

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Экономика и маркетинг»

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания
к выполнению практических занятий и самостоятельной работы
для студентов направления 080200.65 (38.03.02) «Менеджмент»
направленность «Маркетинг»

Курган 2015

Кафедра: «Экономика и маркетинг»

Дисциплина: «Управление конкурентоспособностью предприятия»
(направление 080200. 65 (38.03.02)).

Составила: канд. экон. наук, доц. С. А. Косова.

Утверждены на заседании кафедры 26 декабря 2014 г.

Рекомендованы методическим советом университета 19 декабря 2014 г.

ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦИЯ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность категории «конкурентоспособность».
- 2 Теории конкуренции.
- 3 Конкурентная структура рынка.
- 4 Конкурентные преимущества как основа конкурентоспособности предприятия.
- 5 Способы достижения конкурентных преимуществ предприятия.
- 6 Конкурентоспособность как экономическая категория.
- 7 Конкурентоспособность как фактор национальной безопасности.

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Вопросы для обсуждения

- 1 Классификация факторов конкурентоспособности субъектов рынка.
- 2 Сочетание каких факторов, по мнению М. Портера, дает стойкое конкурентное преимущество предприятию?
- 3 Что представляет национальный ромб М. Портера?
- 4 Перечислите факторы, формирующие конкурентную среду в отрасли.
- 5 Как влияет курс рубля на конкурентоспособность
 - а) отечественной продукции;
 - б) импортной продукции.
- 6 Какие выводы можно сделать на основе анализа позиционной карты стратегических групп конкурентов?
- 7 Факторы текущей и перспективной конкурентоспособности.
- 8 Группы отраслей, представленные на карте перспективной конкурентоспособности?
- 9 Какие микроэкономические факторы, действующие на стадии производства, определяют качество и цену продукции предприятия?
- 10 В чем заключаются различия рыночной новизны и потребительской новизны товара?
- 11 Приведите примеры связи макро-, мезо- и микроэкономических факторов конкурентоспособности предприятия.

Задача 2.1

Приведите примеры наиболее влиятельных конкурентных сил, действующих в отдельных отраслях:

- а) молочная промышленность;
- б) обувная промышленность;
- в) металлургия;

- г) банковский сектор;
- д) рынок образовательных услуг.

Задача 2.2

Постройте карту стратегических групп конкурентов отрасли, к которой относится предприятие – база практики.

ТЕМА 3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

- 1 Структура конкурентной среды отрасли.
- 2 Стадии жизненного цикла отрасли? Представьте характеристику отрасли, к которой относится предприятие – база практики.
- 3 Что представляют собой движущие силы отрасли?
- 4 Приведите примеры ключевых факторов успеха известной Вам отрасли.
- 5 Какие типы рынков выделяют по степени концентрации производства в отрасли?
- 6 Методы оценки интенсивности конкуренции на рынке.
- 7 Приведите примеры барьеров входа в отрасль (стратегические и не-стратегические).
- 8 Этапы построения конкурентной карты рынка.
- 9 На основе каких признаков проводится стратегическое сегментирование конкурентов?

Задача 3.1

Проведите анализ конкурентной среды отрасли. В качестве объекта исследования можно выбрать отрасль, к которой относится предприятие – база практики студента.

Направления исследования:

- 1) изучение структурных компонентов модели пяти сил М. Портера;
- 2) исследование конкурентной структуры отрасли;
- 3) определение характера влияния конкурентных сил на потенциал привлекательности отрасли.

Задача 3.2

Определить степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке в базовом и отчетном периоде на основе исходных данных таблиц 1-3. Рекомендуется использовать показатели:

- а) четырехдольный показатель концентрации;
- б) индекс Герфиндала – Гиршмана;
- в) коэффициент Розенблюта;
- г) коэффициент энтропии.

Таблица 1 – Объемы реализации продукции предприятиями на рынке в базовом периоде по вариантам

№ предпр.	Объем реализации продукции предприятиями в базовом периоде по вариантам, тыс. р.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4866	5224	5370	5480	5585	5685	5019	4814	4661	4507
2	2956	3174	3267	3329	3391	3454	2925	2831	2738	2582
3	2790	2996	3086	3142	3260	2878	2760	2672	2534	2437
4	2134	2291	2345	2367	2257	2211	2044	1977	1890	1780
5	1354	1435	1496	1524	1569	1510	1379	1346	1290	1190
6	581	624	678	690	600	575	555	567	509	500
7	639	657	689	708	567	587	600	634	625	875
8	299	321	337	298	311	389	412	423	422	389
9	227	294	309	346	237	345	321	378	320	418
10	125	134	156	178	188	123	145	111	109	190
11	134	137	128	135	145	156	123	145	137	178
12	120	125	128	134	145	167	112	123	134	135

