:

«Наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов в высококачественных товарах, работах, услугах».

Видение звучит следующим образом:

«Мы стремимся вывести компанию на конкурентные позиции в отрасли, сделать нашу компанию известной, обеспечить благосостояние и перспективы профессионально роста сотрудникам».

Первоначально «ЕТК» АТОМГРУПП» занималась узкоспециализированной деятельностью: обследованием и реконструкцией объектов гражданского назначения, торговлей специализированным оборудованием, оказание и проведение строительных работ..

Основными партнерами компании являются:

- «Газпром»;

- «Роснефть»;
- «Русал»;
- МУП «Екатернебургские коммунальные системы»;
- Администрация города Екатеринбург.

Также ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» выполняет широкий спектр работ в сфере монтажа, ремонта, реконструкции, модернизации оборудования химических, нефтехимических, нефтеперерабатывающих и взрывопожароопасных производств, котельного оборудования, металлургического оборудования и строительных конструкций, а также производит строительные работы с применением изоляционных материалов и бетона на монтажных площадках, в производственных и административных зданиях.

ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» выполняет следующие общестроительные работы:

- геодезические;
- изыскательные;
- сантехнические;
- инженерные;
- топографические;
- отделочные;
- теплоизоляционные;
- кирпичная кладка, бетонирование и т.д.;
- проведение подземных коммуникаций;
- монтажные работы;
- сварочные работы.

ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» выполняет следующие услуги:

- транспортные;
- по аренде оборудования.

Работы компания выполняет на базе выданных компетентными органами лицензий, сертификатов. При выполнении работ компания руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, строительными нормами и правилами, государственными стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами.

ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» является членом саморегулирующих организаций (СРО) в области проектирования и изысканий. Все виды деятельности ООО «ЕТК»

АТОМГРУПП» признаны (лицензированы) компетентными организациями.

Для выполнения работ ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеет высококвалифицированные кадры с многолетним опытом работы, необходимую производственную и информационную базу. Производилось оснащение производственных процессов современным оборудованием и программами.

На 01.01.2018 в ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» работает 630 работников, из них квалифицированные монтажники и ремонтники, высококвалифицированных сварщики, имеющие необходимые допуски к сварке специального оборудования и трубопроводов, а также высококвалифицированный инженерный состав и состав рабочих специалистов.

Для изготовления трубных узлов и металлоконструкций на предприятии ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеет охраняемый, утепленный «Цех трубных заготовок» площадью 4200 м, имеющий следующее оснащение:

- токарные и расточные станки;
- сверлильные станки;
- кран-балки;
- вальцовочное оборудование;
- металлорежущее оборудование (гильотины);
- аппараты полуавтоматической сварки;
- роlikоопорные стенды для полуавтоматической сварки труб с регулируемым электрическим приводом;
- шлифовальные станки;
- аппараты для ручной аргонно-дуговой сварки;
- оборудование для термообработки (индукционной и радиационной);
- оборудование для прокладки труб из полимерных материалов (в т. ч. бестраншейная прокладка).

Цех имеет участок для грунтовки и покраски изделий, а также для их маркировки. Рядом с цехом находится охраняемая бетонная площадка для складирования узлов и конструкций. Также ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеет специальный утепленный ангар для хранения материалов для тепло и огнезащиты, площадью 920 м². ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеет большой парк автотранспорта, механизмов и иной спецтехники. На территории ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеются оборудованные боксы и гаражи для парковки машин, хорошо оснащенные ремонтные мастерские (участки), имеется моторный цех, аккумуляторная мастерская, выполняющие

текущий и средний ремонт автотракторной механизации, также имеются самоходные топливо заправщики. Наличие боксов, ремонтных мастерских и собственных автозаправщиков позволяет всегда поддерживать исправность механизмов и их полную готовность к работам.

Динамика основных экономических показателей работы за 2016-2018 годы представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика основных экономических показателей работы ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» за 2016-2018

Показатели					Абсолютное изменение (±)	Темп роста (%)
	2016	2017	2018			
			2017/2016	2018/2017		
1 Выручка, тыс.руб.	200000	288284	293 288	28828	419465	14283,3
2 Себестоимость, тыс.руб.	194000	224352	2037 284	35	399602	14579,6
3 Валовая прибыль, тыс. руб.	6000	6393	26256	393	19863	106510,7
3 Численность работников, чел.	542	567	630	25	63	104,611,1
4 Выработка, тыс.руб./чел. (п.1/п.4)	369	403	1029	34	626	109255,3
5 Фонд заработной платы, тыс.руб.	139960	148364	15440 184	404	117070	106,011,5

6 Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб. (п.6/п.4/12)	21520	1805	21883	285	78	101,300,3
7 Прибыль от продаж, тыс.руб.	5220	5503	25355	283	19852	105,360,7
8 Чистая прибыль, тыс.руб.	2976	1956	6671	-1020	4715	65,7241,0
9 Рентабельность продукции, % (п.8/п.1x100)	2,6	2,4	3,9	-0,2	1,5	93,3 162,5
10 Рентабельность производства, % (п.8/п.2x100)	2,7	2,5	4,0	-0,2	1,5	92,6 160,0

Как видно из представленных данных таблицы 1, за 2017 год в сравнении с 2016 годом рост выручки составил 14,4%, себестоимости - 14,6%; рост валовой прибыли составил 6,5%. За 2018 год рост выручки составил 183,3%, себестоимости - 179,6%; валовая прибыль выросла на 310,7%, что указывает на повышение эффективности основной деятельности предприятия.

