

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Переход экономики России к рыночным отношениям, либерализация внешнеэкономической деятельности создали потенциальные условия развития конкуренции на внутреннем рынке и расширили ее возможности интеграции в мировую экономику. В связи с этим перед страной поставлена цель – конкурентоспособными должно у нас быть все: товары и услуги, технологии и идеи, бизнес и частные компании, предприниматели и наука. Не случайно, в Программе на долгосрочную перспективу выдвинуты вопросы экономического подъема отечественной промышленности, на основе повышения ее конкурентоспособности и увязаны с проблемами повышения уровня и качества жизни населения [29, с. 143].

Конкурентоспособность страны связывается со способностью национальных производителей создавать, производить и продавать товары и услуги, ценовые и неценовые качества которых более привлекательны, чем у аналогичной продукции зарубежных конкурентов.

Конкурентоспособность отраслей, или фирмы рассматривают как возможность для научно-технического развития и эффективного использования инвестиций, средство достижения высокого качества жизни, благосостояния, стабильности, обеспечения экономической и политической безопасности в условиях нарастающей глобализации.

На текущий момент конкуренция и ее производные, в том числе конкурентоспособность – естественное состояние мировой экономики. Конкурентоспособность предприятия характеризует компетентность в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентов, обеспечивает сохранение лидирующих позиций в экономике и поддержания повышающихся жизненных стандартов. Конкурентоспособность это способность определить, эффективно и быстро использовать свои конкурентные преимущества, направив все усилия на развитие сторон, выгодно отличающих данное предприятие от конкурентов.

Постоянно изменяющаяся обстановка в стране, мировой финансово-экономический кризис ставит компании в жёсткие рамки, заставляют предпринимателей искать новые пути повышения конкурентоспособности фирмы и создавать конкурентные преимущества [23, с. 165].

Поэтому для России необходим устойчивый и быстрый рост на интенсивном росте ВВП за счет повышения конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность продукции во многом определяет престиж страны и является решающим фактором увеличения её национального богатства.

Целью курсовой работы является анализ собственной конкурентоспособности коммерческого предприятия в условиях рынка.

Для реализации поставленной цели были сформированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия в рыночных условиях;
- провести анализ деятельности ООО «Богема»;
- оценить конкурентоспособность коммерческого предприятия ООО «Богема»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности коммерческого предприятия в условиях рынка.

Объектом исследования выступает организация ООО «Богема».

Предметом исследования является совокупность теоретических и практических основ управления конкурентоспособностью предприятия в условиях рынка.

Методологические аспекты курсовой работы реализованы посредством использования системного, комплексного подходов, сравнительного и ситуационного анализа.

Информационной базой послужили российское законодательство, учебная и периодическая литература по исследуемой теме, внутренние документы предприятия: бухгалтерский баланс.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности на рынке**

Постоянно изменяющаяся обстановка в стране, мировой финансово-экономический кризис ставит компании в жёсткие рамки, заставляют предпринимателей искать новые пути повышения конкурентоспособности фирмы и создавать конкурентные преимущества [23, с. 165].

"Конкуренция", "конкурентное преимущество", "конкурентный потенциал", "конкурентоспособность", и подобные термины вошли в повседневный лексикон не только научных исследований, но и в современную бытовую речь. Авторы отмечают, что в настоящее время выросло поколение людей, не знакомых с понятиями "социалистическое предприятие" и "социалистическое соревнование", где не было победителей, а было сотрудничество и взаимопомощь [5, с. 319]. На текущий момент конкуренция и ее производные, в том числе конкурентоспособность естественное состояние мировой экономики.

Проанализируем базовые понятия и точки зрения различных авторов на понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособность отраслей, или фирмы рассматривают как возможность для научно-технического развития и эффективного использования инвестиций, средство достижения высокого качества жизни, благосостояния, стабильности, обеспечения экономической и политической безопасности в условиях нарастающей глобализации.

Конкурентоспособность предприятия характеризует компетентность в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентов, обеспечивает сохранение лидирующих позиций в экономике и поддержания повышающихся жизненных стандартов. Конкурентоспособность это способность определить, эффективно и быстро использовать свои конкурентные преимущества, направив все усилия на развитие сторон, выгодно отличающих данное предприятие от конкурентов.

Конкуренция возникает тогда, когда на рынок выходит значительное количество предприятий. В большинстве теоретических концепций основной источник конкурентоспособности организации это ориентация на клиента. Именно поэтому игнорировать потребление при изучении конкурентоспособности не стоит. Тот товар, который в сопоставлении с однородными товарами демонстрирует лучшие цифры продаж (пользуется спросом) экономисты называют "конкурентоспособным".

Конкуренция — это цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов. Также авторы отмечают, что конкуренция – состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья и одновременно весьма действенный механизм стихийного регулирования пропорций общественного производства [3, с. 13].

Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта это способность выдерживать конкуренцию с себе подобными. В том случае, если организация конкурентоспособна и ориентирована на выпуск единственного товара, который по каким-либо причинам оказался неконкурентоспособным (возможно после неудачного введения инноваций), скорее всего, она потерпит убытки и поменяет команду профессионалов, которые в дальнейшем смогут вывести производство и сбыт на должный уровень, т.е. восстановит свою конкурентоспособность. Либо просто прекратит свое существование.

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

На конкурентоспособность предприятия влияет множество факторов, как внешних, так и внутренних. Особенно в условиях финансового и политического кризиса на предприятия РФ оказывают сильное влияние внешние факторы- экономические санкции, эмбарго на многие товары, рост цен на энергоресурсы, всеобщий спад покупательской способности и спроса на товары и пр. На рисунке 1 представлены факторы конкурентоспособности предприятия.



