

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Управление малым бизнесом  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия

Студент

Н.В. Маракова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Маракова Наталья Валериевна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия (на примере СППК «Марусино детство»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) Полякова Т.В

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников, без приложений. Общий объем работы 55 страниц машинописного текста, таблиц – 19, рисунков – 9.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, рынок, прибыль, конкурентные преимущества, рост, анализ, конкурентная среда, конкурентные отношения.

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности СППК «Марусино детство», с целью сохранения и завоевания новых позиций на рынке, увеличению капитала, росту престижа кооператива.

Объект исследования – СППК «Марусино детство», основным видом деятельности, которого является изготовление молока и молочной продукции.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия СППК «Марусино детство». В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности предприятия, анализ экономических показателей, рассмотрение текущего конкурентного положения, а также предложения по повышению конкурентоспособности.

Предметом исследования является конкурентоспособность СППК «Марусино детство».

Методы исследования – теоретический анализ, понятийно-терминологический анализ, системный подход, эмпирические методы.

Информативная база исследования: законодательные и нормативные акты, бухгалтерская отчетность предприятия, учебно – методическая литература и Интернет – ресурсы.

Степень внедрения: предложенные мероприятия по повышению конкуренции на рынке, будут представлены руководству кооператива.

Область применения: система повышения конкурентоспособности СППК «Марусино детство».

Практическая / экономическая значимость: разработаны мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности предприятия, позволяющие существенно увеличить продажи и конкурентоспособность.

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности.

Краткие выводы по бакалаврской работе: для СППК «Марусино детство», важным является получение максимальной прибыли. Предприятию необходимо расширение круга покупателей, ассортимента, эффективная реклама. Анализ деятельности конкурентов позволил выбрать лучшие ценовые стратегии для успешного развития. Детальный анализ СППК позволил выявить сильные и слабые стороны предприятия, в результате чего были даны рекомендации по продвижению продукции на рынке, предложены мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия.....	9
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия.....	9
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, методы ее оценки.....	13
2 Анализ конкурентоспособности СППК «Марусино детство» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия .....	29
3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности СППК «Марусино Детство».....	42
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия .....	42
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	49
Заключение .....	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	54

## Введение

Выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, не только в нашей стране, но и во всем мире, является острой проблемой национальной экономики. Предприятие получает экономическую самостоятельность в ведении производственно-хозяйственной деятельности, когда выходит на рынок: определяет виды продукции, ее качество, условия продажи. В связи с этим наиболее важной характеристикой продукции и услуг предприятий является их конкурентоспособность, от которой зависит темп промышленного развития страны. Насколько выпускаемый продукт лучше своих аналогов, выпускаемых конкурентами и какие его преимущества, определяет конкурентоспособность.

Тема бакалаврской работы «Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия (на примере СППК «Марусино детство»)» актуальна потому, что в настоящее время уделяется мало внимания изучению конкурентного статуса продовольственных товаров, в том числе молока и молочных продуктов в целом. Сам рынок данной продукции, является важнейшим сегментом продовольственного рынка страны по числу участников рынка, а также по его емкости. Всем известно, что молочная продукция полезна своими свойствами, является одним из источников белка животного происхождения, который может присутствовать в рационе питания большинства населения. Фактор конкуренции на рынке носит принудительный характер, это подталкивает производителя регулярно заниматься системой качества своего продукта, во избежание вытеснения.

Цель исследования: разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности СППК «Марусино детство».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить миссию и цели предприятия;

- провести анализ состояния и перспектив развития Озерновского молочного завода;
- анализ стратегических факторов внешней среды;
- анализ внутренней среды;
- выявить основные проблемы предприятия;
- предложить мероприятия по решению проблем;
- предложить пути повышения конкурентоспособности молочной продукции;

Основные меры, которые будут способствовать повышению конкурентоспособности продукции Озерновского молочного завода следующие:

- улучшение менеджмента и маркетинга, менеджмент должен быть направлен на снижение издержек производства (снижение себестоимости);
- жесткое регулирование цен;
- информационная поддержка продвижения продукции на внешние рынки. Необходимо знать рынок, уровни конкуренции и конкурентов на них, поиск инвесторов и стратегических партнеров по сбыту продукции;

Объект исследования – СППК «Марусино детства», основным видом деятельности которого является переработка молока и изготовление молочной продукции.