В 2018 году в сравнении с 2017 годом наблюдается рост численности работников, выработки, фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы одного работника.

В 2017 году в сравнении с 2016 годом наблюдается рост прибыли от продаж на 5,4% (или 283 тыс.руб.), в 2018 году на 360,7% (или 19852 тыс.руб.), что связано с ростом выручки опережающими темпами в сравнении с ростом себестоимости.

Снижение чистой прибыли в 2017 году в сравнении с 2016 годом составило 34,3%, а в 2018 году в сравнении с 2017 годом произошел рост на 241,0%, что указывает на увеличение финансового результата и повышение эффективности деятельности предприятия к 2018 году.

В 2017 году в сравнении с 2016 годом наблюдается снижение рентабельности продукции на 6,7%, в 2018 году наблюдается рост на 62,5%, что связано с ростом прибыли от продаж опережающими темпами в сравнении с ростом выручки.

Снижение рентабельности производства в 2017 году в сравнении с 2016 годом составило 7,4%, а в 2018 году в сравнении с 2017 годом произошел рост рентабельности производства на 60,0%, что указывает на повышение эффективности производственной деятельности предприятия к 2018 году.

Организационная структура управления ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» представлена на рисунке 3.

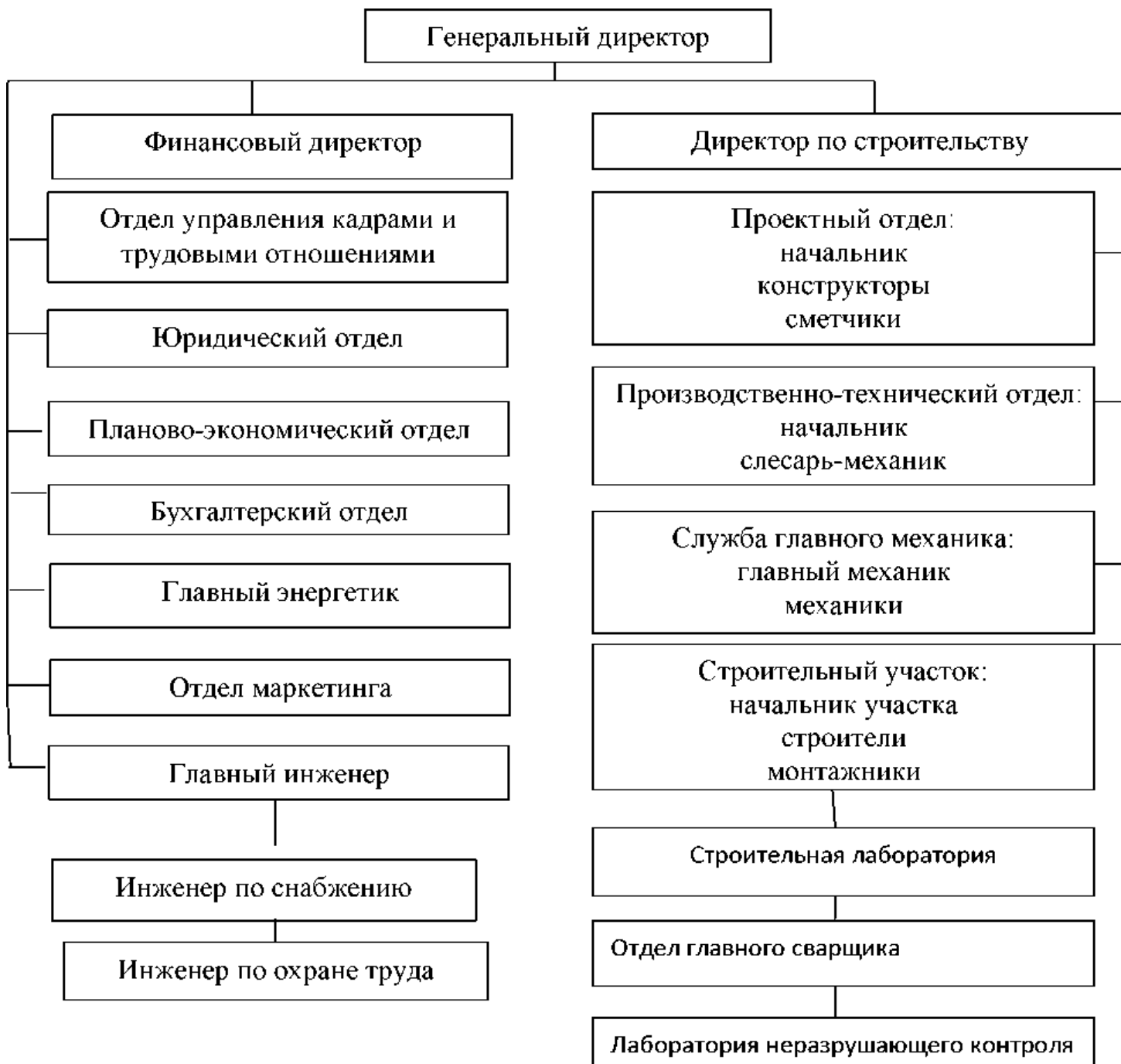


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»

Как видно из рисунка 7 организационная структура ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» - линейно-функциональная система. Разделение труда по функциональному признаку между работниками каждого направления структуры управления осуществляется по линии обособления функций управления.