Рисунок 1 Факторы конкурентоспособности предприятия [5, с. 320]

Таким образом, конкурентоспособность предприятия тесно связана с конкурентоспособностью его продукции. Целью обеспечения конкурентоспособности продукции является получение прибыли в результате ее успешной реализации на рынке.

В условиях рынка имидж предприятия тесно связан с конкурентоспособностью выпускаемой продукции. Целью обеспечения которой является получение прибыли в результате успешной реализации на рынке. В то же время товар может быть продан, только при условии его соответствия требованиям конкретного потребителя и обеспечивать удовлетворение его конкретной потребности.

Конкурентоспособность товаров заключается в способности отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке, определяемая, с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами и, с другой стороны, ценами предложения, устанавливаемыми продавцами товаров [13, с. 110].

Таким образом, вне зависимости от конкурентоспособности продукции, организация способна конкурировать на определенном товарном рынке, используя

для этого дополнительные собственные конкурентные преимущества. А конкурентоспособность товара будет отражением ее собственной конкурентоспособности. Постоянно изменяющаяся обстановка в стране, мировой финансово-экономический кризис ставит компании в жесткие рамки, заставляют предпринимателей искать новые пути повышения конкурентоспособности фирмы и создавать конкурентные преимущества.

## 1.2 Концепции и критерии оценки собственной конкурентоспособности предприятия

Современному этапу развития экономики особо актуальна проблема оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Обосновать это можно усилением влияния глобализационных процессов на конкурентные позиции организаций в рыночной среде.

Конкурентоспособность является основой жизнеспособности компании в рыночных условиях и важнейшим показателем, характеризующим функционирование организации. Определяя перспективы роста конкурентоспособности организации, необходимо учитывать влияние множества факторов, динамичный характер которых требует постоянного совершенствования аналитического инструментария их оценки. Существующие подходы к оценке конкурентоспособности предприятий принято подразделять на аналитические и матрично-графические. Примерами последних методов могут служить: SWOT- анализ, «4P», метод рыночной позиции, бенчмаркинг [18, с. 198].

Также перспективным направлением развития теории и практики оценки конкурентоспособности является совершенствование применения аналитических методов, которые позволяют получить надежные результаты, лишенные субъективной составляющей, и учесть влияние на конкурентоспособность предприятия различных факторов. Использование аналитических методов дало возможность формализовать качественные оценки различных аспектов конкурентоспособности, свести их к определению количественного уровня конкурентоспособности и устранить субъективизм в интерпретации результатов.

Какой бы метод оценки конкурентоспособности организации не был выбран, необходимо использовать базовые принципы для эффективности оценки. Рассмотрим принципы оценки конкурентоспособности организации:

– принцип комплексности анализа совокупности бизнес-процессов, составляющих деятельность организации;

- принцип системного подхода, на основе которого организация является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой;
- принцип динамичности и сравнимости элементов, говорящий о том, что оценка показателей организации производится в динамике и в сравнении со значениями этих же показателей организаций-конкурентов;
- принцип необходимости учета отраслевых, территориальных особенностей организации [35, с. 165].

Далее рассмотрим подробнее наиболее популярные методы оценки конкурентоспособности коммерческого предприятия.

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия [16, с. 198]:

1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ – сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;
- 2) оценка с позиции теории равновесия — в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов;
- 3) оценка исходя из теории эффективности конкуренции – выделяют два подхода при использовании данного метода:
  - структурный подход заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;
  - функциональный подход — оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей

деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли [5, с. 154];

4) оценка на базе качества продукции – данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности. В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Различают единичные, сводные и интегральные индексы.

5) профиль требований – сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

6) профиль полярностей – в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания. В таблице 1 приведен возможный профиль полярностей [19, с. 287].

Таблица 1 – Возможный профиль полярностей

Позитив	Негатив
У нас имеется четкая организационная структура	У них более рациональная организационная структура
У нас продумана система управления	У них система управления позволяет оперативнее решать вопросы и проблемы

У нас хорошо поставлено планирование

У них информация о состоянии рынка поступает оперативнее

7) матричный метод — данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

8) SWOT-анализ — данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

- SWOT - анализ дает возможность ответить на вопросы:
- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту [31, с. 235].

SWOT-анализ предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT-анализ предприятия

Внутренняя среда

Сильные стороны:

Слабые стороны:

узкая специализация; нехватка денежных

Внешняя среда

малые транспортные средств для

расходы

расширения

		производства
Возможности:	Направленность	Направленность
сохранение старых	стратегии:	стратегии:
позиций на	повышение	использовать
завоеванном рынке	конкурентоспособное	преимущества узкой
	и предприятия	специализации
Внешние факторы:	Направленность	Направленность
ввоз импортных	стратегии:	стратегии:
продуктов	воздействие внешних	быстрая доставка
	факторов возможно	продукции
	нейтрализовать	до потребителя
	посредством	
	уменьшения затрат	
	на транспортировку	

9) построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» — данный метод предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по

восемью факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля — с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности [17, с. 180].

То есть, оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 2).



Рисунок 2 - Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Отображение на одном рисунке многоугольников конкурентоспособности разных фирм дает возможность провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей предприятий, то, накладывая схемы друг на друга, по мнению авторов, можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другому.