Таблица 2 – Объемы реализации продукции предприятиями на рынке в отчетном периоде по вариантам

№ предпр.	Объем реализации продукции предприятиями в отчетном периоде по вариантам, тыс. р.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3487	3744	3928	4001	4290	4756	4890	5107	5211	5233
2	2923	3156	3455	3890	4120	4567	4678	4889	5113	5269
3	2948	3165	3223	3367	4156	4368	4634	4756	4890	5123
4	2142	3025	3789	3245	3888	4256	4522	4678	4356	4998
5	1245	1345	2345	2678	3677	4123	4123	4233	4122	4322
6	745	656	788	3400	2990	3890	3566	4800	3788	3457
7	581	533	521	2800	2800	3125	3277	4878	3566	3400
8	349	566	512	2777	2688	2778	3126	3890	3600	3455
9	191	205	345	1880	2450	2556	3200	3700	3200	3268
10	232	180	346	1670	2220	1900	3260	3780	2800	2980
11	191	170	279	1567	2007	1578	2890	3245	1900	2458
12	203	156	234	1378	1890	1235	2435	2800	1700	2067

Таблица 3 – Прочие исходные данные по вариантам

Номер варианта	Показатели		
	Средний уровень рентабельности продаж на рынке в базовом периоде, %	Средний уровень рентабельности продаж на рынке в отчетном периоде, %	Емкость рынка в периоде, предшествующем базовому, тыс. р.
1	21	22	12456

Продолжение таблицы 3

2	16	18	16789
3	17	20	15334
4	22	23	15678
5	24	22	17000
6	27	28	13456
7	27	26	13478
8	25	24	13222
9	19	21	13890
10	25	23	10335

Определить тенденции изменения конкурентной ситуации.

Задача 3.3

На рынке услуг строительного дизайна города действует 12 фирм. Объемы реализации услуг фирмами представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Объемы реализации услуг строительного дизайна на рынке города

Номер предприятия	Объем реализации услуг, тыс. р.	
	Базовый период	Отчетный период
1	5121	3670
2	3111	3007
3	2936	3109
4	2246	2254
5	1424	1345
6	611	786
7	314	376
8	288	201
9	131	244
10	156	234
11	126	201
12	156	200

Построить конкурентную карту рынка для отчетного периода.

ТЕМА 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

- 1 Принципы определения конкурентоспособности субъектов рынка.
- 2 Методы оценки конкурентоспособности продукции.
- 3 Цели оценки конкурентоспособности предприятия.
- 4 Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия.

- 5 Аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия.
- 6 Графические методы оценки конкурентоспособности предприятия.
- 7 Преимущества матричных методов оценки конкурентоспособности предприятия.
- 8 Конкурентоспособность и рыночный статус предприятия.

Задача 4.1

Оценить конкурентоспособность оптовой фирмы «Альфа» и ее конкурентов, используя следующие методы:

- суммы мест;
- построения профиля требований;
- построения многоугольника конкурентоспособности.

Выявить наиболее сильного конкурента предприятия. Определить относительный показатель преимуществ предприятия по сравнению с конкурентами.

Исходные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности предприятия «Альфа»

Показатели	Предприятие «Альфа»	Конкуренты	
		1	2
Доля рынка, %	30	15	5
Рентабельность услуг, %	30	30	15
Конкурентоспособность услуг	1,07	1,0	0,93
Уровень качества товаров	среднее	высокое	среднее
Комплексный показатель качества обслуживания, доли ед.	0,95	0,80	0,60
Известность услуг предприятия	хорошо известны	известны	малоизвестны
Расходы на рекламу, тыс. р.	508	354	218

Задача 4.2

Оценить уровень конкурентоспособности предприятия в динамике, используя модифицированный метод, основанный на теории эффективной конкуренции. В таблице 6 представлены единичные показатели конкурентоспособности предприятия.