Организационноуправленческая структура содержит все необходимые для деятельности предприятия службы и подразделения служб, которые непосредственно организуют всю текущую деятельность предприятия.

2.2. Анализ конкурентных преимуществ организации

Для оценки конкурентоспособности ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» сначала необходимо определить силу бизнеса ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» в сравнении с конкурентами.

Далее для исследуемой организации и прямых конкурентов специалистами ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» (менеджерами, маркетологами, инженерами, экономистами) были определены ключевые факторы успеха по выбранной шкале, и была вычислена сумма ключевых факторов успеха(КФУ), то есть факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке.

Каждому фактору приписали вес, соответствующий его степени важности среди всех выбранных факторов. Затем для организации и нескольких основных конкурентов были проставлены оценки по каждому фактору в выбранной шкале, и была вычислена суммарная взвешенная оценка, представленная в таблице 17.

Далее осуществим расчет по определению силы бизнеса для проведения SWOT-анализа.

Для составления SWOT-матрицы рассмотрим различные факторы силы бизнеса предоставленные в таблице 2.

Таблица 2

Определение силы бизнеса строительного рынка , в баллах

КФУ	Вес (P)	ОАО «АчСтрой»		ООО «Сервис Строй»		ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»		ООО «Простор»	
		Q	Q*P	Q	Q*P	Q	Q*P	Q	Q*P
		1	0,15	9	1,35	7	1,05	9	1,35
2	0,20	9	1,8	9	1,8	9	1,8	7	1,4
3	0,25	9	2,25	3	0,75	7	1,75	8	2
4	0,15	5	0,75	8	1,2	9	1,35	5	0,75
5	0,25	9	2,25	7	1,75	6	1,5	6	1,5
итого	1,0	41	8,4	34	7,7	40	6,5	33	6,4

В таблице 17 приведены факторы силы бизнеса из которых следует, что самую высокую взвешенную оценку имеет ОАО «АчСтрой». Она равна 8,4. На втором месте по силе бизнеса располагается ООО «СервисСтрой» с оценкой 7,7. На третью позицию вышел ООО «ЕТК» АТОМГРУПП», а на четвертой оказался ООО «Простор» с оценкой - 6,4 балла. То есть, как видно из таблицы 16 ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеет все возможности занять лидирующую позицию среди конкурентов.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, необходимо оценить: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Проанализируем слабые и сильные стороны ООО «ЕТК» АТОМГРУПП», а также возможности и угрозы развития бизнеса. Анализируя таблицу определения силы бизнеса, сильными сторонами анализируемого предприятия являются:

- высокий уровень профессионализма топ-менеджеров ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»;
- привлекательный уровень цен;
- широкий спектр, предоставляемых работ и услуг.

Слабой стороной бизнеса является корпоративный имидж предприятия.

Потенциальные угрозы:

- удорожание сырья и материалов (может быть связано с повышением курса доллара);
- изменение спроса потребителей;
- появление новых работ и услуг;
- усиление конкурентного давления.

Возможности:

- расширение производства работ и услуг;
- интерес потребителей к новым работам и услугам.

Результаты анализа конкурентоспособности и анализа привлекательности удобно представить в табличной форме. Данный вид анализа является самодостаточным, то есть дает возможность менеджеру расставлять приоритеты при принятии управленческих решений. Однако лучше всего отображать результаты этих исследований в обобщающей форме, в виде матричных моделей.

Таким образом, прежде чем решить вопрос о собственном позиционировании, ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» должно определить позиции имеющихся конкурентов.

Покупателей целевого сегмента в первую очередь интересуют два параметра: цена и качество.

Схема позиционирования по цене и качеству работ, услуг представлена на рисунке 9.

Выделенные области в соответствии с рисунком соответствуют позиции каждого конкурента, представленные в таблице 16.

Но даже при незначительном повышении цены на работу, услугу, ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» может вести конкурентную борьбу.

Следовательно, с точки зрения цена-качество можно позиционировать будущее положение предприятия так, как это показано на рисунке 9.