10) В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия предлагается следующий метод, в основе данного метода лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия по данному методу включает следующие этапы:

- выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия;
- расчет коэффициентов весомости выбранных критериев;
- определение количественных значений единичных показателей конкурентоспособности предприятие для каждой группы критериев и перевод показателей в относительные величины (для перевода показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями). В качестве базовых показателей могут выступать: среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия-лидера на рынке, показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени;
- расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей;
- расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия;
- расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

11) Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения [20, с. 147].

В завершении следует отметить, что в целом, оценка конкурентоспособности необходима для определения собственных преимуществ и недостатков по сравнению с конкурентами, составления программы выхода на новые рынки сбыта, осуществления инвестиционной и инновационной деятельности, выработки организацией собственной успешной конкурентной стратегии.

## **ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА**

# ПРИМЕРЕ ООО «БОГЕМА»

## 2.1. Краткая характеристика ООО «Богема».

### Анализ рынка

Объект исследования данной курсовой работы – конкурентоспособность на примере ООО «Богема».

Общество с ограниченной ответственностью «Богема» создано в соответствии с «Гражданским Кодексом Российской Федерации» и на основании Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 2006 году. ООО «Богема» производит и реализует керамическую и фарфоровую посуду.

Миссия ООО «Богема» заключается в обеспечении потребителей Поволжского региона качественной современной посудой, предоставлении новых рабочих мест, получение постоянной прибыли.

Размер рынка посуды является значительным. Прибыльность отрасли высока.

Более 72% в общем объеме производства посуды в России занимает керамическая и фарфоровая посуда.

По данным аналитических обзоров российского рынка посуды в сегменте керамической и фарфоровой посуды ежегодный рост составляет около 20% в год, как в натуральном, так и в стоимостном выражении.

Определяем интенсивность конкуренции. Проанализируем деятельность трех товаропроизводителей, которые следующим образом поделили рынок продаж (в долях к общему объему):

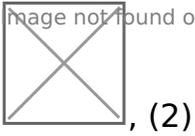
Таблица 1 – Доли рынка трех товаропроизводителей

$J_2$  – «Богема»  $J_1$  – «Фортуна»  $J_3$  – «Поволжье-фарфор»

0,15                      0,4                      0,35

Определяем индекс Херфиндала:

image not found or type unknown



, (2)

где  $0 \leq a_i \leq 1$ ;

$a_i$  - доля  $i$ -го конкурента.



$$= \sum 0,15^2 + 0,4^2 + 0,35^2 = 0,305,$$

то есть на данном рынке имеет место монополистическая конкуренция.

Рассмотрим следующие силы, влияющие на конкуренцию:

- текущие конкуренты;
- опасность появления новых конкурентов;
- опасность появления заменителей товара;
- потребители (способность идти на сделки, возможность смены предпочтений и т.д.);
- поставщики (способность поставщиков идти на сделки, уровень качества их материалов и комплектующих и т.д.).

На рынке посуды Пензенской области наиболее крупными конкурирующими фирмами являются «Фортуна», «Поволжье-фарфор», «Эликор».

ООО «Богема» позиционирует себя как последователь лидера, которым является фирма «Фортуна». В борьбе за свою долю рынка будет укреплять свои сильные стороны, а именно, аккуратное исполнение заказов, собственное производство, при этом, не забывая укреплять слабые стороны: недостаток финансовых ресурсов на начальном этапе, отсутствие имиджа/репутации предприятия у покупателей.

Далее проведем анализ отрасли производства посуды по основным экономическим характеристикам (см. таблицу 1).

Таблица 1- Основные экономические характеристики отрасли

Характеристика	Описание
Размеры рынка	Размер рынка посуды является значительным. Этот рынок удовлетворяет потребность в посуде населения и предприятий сферы услуг.
Темпы роста рынка	Темпы роста рынка определяются соответствующими темпами роста потребляющих отраслей. Темпы роста рынка посуды стабильно увеличиваются в связи с появлением новых предприятий-конкурентов и новых технологий.
Прибыльность	Прибыльность отрасли высока и играет важную роль в связи с массовостью производства. Но наличие высокой конкуренции мешает вести ценовую политику.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Высота барьеров входа на рынок или ухода с рынка зависит от вида производимой продукции. Барьеры, препятствующие переходу с одного вида продукции на другой, высоки, т. к. переход на другой вид продукции сопряжен со значительными инвестициями.
Цены	<p>Цены на рынке изменяются в узком диапазоне по причине высокой конкуренции и определяются следующими факторами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уникальность изделий связана с применением уникальных технологий и материалов , повышают цену;</li> <li>- серийность и массовость производства, уменьшающие цену.</li> </ul>
Стандартные товары	Вся продукция изготавливается с соблюдением соответствующих ГОСТов и ТУ.

Быстрые технологические изменения

Быстрые технологические изменения требуют новых инвестиций и являются негативным фактором в производстве посуды.

#### Продолжение таблицы 1

Требования к размерам необходимых капиталовложений

Требования к размерам необходимых капиталовложений в производстве посуды жесткие, как и в других видах производства, но из-за массовости и серийности зависят прямо пропорционально от объемов производства.

Экономия на масштабах производства

Экономия на масштабах производства возможна при больших объемах производства, а также за счет уменьшения издержек производства (перевозка, перенастройка оборудования и т. п.)

Быстрое обновление ассортимента продукции

Быстрое обновление ассортимента продукции связано в основном не с коренным изменением материалов и комплектующих, а с изменением дизайна и не оказывает сильного негативного влияния, связанного с перенастройкой оборудования и вложения новых капиталов.