Предмет исследования: конкурентоспособность СППК «Марусино детства»

Теоретико – методологической основой исследования является экономическая литература следующих авторов: формы бухгалтерской отчетности, действующий Устав СППК «Марусино детства», должностные инструкции сотрудников и сайты телекомпаний.

Теоретические методы:

- теоретический анализ использовался для выявления прогрессивных тенденций в теории и практике маркетинга услуг;

– понятийно – терминологический анализ применялся для характеристики и упорядочения понятийного поля проблемы;

– системный подход послужил основой целостного рассмотрения проблемы.

Эмпирические методы:

– анализ нормативно – правовых документов СППК «Марусино детство»;

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

– выявлены теоретические аспекты проблемы конкурентоспособности продукции на современном рынке;

– уточнены ведущие понятия исследования: «конкуренция», «конкурентоспособность», «ценность», «факторы влияния на конкурентоспособность».

Практическая значимость:

разработаны мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности предприятия, позволяющие существенно увеличить продажи и конкурентоспособность.

Логика исследования определила структуру всей выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, 3 – х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников, без приложений. Объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, таблиц – 19, рисунков – 9.

В первой главе раскрыты теоретические основы: понятие, сущность и значение конкурентоспособности, а также значимость конкурентоспособности товара на рынке.

Во второй главе дана организационно – экономическая характеристика СППК «Марусино детство», выявлена конкурентоспособность мероприятия и даны рекомендации по усовершенствованию ценообразования на предприятии.

В третьей главе представлены выводы о конкурентоспособности предприятия и о её повышении, предложены мероприятия по увеличению прибыли.

В заключении приведены выводы по бакалаврской работе. Для предприятия СППК «Марусино детство», бренда внутреннего рынка с большим ассортиментом, важным является получение максимальной прибыли, возможного при условии постоянного спроса на продукцию. Предприятию необходимо расширение и поддержание круга покупателей, расширение ассортимента выпускаемой продукции. Анализ деятельности конкурентов позволил выбрать лучшие ценовые стратегии для успешного развития. Нехватка рекламной поддержки продукции сильно влияет на покупательский спрос. Даны рекомендации по продвижению продукции на рынке.



# **1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия**

Мы живем в 21 веке, во всем мире правят рыночные отношения. Фирм - конкурентов, выпускающих однородную продукцию множество. Между ними идет ожесточенная борьба. Задачей любой фирмы, не имеет значения в какой стране она находится, является выпуск качественной, доступной для среднестатистического покупателя конкурентоспособной продукции. Каждая фирма стремится сделать всё, чтобы ее продукция была на высоте.

Конечным продуктом производственного процесса предприятия является готовая продукция. Выпуск конкурентоспособной продукции, реализация ее на рынке, завершают кругооборот средств предприятия.

Важнейшей задачей каждого предприятия является конкурентоспособность и увеличение объёмов реализуемой продукции.

Промышленные предприятия производят продукцию в нужных объемах, надлежащего качества и ассортимента, соответствующую запросам потребителей, а также обеспечивают коммерческую деятельность по сбыту готовой продукции. Из-за конкуренции на рынке стало не просто продвигать свой товар в массы. Предприятиям необходимо знать области сбыта, знать потребности потенциального клиента и спрос на данную продукцию, цены, исследование динамики объема продаж, исследование емкости рынка, определение доли предприятия в общем объеме продаж, анализ рыночной ситуации, а также изучение мнений покупателей и потребительских предпочтений.

Под общим понятием конкуренции подразумевается соперничество между отдельными субъектами, заинтересованными в достижении одной цели. В экономическом понимании конкуренция – соперничество и состязательность участников рынка за право поиска покупателя, за возможность продажи товара на наиболее выгодных условиях, захвата

определенной доли рынка и получение наивысшей прибыли. Она побуждает товаропроизводителя совершенствоваться и обновлять свою продукцию, повышать ее качество и делать ее более конкурентоспособной.