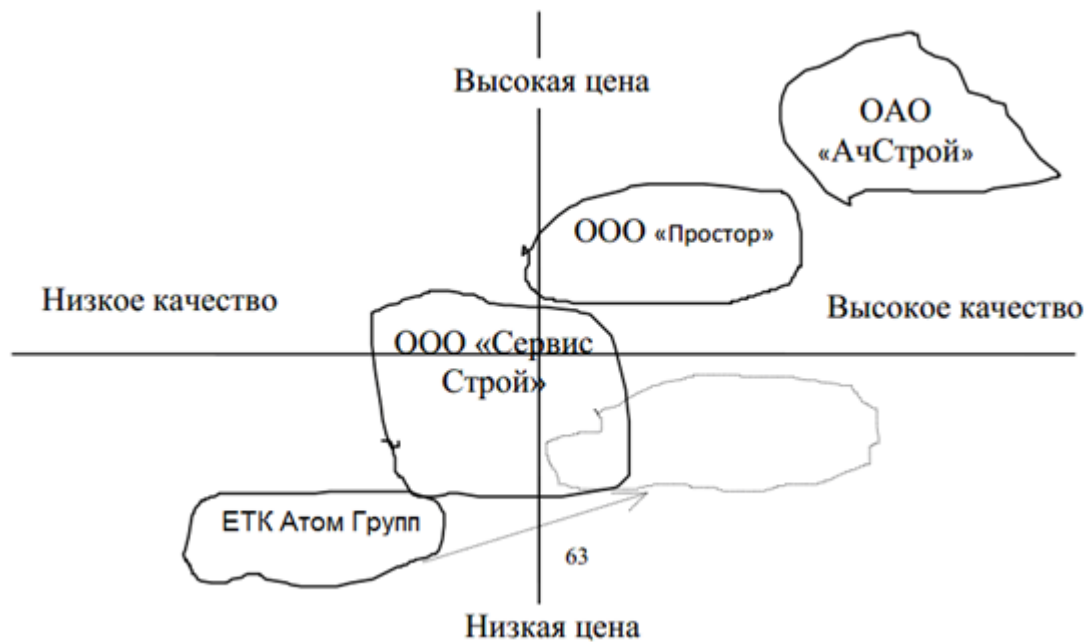


Рисунок 4 Позиционирование по цене и качеству работ, услуг

Рассмотрим позиционирование по параметрам: технологические возможности предприятия (возможности оборудования) и качество изготовления, представленное на рисунке 5.

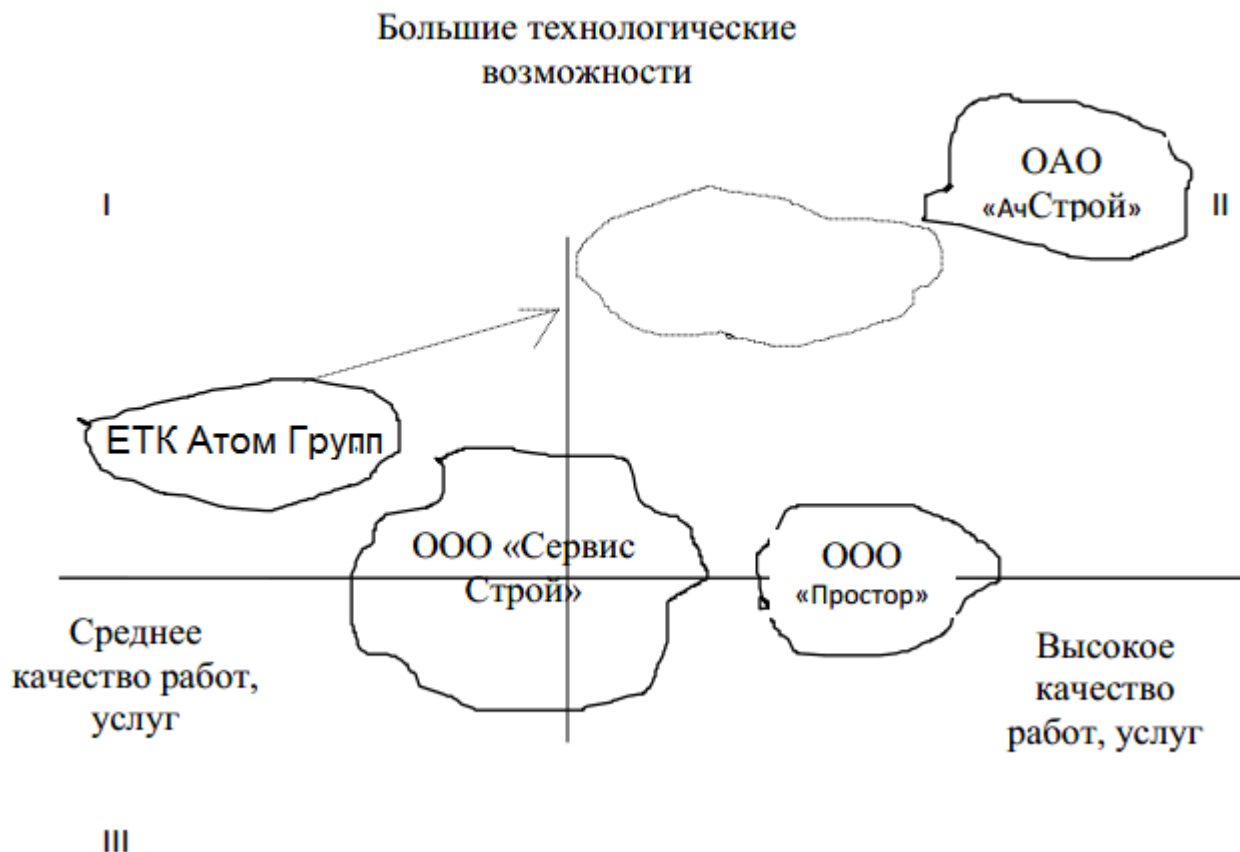


Рисунок 5 Позиционирование по технологическим возможностям и качеству работ, услуг

ООО «СервисСтрой» считается производителем самых качественных работ, услуг, ООО «Простор» производит работы, услуги высокого качества, но с ограниченными технологическими возможностями; ОАО «АчСтрой» - производитель работ, услуг с качеством выше среднего и удовлетворительными технологическими возможностями.

ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» производит работы, услуги среднего качества и обладает достаточными технологическими возможностями.

В результате применения методов системного моделирования при анализе внешней и внутренней среды ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» предполагается переход во II четверть поля, как это показано на рисунке 10. Это, возможно, осуществить в случае, если:

- во-первых, модернизировать старую технику и оборудование, либо приобрести новые, что позволит расширить технологические возможности;

-во-вторых, повысить квалификацию персонала для улучшения качества производимых работ, услуг.

Получается, что применение стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности компании возможно за счет улучшения качества работ, услуг при увеличении затрат на оборудование и персонал.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»

Проведенный анализ финансового состояния ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» в 2017-2018 годах показал, что предприятие платежеспособно и финансово устойчиво.

С позиции стратегического развития в условиях жесткой конкуренции ему необходимо диверсифицировать свою деятельность, что позволит увеличить объем прибыли от деятельности общества.

Увеличение нераспределенной прибыли от деятельности предприятия приведет к увеличению собственного капитала, что, в свою очередь, приведет к улучшению финансовой устойчивости данной организации. Вместе с этим, увеличение собственного капитала при условии неизменности заемного капитала приведет к увеличению активов, в том числе и в наиболее ликвидной форме, или при условии неизменности общей величины активов - к сокращению величины заемного капитала, и в первую очередь - краткосрочного, т.е. к снижению величины текущих пассивов.

Предприятию ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» можно рекомендовать ряд стратегий:

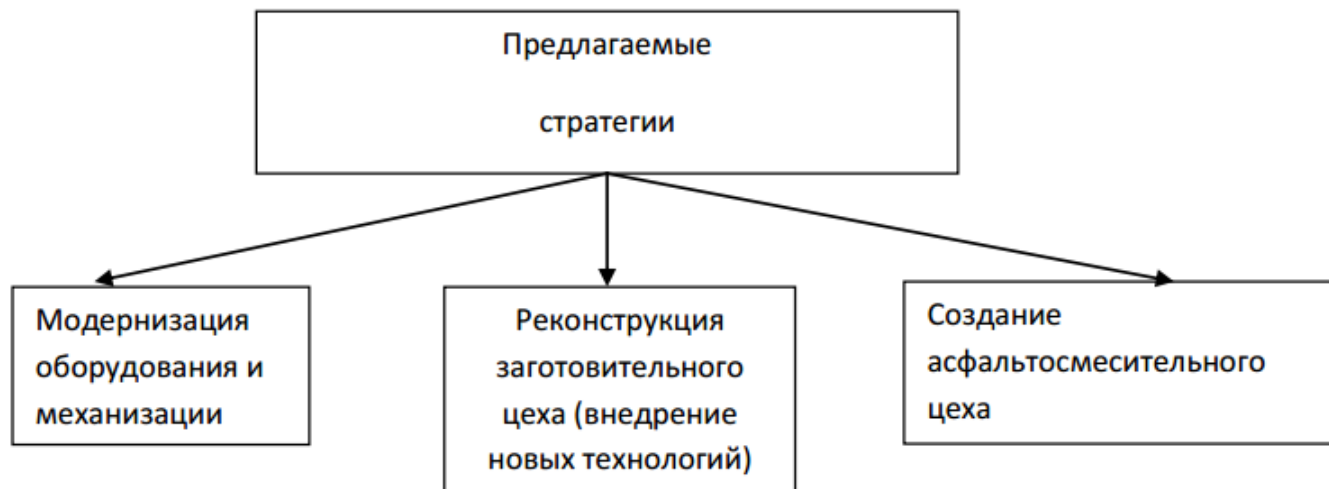


Рисунок 6. Предлагаемые стратегии на ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»

При анализе хозяйственной деятельности предприятия можно сделать основной вывод в том, что основной доход ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» приносит его производственная деятельность. В результате из-за наступающего насыщения рынка с одной стороны, и возрастанием конкуренции с другой стороны, начинается постепенное снижение доходности от данного вида деятельности. Поэтому возникает необходимость проведение диверсификации деятельности ООО «ЕТК» АТОМГРУПП», и одним из перспективных направлений является создание асфальтосмесительного цеха.

По результатам анализа предприятие имеет опыт, а также специалистов по этому направлению. То есть возникает реальная возможность по диверсификации имеющейся деятельности на предприятии.

Необходимо отметить, тот факт, что по результатам маркетингового исследования на территории города, что данная продукция выпускается, в ограниченных количествах в рамках данного региона. Производителями являются несколько фирм с малыми мощностями:

В городе имеется всего две организации выпускающие асфальтную продукцию ДРСУ Ачинское и ИП «Фархутдинов» представлены в таблице 3:

Таблица 3

Анализ характеристик асфальтосмесительных установок, имеющих у конкурентов ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»

Основные параметры и технические характеристики**ДРСУ Ачинское****ИП
«Фархудинов»**

Тип установки

ДС-185С.

ДС-117-2Е

Производительность номинальная при влажности исходных материалов (песка и щебня) до 3%, т/ч:

56

25

Вместимость бункеров агрегата питания, куб. м.