Затем определяем конкурентные преимущества предприятий. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности производится по 10-балльной шкале (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Качественное сравнение предприятий по конкурентным факторам

Конкурентные факторы

«Богема»	«Фортуна»	«Поволжье-фарфор»	«Эликор»
----------	-----------	-------------------	----------

Качество продукции

8	9	7	7
---	---	---	---

Доступность цены	6	7	6	5
Репутация предприятия	6	9	8	7
Эффективность рекламы	7	9	7	6
Работа по международным стандартам	7	9	7	6
Широта ассортимента	7	9	8	7
Достаточная и качественная производственная база	7	9	7	7
Хорошая организация дистрибьюторской сети	6	9	7	6
Возможность получения сырья и материалов по более низким ценам	6	7	6	6
Имеются возможности снижения транспортных издержек	8	8	6	6
Хорошо организованная работа по стимулированию спроса и сбыта	7	9	7	7
Высокий уровень корпоративной культуры	5	8	6	7

Результаты анализа конкурентных факторов для предприятий, приведенных в таблице 2, показаны в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ конкурентных факторов

Предприятия-конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентное отставание
«Фортуна»	1. Известная торговая марка	
	2. Высокое качество	1. Высокая цена
	3. Широкий ассортимент	1. Узкий ассортимент
«Эликор»	1. Дешевое сырье	2. Слабая дистрибьюторская сеть
	2. Доступная цена	3. Слабая производственная база
«Поволжье-фарфор»	1. Невысокая цена	1. Слабая реклама
	2. Хорошо организованная работа по стимулированию спроса и сбыта	2. Малая известность торговой марки
	3. Широкая номенклатура	
«Богема»	1. Высокое качество	1. Слабая дистрибьюторская сеть
	2. Широкий ассортимент	
	3. Достаточно мощная производственная база	2. Малая известность торговой марки
	4. Доступная цена	

Таким образом, отрасль производства посуды является привлекательной, обычно берется на вооружение агрессивная стратегия роста и развития, предполагающая увеличение усилий на развитие продаж, осуществление инвестиций для улучшения

производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций предприятия в перспективе.

Основным фактором прибыльности отрасли является то, сможет ли предприятие сохранить для своих покупателей стоимостные преимущества или они будут потеряны при жесткой конкуренции. Структура отрасли влияет на то, кому достанутся эти преимущества.

В конечном итоге определяем, что отрасль производства посуды имеет высокую привлекательность.

Кроме привлекательности отрасли есть понятие привлекательности рынка.

Рыночная привлекательность включает:

- размер рынка и темпы его роста;
- границы прибыльности отрасли (существующие и перспективные);
- напряженность конкуренции;
- сезонные и циклические колебания;
- требования к технологиям и капиталовложениям;
- воздействия факторов внешней среды, имеющиеся возможности и угрозы;
- барьеры вхождения и выхода из отрасли.

Потенциальными потребителями фирмы «Богема» являются население и предприятия сферы услуг (столовые, кафе, рестораны). В связи с возрастающими требованиями к технике безопасности работников на производстве и созданием благоприятных условий труда, спрос на спецодежду постоянно увеличивается.

Для успешной деятельности предприятия необходимо особое внимание уделить поставщикам производственного сырья, которые смогут снабжать предприятие всем необходимым.

Проблемой всех отраслей промышленности является сбыт собственной продукции. Предприятия, как правило, используют 2-3 и более различных каналов реализации. Фирма «Богема» использует два канала реализации своей продукции. Первый канал реализации - сбыт через собственную розничную сеть. Фирма имеет демонстрационный зал, в котором посетитель может увидеть весь предлагаемый ассортимент и с помощью менеджеров выбрать необходимую посуду. Также на фирме имеется региональный представитель, работа которого заключается в поиске новых клиентов, информировании их о продукции фирмы через каталоги.

Однако такой способ реализации требует дополнительных материальных затрат и организационных усилий, поэтому «Богема» заключает договоры с различными контрагентами — торговыми посредническими фирмами, розничными магазинами, в том числе на изготовление небольших партий изделий.

## 2.2. Определение индекса собственной конкурентоспособности и рейтинга качества товара

Определим индекс конкурентоспособности чайного сервиза на 6 персон.

Индекс конкурентоспособности может быть представлен в виде формулы:

$$I_Q = \alpha_1 F + \alpha_2 K + \alpha_3 C, (1)$$

где  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  - удельные веса значимости показателей  $F, K$  и  $C$ , соответственно.

Механизм воздействия потенциального покупателя на оценку конкурентоспособности товара представляется в виде реализуемой возможности устанавливать значения  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ , исходя из поставленных целей. Необходимо помнить, что сумма этих коэффициентов, входящих в вектор влияния, всегда равна 1, что позволяет легко перераспределять свои приоритеты.