Конкурентное преимущество – особенности, которые качественно отличают компанию от своих прямых конкурентов, например, сырье, торговые марки и патенты на технически продвинутую продукцию, более совершенное оборудование [7].

Ценность – это нечто особенное, чем система владеет, стремиться сохранить или иметь в будущем (торговая марка, капитал). В экономике данное понятие является синонимом «потребительской стоимости», то есть значимостью, полезностью предмета для потребителя.

Конкурентоспособность – способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в определенных заданных условиях, выдерживать конкуренцию [10]. Важным условием конкуренции товаропроизводителей на рынке сбыта, является превышение уровня предложения их продукта над уровнем спроса. Именно поэтому рыночной конкуренцией является борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Кроме всего этого существует точка зрения, что понятие «конкуренция» связано напрямую с продукцией. С другой стороны, о конкуренции можно говорить более глобально, например, о конкуренции не только между отдельными производителями, но и о конкуренции между целыми государствами. С одной стороны, конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью выпускаемой продукции, с другой стороны, имидж фирмы существенно влияет на конкурентоспособность данного товара. Поэтому многие государства повышают свой имидж на мировом рынке.

Конкурентоспособность занимает особое место, она определяет возможности процветания предприятия и всего государства в целом.

Конкурентоспособность продукции – характеристика товара и услуг, отражающая их отличие от товара конкурента по степени соответствия потребности по затратам на удовлетворение. Именно за счёт этого конкурентоспособность даёт возможности продукции быть выгодно реализованной на конкурентном рынке среди аналогов [4, с.157].

Конкурентоспособность предприятия – преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям той же отрасли.

Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции принято считать частями одного целого, при этом конкурентоспособность предприятия является более обобщающим и сложным термином. Конкурентоспособность предприятия достигается за счёт ряда преимуществ над предприятиями – конкурентами: финансовых, кадровых, имиджевых, инвестиционных. Успех и конкурентоспособность предприятия можно определить по способности вести успешную деятельность в условиях конкуренции в течении определенного периода.

Для чего нужна оценка конкурентоспособности предприятия?

- 1) разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности;
- 2) разработка путей выхода предприятия на новые, более широкие рынки сбыта;
- 3) инвестиционная деятельность;
- 4) выявление контрагентов для последующей совместной деятельности.

Для оценки конкурентоспособности предприятия были разработаны специальные методы.

Матричные: метод основывается на оценке и анализе выпускаемого продукта и его производителя. Главной целью данного метода является анализирование конкурентоспособности предприятий с учетом жизненного цикла продукции. К матричным методам можно отнести: SWOT – анализ, метод BCG (матрица Бостонской консультативной группы) и другие.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции: квалитетические и маркетинговые методы, ориентированы на нахождение соотношения цены – качества.

Комплексные методы: оценка предприятия ведется на основании текущей и потенциальной конкурентоспособности.

Методы, базирующиеся на эффективной конкуренции: методы, основываются на бальной оценке возможностей предприятия. Эксперты оценивают предприятие исходя из имеющихся ресурсов.

Портфельный анализ или BCG («Рост - доля рынка») – стратегический сравнительный, разработанный специально для бизнес компаний. Термин распространен в стратегическом маркетинге. Целью анализа является определение объемов прибыли и убытков, а также перспектив предприятия, которые приносит каждая бизнес единица. Перераспределение финансовых средств для более успешного ведения дел.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, выявляет факторы внутренней и внешней среды организации, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Многоугольник конкуренции (радар конкуренции) – метод позволяющий наиболее быстро провести анализ конкурентоспособности товаров, производимых предприятием в сравнении с конкурентами, позволяет разработать эффективные мероприятия для повышения уровня конкурентоспособности. Суть метода заключается в оценке наиболее важных свойств товара и товаров – конкурентов. Все данные наглядно отображаются в виде многоугольника. Каждая грань отвечает за отдельную характеристику.