4*8=32

3

Вместимость бункеров агрегата готовой смеси, т

72,9

3,3

Вместимость бункеров агрегата минерального порошка, куб. м.

23

15

Основные параметры и технические характеристики

ДРСУ Ачинское

ИП «Фархудинов»

Вместимость цистерн для битума, куб. м.

30

18

Тип дозаторов

весовые на
тензодатчикахПереодического
действия**Продолжение таблицы 3**

Максимальная масса замеса, кг 730

300

Тип пылеулавливающего устройства	рукавный фильтр или комбинированный: сухой (циклоны), мокрый (скруббер «Вентури»)	рукавный фильтр или комбинированный: сухой (циклоны), мокрый (скруббер «Вентури»)
----------------------------------	---	---

Удельный расход топлива для приготовления одной тонны смеси:

- | | | |
|---|----------|-----------------|
| • при работе на жидком топливе, кг | 5,5-9,5 | 2- 3,5 3,5- 5,7 |
| • при работе на природном газе, м ³ (присоединительное давление газа 0,3 кгс/кв.см.) | 6,3-10,8 | |

Установленная мощность электрооборудования, кВт	220	150
---	-----	-----

Габаритные размеры, м (длина, ширина, высота), max	46,3*29,4*17,6	Не указано
--	----------------	------------

Следовательно, из приведенных анализа в таблице 19, объёмов производимого асфальта в районе не хватает, приходится закупать в ближайших районах, что приводит к лишним затратам заказчика.

Предлагается организовать на имеющихся площадях мобильного асфальтосмесительного цеха.

Асфальтосмесительный цех — производственное предприятие (комплекс машин, зданий и сооружений), предназначенное для изготовления асфальтобетонных и битумоминеральных смесей, используемых при строительстве и ремонте асфальтового покрытия. В асфальтосмесительных цехах осуществляются следующие технологические операции: приём и хранение материалов для приготовления асфальтобетонной смеси; дробление (при необходимости) и

сортировка щебня и песка; дозировка и подача в бункер материалов (а для минеральных материалов нагрев и сушка); складирование, хранение (кратковременное) и отгрузка готовой продукции.

Асфальтосмесительные установки являются основными производственными предприятиями дорожного хозяйства и предназначены для приготовления различных асфальтобетонных смесей для строительства, реконструкции и ремонта слоев асфальтобетонного покрытия.

Основными причинами и мотивами, определяющими тенденции развития асфальтосмесительных установок, являются:

- желание снизить затраты на производство смесей;
- требование заказчика на получение смесей высокого качества, т.е. не ниже требований действующих стандартов;
- стремление к снижению энергоемкости производства смесей и металлоемкости установок;
- стремление приблизить производство смесей к месту укладки, т.е. необходимость их перемещения и сокращения сроков монтажа и демонтажа;
- стремление избежать влияния человеческого фактора на процесс производства смесей, т.е. повышение степени автоматизации работы установок;
- стремление к повышению надежности (безотказности) и долговечности установок;
- стремление к обеспечению защиты экологии, т.е. снижению пылевых и вредных газовых выбросов в атмосферу.

Основные тенденции развития асфальтосмесительных установок в последние 20 лет - следующие:

1. Расширение типоразмерного ряда асфальтосмесительных установок, выпускаемых ведущими производителями Европы и США, сопровождающееся заметным повышением производительности больших установок, продолжением выпуска установок малой производительности и увеличением количества типоразмеров.
2. Расширение уровня автоматизации технологических процессов приготовления смеси на основе увеличения мест оперативного контроля параметров промежуточных процессов и использование компьютеров для хранения информации, ускорения изменения рецептов смесей и настройки систем

обеспечения качества (температуры, дозировок и др.).

Предполагается приобрести асфальтосмесительную установку типа AMMANN GLOBAL 160 (Германия). Технические характеристики представлены в таблице 4

Таблица 4

Технические характеристики, описание Ammann Global 160

Технические характеристики AMMANN GLOBAL 160

Производительность при продолжительной работе 160 т/ч

Длина сушильного барабана	8000 мм
Диаметр сушильного барабана	2200 мм
Мощность привода сушильного барабана	4 x 11 кВт
Площадь грохота башенного смесителя	31 кв.м.
Бункер горячих минералов	27000- 56000 кг
Максимальная производительность смесителя	160 т/ч
Отгрузочный бункер	50000 -200000 кг ,
Время перебазировки	30 дней

Из таблицы 20 видно большую мощность асфальтосмесительной установки, что позволит производить до 500 различных видов асфальтобетона.

Производительность установки составляет 160 тонн в час.

Фирма AmmannAsphaltGmbH создана более 130 лет назад. В течение 20 - го столетия выпущено и поставлено свыше 2500 асфальтосмесительных заводов Ammann. Завод AmmannGlobal 160 Quick отличается высокой производительностью, экономичностью, полностью отвечает современным требованиям по защите экологии окружающей среды. Завод, обеспечивает приготовление смеси от 80 до 160 т в час, серия Global занимает особое место в сегменте установок малой и средней производительности. Установки Global базируются на проверенных технологиях Ammann и могут дооснащаться множеством опций и вариантов. Непременным условием бесперебойной эксплуатации, особенно в отдаленных регионах, является высочайшее качество и надежность установок. Благодаря простой и понятной системе управления оператор в кратчайшие сроки обеспечивает производство качественного асфальта.