Рассмотрим определение индекса конкурентоспособности четырьмя субъектами оценки:

1. независимым органом оценки конкурентоспособности (НОК), который, к примеру, может принять следующие коэффициенты:  $\alpha_1 = 0,30; \alpha_2 = 0,40; \alpha_3 = 0,30$ ;
2. экономным покупателем  $Q_1$ , ориентированным на цену товара, который, к примеру, может принять следующие коэффициенты:  $\alpha_1 = 0,20; \alpha_2 = 0,30; \alpha_3 = 0,50$ . К типу таких покупателей можно отнести потребителей сегмента  $C_4 = \{Д_H, П_C\}$ ;
3. персонифицированным покупателем  $Q_3$ , ориентированным на образ товара, который, к примеру, может принять следующие коэффициенты:  $\alpha_1 = 0,40; \alpha_2 = 0,30; \alpha_3 = 0,30$ . К типу таких покупателей можно отнести потребителей сегмента  $C_1 = \{Д_B, П_B\}$ ;
4. апатичным покупателем  $Q_2$ , ориентированным на качество товара, который, к примеру, может принять следующие коэффициенты:  $\alpha_1 = 0,20; \alpha_2 = 0,50; \alpha_3 = 0,30$ . К типу таких покупателей можно отнести потребителей сегмента  $C_2 = \{Д_B, П_C\}$ ;

Индексы конкурентоспособности чайного сервиза на 6 персон, выпускаемого производителями  $J_1$ ,  $J_2$  и  $J_3$  в оценке НОК: при  $\alpha_1 = 0,30$ ;  $\alpha_2 = 0,40$ ;  $\alpha_3 = 0,30$  равны:

$$I_Q^{J1} = 100(\alpha_1 F^{J1} + \alpha_2 K^{J1} + \alpha_3 C^{J1}) = 100(0,30 * 1,0 + 0,40 * 0,84 + 0,30 * 0,05) = 65,1.$$

$$I_Q^{J2} = 100(\alpha_1 F^{J2} + \alpha_2 K^{J2} + \alpha_3 C^{J2}) = 100(0,30 * 0,80 + 0,40 * 0,84 + 0,30 * 0,03) = 58,5.$$

$$I_Q^{J3} = 100(\alpha_1 F^{J3} + \alpha_2 K^{J3} + \alpha_3 C^{J3}) = 100(0,30 * 0,55 + 0,40 * 0,34 + 0,30 * 0,007) = 30,31.$$

Сводные значения индексов конкурентоспособности чайного сервиза на 6 персон в оценке потребителей  $Q_1$ ,  $Q_2$  и  $Q_3$  приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Сводные значения индексов конкурентоспособности в оценке потребителей  $Q_1$ ,  $Q_2$  и  $Q_3$

Покупатели	Товаропроизводители		
	$J_1$ - «Фортуна»	$J_2$ - «Богема»	$J_3$ -«Поволжье- фарфор»
Экономичные покупатели $Q_1$ , сегмента $C_1$	$I_{Q1}^{J1} =$ 47,7	$I_{Q1}^{J2} = 42,7$	$I_{Q1}^{J3} = 21,55$
Апатичные покупатели $Q_2$ , сегмента $C_2$	$I_{Q2}^{J1} =$ 63,5	$I_{Q2}^{J2} = 58,9$	$I_{Q2}^{J3} = 28,21$
Персонифицированные покупатели $Q_3$ , сегмента $C_4$	$I_{Q3}^{J1} =$ 66,7	$I_{Q3}^{J2} = 58,1$	$I_{Q3}^{J3} = 32,41$

Индексы конкурентоспособности во взаимной оценке конкурентов определяются, исходя из весовых коэффициентов, соответствующих независимой оценке:  $\alpha_1 =$

0,30;  $\alpha_2 = 0,40$ ;  $\alpha_3 = 0,30$ .

$$I_{J_2}^{J_1} = 100(\alpha_1 F_{J_2}^{J_1} + \alpha_2 K_{J_2}^{J_1} + \alpha_3 C^{J_2}) = 100(0,30 * 0,85 + 0,40 * 0,83 + 0,30 * 0,03) = 59,6;$$

$$I_{J_3}^{J_1} = 100(\alpha_1 F_{J_3}^{J_1} + \alpha_2 K_{J_3}^{J_1} + \alpha_3 C^{J_3}) = 100(0,30 * 0,5 + 0,40 * 0,5 + 0,30 * 0,007) = 35,2;$$

$$I_{J_1}^{J_2} = 100(\alpha_1 F_{J_1}^{J_2} + \alpha_2 K_{J_1}^{J_2} + \alpha_3 C^{J_1}) = 100(0,30 * 1,0 + 0,40 * 0,91 + 0,30 * 0,05) = 67,9;$$

$$I_{J_3}^{J_2} = 100(\alpha_1 F_{J_3}^{J_2} + \alpha_2 K_{J_3}^{J_2} + \alpha_3 C^{J_2}) = 100(0,30 * 0,45 + 0,40 * 0,58 + 0,30 * 0,03) = 37,6;$$

$$I_{J_1}^{J_3} = 100(\alpha_1 F_{J_1}^{J_3} + \alpha_2 K_{J_1}^{J_3} + \alpha_3 C^{J_1}) = 100(0,30 * 1,0 + 0,40 * 0,33 + 0,30 * 0,05) = 44,7;$$

$$I_{J_2}^{J_3} = 100(\alpha_1 F_{J_2}^{J_3} + \alpha_2 K_{J_2}^{J_3} + \alpha_3 C^{J_2}) = 100(0,30 * 0,7 + 0,40 * 0,33 + 0,30 * 0,03) = 35,1.$$

Взаимные оценки конкурентов значительно отличаются друг от друга, что можно объяснить различием частных показателей оценки (F, K и C).

Результаты сравнительной оценки конкурентоспособности показаны на рисунке 1.