Прежде чем выполнить данные виды анализа, первым этапом необходимо рассмотреть таблицу с основными экономическими показателями деятельности предприятия и проанализировать её. Показатели послужат опорой в дальнейших расчетах. Повысить конкурентоспособность помогают такие пути: бенчмаркинг; улучшение качества продукта; уменьшение расходов, а также рост объемов реализации продукта.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, методы оценки**

Любой товар, любого сегмента может стать конкурентоспособным только в том случае, если он будет отвечать такому понятию, как качество. Качество стоит на первом месте. Качество – главная характеристика товара. Быть качественным товаром, значит выполнять свои функции: быть долговечным и простым в эксплуатации, надежным, точным, не иметь дефектов, иметь гарантию. Более жестким требованием является соответствие стандартам. Однако этого не всегда достаточно. Товар может быть качественным, но не удовлетворять потребностей покупателя, физически, технически, эксплуатационное, эстетически, по цене. Большим бонусом для производителя в продвижении товара является способность удовлетворить подсознательные потребности покупателя: возрастные, психологические, духовные, статусные. Однако, с точки зрения маркетинга, качество для потребителя стоит на первом месте.

Качества товара можно разделить на категории:

- цвет, запах;
- физические: технические параметры, форма, прочность, вкус, вес;
- эстетические: класс, красота, изящество, стиль;
- символические: престиж, статус, класс;
- дополнительные: установка, наладка, ремонт, обмен, ликвидность.

На первоначальном этапе разработки марочного товара, производитель должен принять решение, качеством какого уровня будет обладать, выпускаемый им продукт и других отличительных чертах, которые смогут обеспечить поддержание марки на целевом рынке. Мы испытываем большой интерес к товарам зарубежных производителей, часто ссылаясь на то, что импортное – значит качественное. Любим покупать одежду, которая долго носится и долго не выйдет из моды, покупаем свежие продукты питания. На

рынке начинают появляться все новые и новые производители, которые видят потребности своих потенциальных клиентов и готовы их удовлетворять. Традиционно низкое качество многих российских товаров – это не следствие национальной неспособности россиян создавать и производить качественную продукцию, низкое качество товаров есть везде.

Отечественная экономика сталкивается с большими трудностями из – за того, что не развита инфраструктура, низкие заработные платы на предприятиях в отличие от развитых стран, конкурентоспособность большинства товаров на мировом рынке, кризисная ситуация. «ГОСТ» качество в России – совокупность свойств продукции, которые способны удовлетворить потребности потребителя, но многие производители производят по «ТУ». Чем же «ТУ» отличается от «ГОСТ»? Как они отображаются на качестве продуктов? Наличие слова «государственный» в расшифровке знака ГОСТ, даёт гарантию государства, на то, что перед нами высококачественный товар. Это автоматически вызывает доверие покупателя, ведь над разработкой стандартов работает множество исследовательских институтов и лабораторий. ТУ – технические условия, разработкой которых занимается сам производитель. Именно поэтому один и тот же продукт, но выпущенный разными производителями может кардинально отличаться. По ТУ предприятие может добавлять в продукт всё, что захочет, различные замысловатые добавки. Главным требованием и ГОСТ и ТУ является безопасность. То, что продукт выполнен по ТУ не говорит нам о своей некачественности продукта.

Оценка качества товара ставится на основе индекса качества, которая должна соответствовать международным стандартам. Обычному покупателю, определить качество приобретаемой продукции часто нереально, так как производитель крайне низко информирует потребителя о качестве своей продукции. В России не существует такого рынка, где можно было бы узнать о всех плюсах и минусах товара просто, взяв «банку» с полки в магазине. Из-за недостатка информации, потребитель часто тратит свои

заработанные деньги впустую. Как покупателю не быть в проигрыше? Необходимо быть максимально информированным о тех товарах, которые попадают в его корзину. Попытки материальной наживы, часто толкают производителя на обман. Например, на упаковке с продуктами можно часто увидеть надписи «одобрено или рекомендовано кем-то», на коробке молока увидеть надпись: «Без ГМО» или «ЭКО». Работает психология, производитель знает, на что реагирует потребитель и как его привлечь и часто использует кричащие надписи, чтобы скрыть реальную информацию. Производителю не выгодно указывать всю правдивую информацию о конечной продукции.