Таблица 6 – Единичные показатели конкурентоспособности предприятия

Единичные показатели	Значение показателя	
	Базовый период	Отчетный период
1 Эффективность производственной деятельности предприятия		
1.1 Издержки производства на единицу продукции, тыс. р.	7,26	7,96
1.2 Фондоотдача, р.	0,51	0,69
1.3 Рентабельность товара, %	29	33
1.4 Производительность труда, тыс. р./чел.	352,7	384,5
2 Финансовое положение предприятия		
2.1 Коэффициент автономии	0,88	0,89
2.2 Коэффициент платежеспособности	2,54	3,36
2.3 Коэффициент абсолютной ликвидности	0,11	0,24
2.4 Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,98	1,26
3 Эффективность организации сбыта и продвижения товара		
3.1 Рентабельность продаж, %	10	12
3.2 Коэффициент загрузки производственной мощности, %	0,62	0,72
3.3 Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,11	0,19
4 Конкурентоспособность товара		
Уровень конкурентоспособности товара по сравнению с наиболее сильным конкурентом	1,12	1,15

Задача 4.3

Определить уровень конкурентоспособности предприятия «Спектр» по сравнению с наиболее сильным конкурентом, используя интегральный метод. Исходные данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности предприятия «Спектр»

Показатели	Пред- приятие «Спектр»	Конкуренты	
		1	2
Доля рынка, %	60	30	10
Рентабельность услуг, %	20	20	15
Цена, руб	400	420	480
Качество услуг	Среднее	Высокое	Среднее
Срок исполнения заказа, дни	20	16	22
Расходы на рекламу, тыс. р.	546	270	90

Задача 4.4

Используя исходные данные задачи 4.3, построить многоугольник конкурентоспособности предприятия «Спектр» в сравнении с ближайшим конкурентом.

Задача 4.5

Определить конкурентоспособность предприятия, на котором проходили практику, методом балльных оценок. Формуляр оценки факторов конкурентоспособности предприятия и конкурентов представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Балльная оценка факторов конкурентоспособности предприятия

Факторы	Рынок			
	Предприятие	Конкуренты		
		1	2	3
Продукт				
Качество продукции				
Уникальность				
Сумма баллов				
Цена				
Скидки				
Прейскурантная				
Сумма баллов				
Каналы сбыта				
Формы сбыта				
Система транспорти- ровки				
Сумма баллов				
Продвижение				
Стимулирование сбыта				
Личная продажа				
Сумма баллов				

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

- 1 Базовые конкурентные стратегии.
- 2 При каких условиях эффективно применение стратегии «дифференциации»? Виды дифференциации.
- 3 При каких условиях целесообразно применение стратегии «низких издержек»? Какие выгоды получает предприятие, осуществляющее лидерство в издержках?
- 4 Классификация предприятий по величине рыночной доли.
- 5 Раскройте сущность ценовой и неценовой конкуренции.
- 6 Преимущества стратегии фокусирования. Необходимые рыночные условия и риски.
- 7 Стратегии первопроходца и синергизма.
- 8 Типы и формы конкурентного поведения предприятий. Приведите примеры.
- 9 Что понимают под конкурентным статусом предприятия?
- 10 Приведите примеры основных типов компаний из отечественной и зарубежной практики.

Задача 5.1

Швейная фирма «Ладья» специализируется на изготовлении женской одежды. Фирма располагает прогрессивным технологическим оборудованием, высококвалифицированными кадрами специалистов, что позволяет удовлетворять запросы широкого круга покупателей. Служба маркетинга в ходе исследований выявила три потенциальных целевых сегмента, но в виду ограниченных финансовых возможностей руководство фирмы приняло решение сконцентрировать деятельность на одном из них.

Возможные варианты портфеля заказов фирмы:

- 1) ультрамодные изделия разнообразных моделей, производимые небольшими партиями (сегмент потребителей с высоким социальным статусом);
- 2) доброкачественные, умеренно стильные изделия (сегмент потребителей со средним социальным статусом);
- 3) недорогая одежда массового спроса (сегмент потребителей с низким социальным статусом).

Независимыми экспертами разработаны различные сценарии развития рыночной ситуации и вероятность их осуществления:

А – рост покупательной способности населения и повышение интенсивности конкуренции (вероятность наступления – 0,5);

В – неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (вероятность наступления – 0,3);

С – снижение покупательной способности населения вследствие роста инфляции при увеличении конкуренции (вероятность наступления – 0,2).

По каждому сценарию развития конкурентной ситуации маркетологи фирмы рассчитали экономические показатели реализации каждой стратегии (таблица 9).

Таблица 9 – Прогноз экономических показателей реализации стратегий (тыс. р.)

Варианты портфеля заказов фирмы	ТОВАР А		ТОВАР Б		ТОВАР В	
	Объем продаж	Затраты	Объем продаж	Затраты	Объем продаж	Затраты
Ультрамодные изделия	1000	900	800	710	500	460
Доброкачественные, умеренно стильные изделия	650	530	850	600	650	570
Недорогая одежда массового спроса	500	440	720	550	850	650

Определить оптимальный вариант товарной стратегии фирмы по критерию прогнозируемой прибыли на основе:

- а) оценки математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев;
- б) максимизации прибыли;
- в) минимизации разочарования покупателей.