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

1. в оценке НОК наиболее конкурентоспособными являются чайный сервиз на 6 персон фирм «Фортуна» и «Богема», различие индексов, конкурентоспособности которых незначительно. Товар фирмы «Поволжье-фарфор» имеет существенно более низкую конкурентоспособность, что можно объяснить следующим. Рыночный сегмент этой фирмы ориентирован на неприхотливых покупателей, делающих акцент на сравнительно дешевые чайные сервизы, которые по набору функциональных и потребительских свойств уступают продукции первых двух фирм. Но это осознанная товарная политика, которая формирует свою прибыль именно в среде таких клиентов. Стремясь к низкой цене фирма «Поволжье-фарфор» всеми путями сокращает издержки на производство своего товара, в том числе и уменьшая набор его полезных свойств;

10

20

30

40

50

60

70

80

"Фортуна"

"Богема"

"Поволжье-фарфор"

Оценка НОК

Оценка Q1

Оценка Q2

Оценка Q3

Рисунок 1 - Результаты сравнительной оценки конкурентоспособности

1. в оценке НОК наиболее конкурентоспособными являются чайный сервиз на 6 персон фирм «Фортуна» и «Богема», различие индексов, конкурентоспособности которых незначительно. Товар фирмы «Поволжье-фарфор» имеет существенно более низкую конкурентоспособность, что можно объяснить следующим. Рыночный сегмент этой фирмы ориентирован на неприхотливых покупателей, делающих акцент на сравнительно дешевые чайные сервизы, которые по набору функциональных и потребительских свойств уступают продукции первых двух фирм. Но это осознанная товарная политика, которая формирует свою прибыль именно в среде таких клиентов. Стремясь к низкой цене фирма «Поволжье-фарфор» всеми путями сокращает издержки на производство своего товара, в том числе и уменьшая набор его

- полезных свойств;
2. экономичный покупатель  $Q_1$  скорее всего предпочтет товар фирмы «Поволжье-фарфор», который в его оценке имеет наиболее высокий индекс конкурентоспособности. Чайный сервиз на 6 персон этой фирмы имеет минимальный набор полезных свойств и достаточно низкую цену покупки, что может склонить потребителя к покупке. Достаточно привлекательным товаром для этого покупателя является продукция фирмы «Богема». На возможность такой сделки могут повлиять условия ее заключения и какие-либо дополнительные льготные условия;
  3. персонифицированный покупатель  $Q_3$ , ориентированный на имидж товара, скорее всего, будет покупать чайный сервиз на 6 персон фирмы «Фортуна», которые в его оценке имеют наибольший индекс конкурентоспособности. Однако если фирме по условиям сделки предоставят льготные условия, то она может приобрести товар фирмы «Богема»;
  4. апатичный покупатель  $Q_2$ , предпочитающий качественный товар, ориентируется на товар фирмы «Фортуна». Однако при наличии дополнительных условий может купить чайный сервиз на 6 персон фирмы «Богема», покупатель конкурентоспособности которой незначительно отличается от товара фирмы «Фортуна»;
  5. фирма «Фортуна» является лидером по конкурентоспособности.

## **2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Богема»**

Предлагаются следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности керамической и фарфоровой посуды фирмы «Богема»:

- повышение престижности изготовителя путем:
- проведение широких презентаций товара, участия в выставках и ярмарках;
- проведения личных продаж товара;
- активной рекламной деятельности.
- улучшение дизайна и комплектности изделия путем:
- расширение ассортимента;
- внедрение многопрофильного оборудования;
- применения современных технологий декорирования посуды;

- закупка необходимого сырья, отвечающего требованиям современных технологий.

В целом, фирма «Богема» считает для себя наиболее приемлемой стратегией функционирования – фокусирование. Основные ее характеристики:

- стратегическая цель: сфокусировать усилия на нескольких рыночных сегментах, в которых потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка;
- основа конкурентного преимущества: низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевых сегментов;
- номенклатура продукции: продукты, соответствующие особым нуждам целевых сегментов;
- особенности производства: изготовление по заказу сегментов;
- поддержка стратегии: полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевых сегментов лучше, чем это делают конкуренты.

Фирма «Богема» выбрала для себя такой вид стратегии развития, как стратегия концентрированного роста, которая характеризуется усилением позиции на рынке, развитием продукта.

В дальнейшем фирма планирует применять такие стратегии развития, как стратегия интегрированного роста, характеризующаяся ростом предприятия за счет усиления его контроля над структурами, находящимися между ним и потребителем (распределение и продажа) и стратегия диверсифицированного роста, которая базируется на использовании в существующем бизнесе дополнительных возможностей производства нового продукта (за счет рынка, технологии и КФУ предприятия).

Итак, фирмой «Богема» предполагается усиление позиции на существующем рынке, развитие предприятия и его продукции. Работа в направлении повышения производительности труда, снижения доли издержек в структуре выручки от реализации, а именно: вложение денежных средств выкуп арендованной площади в собственность, что приведет к уменьшению издержек и т. д. Увеличение ассортимента за счет изменения дизайна, применения современных технологий декорирования посуды, а также использование современных сырьевых добавок, улучшающих эргономические свойства посуды.

Эффективность деятельности организации во многом зависит от того, насколько она адаптирована к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны ее структуры, в

какой мере она способна к нововведениям.

Предприятие «Богема» использует комбинированную инновационную стратегию. Она объединяет умеренно-наступательную и оборонительную инновационные стратегии.

Умеренно-наступательная обеспечивает позиции «второго самого лучшего производителя». Обходится такая стратегия не дешево, сложна с точки зрения управления. Главная ее цель: безопасная торговая политика. Ориентируется на широкого потребителя.

Оборонительная инновационная стратегия ориентирована на сохранение позиций среднего предприятия. Имеется экономия на исследованиях и разработках. Размер прибыли зависит от того, насколько предприятие оперативно может использовать выгоду других предприятий.