Основным преимуществом является быстрое переоборудование.

Приоритетной задачей асфальтосмесительной установки является обеспечение транспортабельности, поскольку установки Global, как правило, перевозятся со стройки на стройку. Простота транспортировки и монтажа облегчает повторный ввод установки в эксплуатацию и позволяет производить его без посторонней помощи. Модификация Quick обладает всеми преимуществами стационарной асфальтосмесительной установки в сочетании с транспортабельностью, позволяющей полностью переоборудовать ее менее чем за две недели, имеет все преимущества стационарного оборудования. В России работают 30 заводов такого типа.

Направлением деятельности будет являться производство и продажа всех видов асфальтобетонных смесей согласно ГОСТа 9128-97.

Завод будет также производить асфальтобетонные смеси по рецептуре заказчика, потребителями которых являются дорожно-строительные организации, осуществляющие строительство, ремонт и содержание автомобильных дорог всех категорий.

На основании вышесказанного и согласно проведенному маркетинговому исследованию можно сделать вывод о том, что наиболее привлекательным сегментом рынка является сегмент строительства. При работе с данной группой потребителей основной упор необходимо делать на качество.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности компании на основе комплексного изучения внешней и внутренней среды бизнеса и анализа показателей деятельности с помощью различных методов оценки конкурентных преимуществ, стратегических факторов внешней и внутренней среды - важное условие эффективного функционирования и развития любого предприятия.

В непредсказуемых условиях развития рыночной экономики России лишь некоторые предприятия придерживаются определенной организационно - экономической стратегии своего развития. Подавляющее большинство из них больше озабочены оперативным реагированием на возникающие сиюминутные проблемы. В силу несовершенства законодательства и непредсказуемости рынка к выбору стратегии необходимо подойти очень осторожно. Опираясь на стратегический анализ привлекательности отрасли М. Портер указывает на существование только двух путей достижения оптимального функционирования: либо фирма становится в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо она дифференцирует свою продукцию в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их. Фирмы могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же на узком сегменте рынка, где сфокусирована их деятельность. Кратчайший путь к формированию конкурентного преимущества проходит через те виды деятельности, в которых предприятие зарекомендовало себя лучше всего, а соперники не обладают достаточным опытом и не смогут развиваться иначе как за счет высоких затрат или в течение длительного времени. Если предприятие не обладает никакими преимуществами, оно должно разрабатывать свою конкурентную стратегию на основе имеющихся ресурсов и приобретенных навыков.

По результатам исследования сделаны следующие выводы:

В данной работе была проведена технико - экономическая характеристика, охарактеризованы факторы внешней и внутренней среды ООО «ЕТК» АТОМГРУПП». Результаты анализа внешней среды и спроса на работы, услуги ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» могут способствовать совершенствованию стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности и укреплению конкурентной позиции данной

компании.

На рынке строительного-монтажных работ есть возможности и угрозы роста и развития со стороны политико-правовых, экономических и социальнокультурных факторов.

Исследуемая компания ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» имеет выгодное месторасположение, хорошее качество работ, услуг, умеренные цены, правильное обращение с клиентом, в большой степени смогли отличить ее от конкурентов и создали благоприятные условия для реализации сбытовой программы, так как спрос по предварительным оценкам более, чем достаточным.

В результате анализа факторов внешней среды и позиции конкурентов была определена конкурентная позиция ООО «ЕТК» АТОМГРУПП»: среднее качество работ, услуг при низких технологических возможностях, требующих улучшения.

Реструктуризация производства и покупка оборудования поможет улучшить конкурентную позицию за счет осуществления высокого качества работ, услуг.

Руководству ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» необходимо принять меры по дальнейшему увеличению выручки за счет увеличения хозяйственного оборота и возможного расширения ассортимента работ, услуг.

Руководству ООО «ЕТК» АТОМГРУПП» необходимо рассмотреть все представленные предложения с целью их использования в практической работе предприятия, так они положительно повлияют на результаты деятельности уже в краткосрочной перспективе - плановом году.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 2. - С. 83-90.
2. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 496 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / Пер. с англ. - Проф. изд., 12-е изд. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2009.
4. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник/ Под ред. Л. А. Данченко. - 2-е изд. - М.: Маркет Дс, 2016.

5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость (3-е издание). - М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2018. [Электронный ресурс].
6. Современный менеджмент. Учеб. для вузов. Под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учеб.: Инфра-М, 2013., с.89.
7. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2018 г. № 390-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rg.ru/printable/2018/12/31/fz1-dok.html>
8. Приказ Минэкономразвития России от 25 марта 2018 г. № 167 «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства».
9. Постановление Правительства РФ от 30.12.2017 № 1605 "О предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства".
10. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. - М.: Магистр, 2010.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2011. с.520
12. Афанасьев М. П. Маркетинг - стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2016. - 104с.
13. Бабаева Л.В., Лапина Г.П. Малый бизнес в России в эпоху экономических реформ. - М.: Институт социологии РАН, 2013. - 193 с.
14. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов/ Под общей ред. Багиева Г.Л. - М.: Издательство "Экономика", 2010. - С. 70.
15. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 288с.
16. Барабаш В.В., Музыкант В.Л. Реклама и маркетинг (функции, цели, каналы распространения). - М.: ПАИМС, 2011. - 126с.
17. Баранчев В. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В. Баранчев, С. Стригров // Маркетинг. - 2013. - № 5.
18. Большой энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова. - М., 2018.