Задача 5.2

Завод им. Дегтярева (Зид) традиционно выпускал различное стрелковое оружие, пулеметы, авиационные пушки, ракетные комплексы. В период конверсии военное производство стало перепрофилироваться на выпуск гражданской продукции.

На заводе расширили выпуск популярных мотоциклов «Ковровец», «Восход» и мопедов. Разрабатывалась новая для предприятия продукция - промышленные швейные машины. Однако в связи с падением платежеспособного спроса реализация всей выпускаемой заводом продукции резко снизилась. Производство стало убыточным.

Возникла задача максимального приспособления мощного производственного потенциала предприятия к рыночным требованиям. Необходимо было найти новые целевые рыночные ниши и соответственно развивать ассортимент товарной продукции.

В традиционном сегменте принята стратегия развития экспортного производства новых образцов вооружения.

На рынке гражданской продукции выбрана стратегия диверсификации товарных продуктовых линий, основанной на максимальном использовании производственных возможностей предприятия и обеспечении гарантированного сбыта.

Так, для повышения конкурентоспособности мотопродукции на ЗиДе намерены существенно модернизировать существующие образцы мотоциклов, начать производство ряда новых моделей, а также отказаться от самостоятельного производства комплектующих для мототехники. Уже сейчас используются некоторые детали иностранного производства, готовится альянс с одним из западных производителей мотоциклов. Предполагается создание сборочного производства мотоциклов в Иране.

Запущен цех по производству автомобильных аккумуляторов.

Начато производство нового для ЗиДа вида продукции – обогатительных установок для ядерного топлива на атомных электростанциях. Спрос на них достаточно стабилен и позволяет заводу иметь устойчивый приток денег. После подписания ряда соглашений о строительстве АЭС в Китае экспортный потенциал установок значительно вырос.

Задание

1 Укажите возможные источники конкурентных преимуществ предприятия.

2 Предложите рекомендации по выбору модели конкурентного поведения предприятия на рынке.

3 Обоснуйте выбор конкурентной стратегии для предприятия.

4 Предложите пути повышения конкурентоспособности мотоциклов, выпускаемых заводом им. Дегтярева, используя мультиатрибутивную модель товара.

5 Разработайте маркетинговую программу выхода на рынок с новой продукцией – автомобильными аккумуляторами.

ТЕМА 6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

1 Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

2 Основные принципы управления конкурентоспособностью предприятия.

3 Стратегическое управление конкурентоспособностью.

4 Система управления конкурентоспособностью предприятия.

5 Характеристика управляющей и управляемой подсистем в системе управления конкурентоспособностью предприятия. Структурные компоненты подсистем.

6 Этапы процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

7 Стратегический и оперативный контроль конкурентоспособности предприятия.

8 Что представляет собой «обратная связь» в системе управления конкурентоспособностью предприятия?

9 Особенности управления конкурентоспособностью предприятий, работающих в отраслях: инновационных, зрелых, находящихся на стадии спада.

10 Приведите известные Вам примеры лучших практик отечественных и зарубежных предприятий по обеспечению конкурентоспособности.

Задача 6.1

Предприятие рассматривает вопрос о выборе одного из возможных поставщиков двигателей для производства станков. Данные отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Характеристики поставщиков

Показатели	Весовой коэффициент	Поставщики		
		А	Б	В
Качество продукции	0,4	8	7	6
Цена	0,3	7	6	8
Соблюдение условий поставок	0,3	5	7	6

Задача 6.2

Для ремонта техники на предприятии требуются соответствующие детали. При их изготовлении на предприятии собственными силами постоянные затраты составляют 150000 р. в год, а переменные расходы на единицу продукции составят 120 р. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по цене 140 р. Для формирования ценового конкурентного преимущества определить наименее затратный вариант обеспечения предприятия необходимыми для ремонта деталями.

Задача 6.3

Фирмы А и Б производят аналогичную продукцию, имеют одинаковые условия производства, уровень технологии и объемы выпуска. Анализ затрат на обеспечение качества продукции с целью их оптимизации и устранения причин неоправданных расходов фирма производит ежеквартально. За истекший квартал были получены следующие результаты.

Фирма А На устранение неисправностей в процессе производства было затрачено 4410 долл. Расходы на гарантийный ремонт составили 2706 долл., на послегарантийный – 2506 долл., на обучение персонала методам обеспечения качества – 1500 долл. Расходы на входной контроль составили 4568 долл., а на заводские испытания готовой продукции – 16717 долл.