Геннадий Воронин президент всероссийской организации качества отметил, что качество российской продукции «держится на честном слове». На сегодняшний день, многое не соответствует и противоречит стандартам качества, но потребитель тоже не всегда прав. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения 83% потребителей смотрят срок годности продукта, на состав обращают внимание 50%, на информацию о производителе лишь 12%, 7% населения признаются, что вообще не смотрят на этикетку. Следовательно, можно сделать такой вывод: клиент, таким образом часто сам провоцирует спрос на некачественную, дешевую продукцию. Есть спрос – есть предложение.

Как решить проблему качества? Этот вопрос можно рассмотреть на примере Японии. Каору Исикава – профессор Токийского университета, является основателем движения борьбы за качество, говорил, что на качестве экономить нельзя «качество само является экономией – таково требование времени». В России, напротив, до сих пор для многих предприятий актуальна идея, сформулированная Л.И. Брежневым «экономика должна быть экономной» [4, с.159]. Всегда ли такая точка зрения правильна? Япония решила проблему качества путем коллективной работы, вовлекла в деятельность самих исполнителей, персонал, пригласили для сотрудничества контролеров качества и стали работать вместе. Только таким путем, каждый

житель страны понял, что проблема качества, это и его проблема. Сформулированные в Японии еще в 1967 году методы качества, являются актуальными по сей день во всём мире изучаются во многих странах. По какому бы пути не шла экономика в нашей стране, важно, чтобы у потребителя был реальный выбор, заходя в магазин. Необходим жесткий тех регламент в производстве и снижение искусственных добавок.

Потребности потребителя регулярно меняются, продукция должна идти в ногу с ними и соответствовать по своему качеству. Нельзя останавливаться на достигнутом уровне, важно непрерывно совершенствовать производство, методы и средства изготовления продукции. Если уровень развития предприятия не позволяет создать конкурентоспособный, качественный продукт собственными силами, ничто не мешает, обратиться к лидерам рынка и приобрести лицензию. Такой способ активно используется за рубежом особенно в Китае и Южной Корее. Проблемой, из – за которой на российском производстве сложно выпускать конкурентоспособную продукцию чаще всего из-за устаревшего оборудования, но на сегодняшний день для покупки доступно безграничное множество профессиональной техники. Поэтому замена и приобретение, часто является организационно-управленческой проблемой производства.

Кроме качества товара, есть другие не менее важные факторы конкурентоспособности.

Цена и система скидок. Конкурентоспособность обеспечивается за счет закупочных, реализационных цен и потребления разных групп товаров и потребителей. Правильно установленная цена необходимость успешной деятельности предприятия.

Фактор времени. Конкурентоспособность товара осуществляется исходя из повышения курса рубля.

Фактор масштаба. Снижение себестоимости продукции и улучшение ее качества за счёт роста масштаба производства.



Фактор новизны товара. Удовлетворение новых или имеющихся потребностей потребителя иным способом. Условия эксплуатации товара. Долгая служба покупки важный фактор покупательских предпочтений. При равных условиях наиболее конкурентоспособным товаром будет являться тот, у которого лучшие эксплуатационные свойства.

Система сбыта товара. Эффективный сбыт продукта является показателем успешной конкурентоспособности. К нему относятся: реклама, надежность доставки, транспортабельность. Реклама считается успешной, если она смогла продемонстрировать плюсы товара и смогла простимулировать спрос на продукт. Если при транспортабельности нарушается внешний вид товара, целостность, автоматически снижается стоимость и объем продаж, следовательно, и конкурентоспособность.

Уровень сервиса. Используется перед продажей и после продажи товара.

Факторы предпродажного обслуживания:

- форма и условия приобретения товара;
- презентация товара;
- подбор товара, исходя из индивидуальных вкусов и предпочтений покупателя.

Факторы послепродажного обслуживания:

- упаковка и доставка;
- услуги ателье.

Имидж товара. Репутация производителя, предприятия, как надежного партнера, который выпускает качественную продукцию и вовремя выполняет все свои обязательства. Имидж предприятия переносится на его продукцию и проявляется через торговую марку или торговый знак.