Изменение характеристик стратегии фирмы «Богема» на различных этапах жизненного цикла представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Изменение характеристик стратегии на этапах зрелости и спада

Характеристика	Этапы	
	Зрелость	Спад
Цели маркетинга	Поддерживание отличительных преимуществ	Сократить, оживить
Конкуренция	Сильная	Малая
Прибыль	Большая	Сокращающаяся
Потребители	Массовый рынок	Консерваторы

Товарный ассортимент	Полный ассортимент	Товары наибольшего спроса
Сбыт	Растет число торговых точек	Сокращение числа торговых точек
Ценовая политика	Полная ценовая линия	Отдельные цены
Продвижение	Конкурентное	Информационное

На этапе зрелости цель маркетинга – сохранение, которое будет осуществляться путем:

- модернизации и модификации товара;
- внедрения в новые области применения;
- увеличения рыночной сегментации;
- увеличения потребления товара существующими потребителями;
- изменения маркетинговой стратегии.

При снятии товара необходимо:

- тщательно анализировать тенденции продаж;
- своевременно оповестить рынок;
- выполнить гарантийные обязательства.

Также еще одной мерой повышения конкурентоспособности предприятия является разработка политики продвижения продукции фирмы.

Рассчитаем бюджет предлагаемой рекламной кампании. Главными средствами распространения рекламы ООО «Богема» являются: социальные сети, наружная реклама, реклама в лифтах, местное телевиденье и радио.

Расходы предложенной рекламной кампании включают в себя:

- 2 банера по 1500 рублей каждый. Итого 3000 руб.;
- 10 постеров по 250 рублей каждый. Итого 2500 руб.;
- Реклама в лифтах: 352 дома \* 1 000 = 352 000 руб.

Поквартальные затраты представлены в таблице 15.

Таблица 15 - План предлагаемой рекламной кампании

Канал распространения	2021год				2022 год	2023 год
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Банеры и постеры (без учета арендного места)	5500	-	-	-	5500	5500
Реклама в лифтах	88 000	88 000	88 000	88 000	352 000	352 000
Всего	93 500	88 000	88 000	88 000	357 500	357 500

Таким образом, расходы на рекламу в 2021 году составят 357 500 руб., и в 2019 и 2020 годах – 357 500 руб. Рекламу в лифтах рекомендуется сократить до 100 домов.

Таким образом, в данной главе разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Богема». В целом, автором работы предлагаются следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности керамической и фарфоровой посуды фирмы «Богема»:

- повышение престижности изготовителя путем:
- проведение широких презентаций товара, участия в выставках и ярмарках;
- проведения личных продаж товара;
- активной рекламной деятельности.
- улучшение дизайна и комплектности изделия путем:
- расширение ассортимента;
- внедрение многопрофильного оборудования;
- применения современных технологий декорирования посуды;
- закупка необходимого сырья, отвечающего требованиям современных технологий.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность является основой жизнеспособности компании в рыночных условиях и важнейшим показателем, характеризующим функционирование организации. Определяя перспективы роста конкурентоспособности организации, необходимо учитывать влияние множества факторов, динамичный характер которых требует постоянного совершенствования аналитического инструментария их оценки. Существующие подходы к оценке конкурентоспособности предприятий принято подразделять на аналитические и матрично-графические.

Примерами последних методов могут служить: SWOT- анализ, «4P», метод рыночной позиции, бенчмаркинг. Также перспективным направлением развития теории и практики оценки конкурентоспособности является совершенствование применения аналитических методов, которые позволяют получить надежные результаты, лишенные субъективной составляющей, и учесть влияние на конкурентоспособность предприятия различных факторов. Использование аналитических методов дало возможность формализовать качественные оценки различных аспектов конкурентоспособности, свести их к определению количественного уровня конкурентоспособности и устранить субъективизм в интерпретации результатов. Какой бы метод оценки конкурентоспособности организации не был выбран, необходимо использовать базовые принципы для эффективности оценки.

Автором изучены теоретические основы управления конкурентоспособностью коммерческого предприятия, рассмотрены базовые определения, выявлены факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, изучено влияние качества продукции на его конкурентоспособность, рассмотрены методы оценки конкурентоспособности организации.

Постоянно изменяющаяся обстановка в стране, мировой финансово-экономический кризис ставит компании в жёсткие рамки, заставляют предпринимателей искать новые пути повышения конкурентоспособности фирмы и создавать конкурентные преимущества. Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта – это способность выдерживать конкуренцию с себе подобными. В том случае, если организация конкурентоспособна и ориентирована на выпуск единственного товара, который по каким-либо причинам оказался неконкурентоспособным (возможно после неудачного введения инноваций), скорее всего, она потерпит

убытки и поменяет команду профессионалов, которые в дальнейшем смогут вывести производство и сбыт на должный уровень, т.е. восстановит свою конкурентоспособность. Либо просто прекратит свое существование. Как известно, на конкурентоспособность предприятия влияет множество факторов, как внешних, так и внутренних. Особенно в условиях финансового и политического кризиса на предприятия РФ оказывают сильное влияние внешние факторы - экономические санкции, эмбарго на многие товары, рост цен на энергоресурсы, всеобщий спад покупательской способности и спроса на товары и пр.

В настоящее время потребители обращают пристальное внимание на показатели качества товаров и услуг. В силу этого именно качество продукции или услуги становится мощным фактором ее конкурентоспособности. Причем согласно международным стандартам под качеством понимается способность продукции или услуги удовлетворять не только обусловленные, но и предполагаемые потребности. Последнее является значимым фактором конкурентоспособности продукта.