На устранение неисправностей в процессе производства и необходимые в связи с этим корректирующие мероприятия было потрачено 3369 долл. Случаи возврата изделий, имевшие место в квартале, обошлись фирме в 52765 долл. Фирме было предъявлено несколько судебных исков от пользователей, мотивирующих свои претензии низкой степенью безопасности изделий, что повлекло за собой выплату штрафов в сумме 68000 долл. Расходы по управлению системой обеспечения качества практически стабильны и составляют 1000 долл. ежеквартально.

Фирма *Б*. За тот же период фирма *Б* затратила на качество: 50000 долл. – на совершенствование методик по разработке требований к качеству изделия в процессе проектирования, оценку качества проекта, инструкций по системе качества и контроля технологического процесса. Ежемесячно фирма расходует порядка 20 тыс. долл. на обучение персонала вопросам контроля и обеспечения качества, а также планирует 10 тыс. долл. на совершенствование работы по операционному контролю качества. На проверку и обслуживание инструментов и измерительной аппаратуры расходы распределяются по месяцам приблизительно равномерно и равны в среднем 18755 долл. На устранение неисправностей поставщиком было затрачено 7450 долл., а на корректировку обнаруженного брака – 725 долл.

На исследование в области надежности изделий израсходовано 10562 долл., что приблизительно равно количеству ежемесячных расходов на это мероприятие. Ежемесячные заводские испытания готовых изделий требуют 15000 долл. Послегарантийный ремонт обошелся фирме 752 долл., а затраты на разработку программы по определению расходов пользователя на качество составили 3928 долл.

Приведенная информация типична для деятельности той и другой фирмы в каждом квартале. Поквартальная структура затрат обычно сохраняется, отличаясь лишь незначительной разницей в их сумме.

Оценить эффективность программ повышения качества и конкурентоспособности продукции, выпускаемой фирмами *А* и *Б*.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Вопросы для изучения

- 1 Какие преимущества получает предприятие от использования стратегии аутсорсинга?
- 2 Что относится к стратегическим ресурсам предприятия?
- 3 Укажите преимущества стратегического управления конкурентоспособностью предприятия.
- 4 Что представляет собой комплексный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия?
- 5 Верно ли утверждение: «Долгосрочная конкурентоспособность предприятия связана с конкурентоспособностью предложения на рынке»?
- 6 Виды и источники информации, необходимой для анализа конкурентов.

Задача С 1

Исследуйте потребительский рынок выбранного Вами товара. Определите структуру конкурентной среды. Проведите анализ конкурентов. Выберите три способа оценки конкурентоспособности организаций–конкурентов.

Задача С2

Исследуйте источники экономических, структурных, информационных, инфраструктурных факторов конкурентных преимуществ отрасли, к которой относится предприятие – база практики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Анн, Х. Маркетинг [Текст] : учебник для вузов / Х. Анн, Г. Л. Багиев, В. Н. Тарасевич ; под общей редакцией Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008.
- 2 Антонов, Г. Д . Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] : учеб. пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА–М, 2014.
- 3 Григорьев, М. Н. Маркетинг [Текст] : учебник / М. Н. Григорьев. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2011.
- 4 Коротков, А. В. Управление маркетингом [Текст] / А. В. Коротков, И. М. Синяева. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ -ДАНА, 2010.
- 5 Косова, С. А. Управление маркетингом [Текст] : словарь терминов / С . А. Косова. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2010.
- 6 Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; перев. с англ. – СПб. : Питер, 2007.
- 7 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебное пособие / И. М. Лифиц. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2006.
- 8 Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008.
- 9 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2005.
- 10 Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции [Текст]: учебник / Ю. Б. Рубин. – 8-е репр. изд – М.: МаркетДС, 2010.
- 11 Савельева, Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы [Текст] : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д. : Феникс, 2010.

Косова Светлана Александровна

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания
к проведению практических занятий и самостоятельной работы
для студентов направления «Менеджмент» 080200.65 (38.03.02)
(профиль «Маркетинг»)

Редактор Е.А. Могутова

Подписано в печать 30.06.15

Формат 60 x 84 1/16

Бумага 65 г/м²

Печать цифровая

Усл. печ.л. 1,0

Уч.- изд. л. 1,0

Заказ 139

Тираж 25

Не для продажи

РИЦ Курганского государственного университета.

640000, г. Курган, ул. Советская, 63/4.

Курганский государственный университет.