19. Волкова В.Н., Емельянова А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник. - М.: "Финансы и статистика", 2016.
20. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М.: Азимут-Центр. 2010. - С. 4.
21. Вурос А.Д., Розанова Н.М. Экономика отраслевых рынков. - М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2010.
22. Гальперин В.М., Гребенников П.И., Леусский А.И., Тарасевич Л.С. Макроэкономика: Учебник. - СПб.: Экон. шк, 2010. - 400с.
23. Геммерлинг Г., Ломакин О., Шленов Ю. Ваше дело. Практический курс предпринимательства. - М.: БИНОМ, 2017. - 416с.
24. Герасименко В.В. Эффективное ценообразование: рыночные ориентиры. - М.: Международный центр фин.-эконом. развития, 2017. - 160с.
25. Гермогенова Л.Ю. Как сделать рекламу магазина. -М.: РусПартнер ЛТД., 2010. - 281с.
26. Голик Е. Н. Кредитование как эффективная форма создания системы партнерских отношений банковских структур и малого бизнеса / Е. Н. Голик, Е. В. Маликова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. № 1. С. 50-58.
27. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика [Текст]: учебное пособие. - М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2017. - 412 с.
28. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: Выбор лучшего решения. - М.: Экономика, 2016 - 222с.
29. Голубков Е.П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - №6.
30. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учебник / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 2010. - 342 с.
31. Горшкова М.К., Шереги Ф.Э. Как провести социологическое исследование. - М.: Политиздат, 2009. - 288с.
32. Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг //Организация маркетинга, 2009. - №7. - С.21-28.
33. Демкович В. И. Малое и среднее предпринимательство: современные вызовы // Деньги и кредит. 2018. № 11. С. 26-31.
34. Денисова А.Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия / А.Л. Денисова, Т.М. Улехин. - Тамбов, 2006.
35. Джеймс Ф. Энджел, Роджер Д. Блэкуэлл, Пол У. Миниард. Поведение потребителей. - СПб: Питер Ком, 2010. - 768с.

36. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - N 2.
37. Жукова, Э. Г. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Э.Г. Жукова // Предпринимательство в условиях инновационной экономики: маркетинг и логистические технологии: материалы IV всероссийской научно-практической интернет конференции (25 апреля - 15 июня 2013г., г. Орел). - Орел: Госуниверситет-УНПК, 2016. - С. 113-118
38. Жукова, Э.Г. Маркетинг как инструмент внутрифирменного планирования ассортимента на промышленном предприятии [Текст] / Э.Г. Жукова // Предпринимательство в условиях инновационной экономики: маркетинг и логистические технологии: материалы IV всероссийской научно-практической интернет конференции (25 апреля - 15 июня 2013г., г. Орел). - Орел: Госуниверситет-УНПК, 2016. - С. 57-60.
39. Завгородняя В.В. Финансовые проблемы повышения предпринимательской активности и развития малого и среднего предпринимательства в России //Аудит и финансовый анализ. - 2017. - № 6.
40. Завьялов П. С. Формула успеха - маркетинг. - М., 2010. - С.58.
41. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. - М.: Прогресс, 2009. - 302с.
42. Зазыкин В.Г. Психология в рекламе. - М.: ДатаСтром, 2009. - 64с.
43. Калужский, М.Л. Функционализация анализа рынка в маркетинге [Текст] / М.Л. Калужский //Омский экономический форум: Материалы междунар. научно-практич. конференции. - Омск: Параграф, 2011. - С. 139-143.
44. Катернюк А.В. Маркетинговые методы оценки эффективности проведения рекламных кампаний: Конспект лекций. - Владивосток: ВГУЭС, 2010. - 100с.
45. Катернюк А.В. Планирование рекламной кампании: Конспект лекций. - Владивосток: ДВГАЭиУ, 2010. - 96с.
46. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. - СПб, 2016.
47. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - N 3.
48. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.:Бизнес-книга, 2017. - 702с.
49. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. - М.; СПб.; К.: Издат. Дом "Вильямс", 2010. - 678с.
50. Марцинкевич В.И. Экономика человека: учеб. пособие для вузов / В.И. Марцинкевич, И.В. Соболева. - М.: АспектПресс, 2018.

51. Мескон М.Х. Альберт. Основы менеджмента / Мескон М.Х. Альберт, М. Хедоури Ф. - М., 2017.
1. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 496 с. [↑](#)
 2. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 2. - С. 83-90. [↑](#)
 3. Волкова В.Н., Емельянова А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник. - М.: "Финансы и статистика", 2016. с.25 [↑](#)
 4. Геммерлинг Г., Ломакин О., Шленов Ю. Ваше дело. Практический курс предпринимательства. - М.: БИНОМ, 2017. - с.31 [↑](#)
 5. Герасименко В.В. Эффективное ценообразование: рыночные ориентиры. - М.: Международный центр фин.-эконом. развития, 2017. - с.36 [↑](#)