В зарубежной литературе под обеспечением качества продукции понимается совокупность способов и методов, направленных на представление товаров и услуг нужного качества и в нужное время. Качество продукции — это совокупность ее свойств, характеризующих степень пригодности этой продукции для использования по назначению. Качество продукции играет важную роль в ускорении экономического, научно-технического, социального прогресса. Поэтому качество необходимо постоянно улучшать. Нельзя останавливаться на достигнутом результате, ведь каждый день появляются новые потребности, новые товары, которые могут оказаться лучше. Сегодня каждое предприятие занято поиском подходов и методов, строит системы управления качеством, которые позволили бы динамично развиваться, занимать прочное конкурентное положение на рынке.

Также автором курсовой работы проведен анализ собственной конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Богема».

Объект исследования данной курсовой работы – конкурентоспособность на примере ООО «Богема».

Общество с ограниченной ответственностью «Богема» создано в соответствии с «Гражданским Кодексом Российской Федерации» и на основании Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 2006 году. ООО «Богема» производит и реализует керамическую и фарфоровую посуду.

Миссия ООО «Богема» заключается в обеспечении потребителей Поволжского региона качественной современной посудой, предоставлении новых рабочих мест, получение постоянной прибыли.

Размер рынка посуды является значительным. Прибыльность отрасли высока. Более 72% в общем объеме производства посуды в России занимает керамическая и фарфоровая посуда. По данным аналитических обзоров российского рынка посуды в сегменте керамической и фарфоровой посуды ежегодный рост составляет около 20% в год, как в натуральном, так и в стоимостном выражении.

Проведенный анализ показывает, что на рынке посуды Пензенской области наиболее крупными конкурирующими фирмами являются «Фортуна», «Поволжье-фарфор», «Эликор».

ООО «Богема» позиционирует себя как последователь лидера, которым является фирма «Фортуна». В борьбе за свою долю рынка будет укреплять свои сильные стороны, а именно, аккуратное исполнение заказов, собственное производство, при этом, не забывая укреплять слабые стороны: недостаток финансовых ресурсов на начальном этапе, отсутствие имиджа/репутации предприятия у покупателей.

## Список литературы

1. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ
2. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ «О защите конкуренции»
3. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей"
4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью"
5. Алексунин, В. А. Маркетинг [Текст] / В. А. Алексунин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко », 2019. – 204 с.
6. Бабаев В. В. О типизации методических подходов к оценке конкурентоспособности организации [Текст] / В. В. Бабаев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 1.– С. 319–326.
7. Багиев Г.Л. Маркетинг. Уч. для ВУЗов/ Г.Л.Багиев, В.М. Трарасевич, Х. Анн; Под общ. ред.Г.Л. Багиева. – М.: ОАО " Экономика", 2019.-703 с.

8. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. - 2019. - № 3. - с. 67-77.
9. Джоэл Дж. Дэвис. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика. – М.: Вильямс, 2015г. – 864 с.
10. Дурович А.П. Товар в маркетинговой деятельности: Учеб. пособие. Мн.: БГЭУ, 2015, 65с.
11. Горфинкель В.Я. Курс предпринимательства – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015г, 439 с.
12. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 519 с.
13. Зайцев О.А., Радугин А.А. Основы управления. – Москва: Экономика, 2019. – 400 с.
14. Камерон К.С., Кунин Р.Э. В списках не значится // Конкуренция и рынок 2019г. - январь, с. 110-115.
15. Ковалев В.В.: Анализ хозяйственной деятельности предприятия// В.В. Ковалева, О.Н. Волкова – М.: «Проспект», 2019 – 424 с.
16. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие - 2-е изд. / Ш.Ш. Магомедов. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 294 с.
17. Окрепилов В.В. Управление качеством. – М.: Экономика, 2015. – 229 с.
18. Минько Э.В., Карпова Н.В. Маркетинг: Юнити, 2015г -351с.
19. Михарева В.А. Стратегический маркетинг: Издательство Гревцова, 2019г – 208с.
20. Музыра Ю.А., Малаховская М.В., Морозова Э.Г. Комплексная оценка эффективности системы управления организацией : М, МЦФЭР 2015г - 176 с.
21. Новицкий Н. И. Горюшкин А. А. Оценка конкурентоспособности. Учебное пособие: КноРус, 2015 – 352с.
22. Новицкий Н. И. Организация, планирование и управление производством. Практикум (курсовое проектирование). Учебное пособие. Гриф УМЦ: КноРус, 2019 – 320с.
23. Океанова З.К. Маркетинг: Велби , 2019 г – 424с.
24. Пашутин С.Б. Открываем предприятие. С чего начать и как преуспеть: Эксмо, 2015 г – 240с.
25. Пашутин С.Б. Анализ конкуренции: Вершина, 2015 г. – 208с.
26. Попов С.Г. Оценка конкурентоспособности: Учебное пособие: Ось-89, 2015г – 272с.
27. Романенко И. В. Экономика предприятия: Финансы и статистика, 2015– 272с.

28. Раздорожный А. А. Организация производства и управление предприятием: Экзамен, 2018– 877с.
29. Рязанова В. А., Люшина Э. Ю. Организация и планирование производства. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений: Гриф УМО МО РФ, Academia, 2019 – 272с.
30. Самойлович В. Г. Организация производства и менеджмент: Академия, 2019 – 336с.