Если проанализировать факторы, применив к конкретному производителю и продукту, можно выделить сильные и слабые стороны конкурентной борьбы, затем разработать ряд мероприятий по удержанию сильных и устранению слабых сторон.

Расчетные способы оценки конкурентоспособности товара содержат две группы характеристики: технические показатели качества и экономические параметры. Прежде чем начать оценку, необходимо определиться с базой. В качестве базы могут выступать:

- потребности покупателей;
- величина полезного эффекта;
- гипотетический образец;
- конкурирующий товар;
- группа аналогов.

Оценка конкурентоспособности производится сопоставлением параметров анализируемого товара с параметрами базы сравнения. Сравнение проводится по группам экономических и технических характеристик.

В группу технических характеристик входят: параметры назначения, эстетические, нормативные, эргономические параметры. Параметры назначения характеризуют функции продукции и область применения. По этим данным можно судить о содержании полезного эффекта, который достигается путем использования продукции в конкретных условиях потребления.

Параметры назначения в свою очередь разделяются на классификационные (пассажировместимость), параметры технической эффективности (производительность станка) и конструктивные (основные проектно-конструкторские решения, использованные в производстве детали).

Эргономические параметры моделируют внешнее восприятие продукции. Отображают внешние свойства, которые являются для потребителя наиболее важными.

Нормативные параметры отражают свойства продукции, которые упорядочены обязательными нормами, стандартами и законодательством на рынке, где эту продукцию планируется реализовывать.

Таким образом, изучив более детально теоретические основы конкурентоспособности предприятия можно сделать вывод: проблема повышения конкурентоспособности предприятия актуально для любого предприятия современности, предприятие не может быть успешным и конкурентоспособным, если не имеет знаний о формах конкуренции и потенциале своих конкурентов на рынке. Необходимо знать, когда и каким образом при каких обстоятельствах, верно отреагировать на то или иное поведение конкурентов, чтобы остаться в выигрыше, а также умение быстро и эффективно использовать свои сравнительные преимущества в условиях борьбы. Понятия конкуренция и конкурентоспособность являются универсальными показателями, которые применимы в различных сферах жизни. Уровень конкурентоспособности напротив, является относительным, может быть определен только путем сравнения с другими подобными объектами.

## **2 Анализ конкурентоспособности СППК «Марусино детство»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Полное наименование предприятия: Сельскохозяйственный потребительский перерабатывающий кооператив «Марусино Детство». Сокращенное наименование предприятия: СППК «Марусино детство».

Дата создания: 30 августа 2013 года г. Учредители: Общество с ограниченной ответственностью «Анциферовское» (ООО «Анциферовское»), сельскохозяйственный производственный кооператив «Юбилейный» (СХПК «Юбилейный»), Коваль Геннадий Алексеевич. Партнёры по доставке сырья: хозяйство «Юбилейное» Большая Мурта, хозяйство «Енисейское», хозяйство «Казачинское».

Юридический адрес и фактическое местонахождения предприятия: Россия, 663182, Красноярский край, Енисейский район, село Озерное, ул. Ленинградская 103.

Размер уставного капитала 12 000 рублей.

Организационно-правовая форма предприятия (ОПФ): Сельскохозяйственные потребительские перерабатывающие кооперативы.

Цель и задачи функционирования: основной целью создания СППК «Марусино детство» является получение прибыли.

СППК «Марусино детство» – завод, расположенный в селе Озерное Енисейского района Красноярского края. Основным направлением деятельности предприятия является переработка молока и производство молочных продуктов. На сегодняшний день завод – динамически развивающееся предприятие. Каждый день туда поставляют сырье из соседних деревень и поселков Анциферово, Чалбышево и Погодаево, а также из Казачинского и Большемуртинского районов. Изначально, когда завод только начал своё существование в 2013 году, ассортимент выпускаемой

продукции был весьма скудным, всего четыре наименования: кефир, молоко, ряженка и творог.

На сегодняшний день среди перечня мы можем увидеть:

- сливочное масло;
- топленое молоко;
- масляная паста;
- молочный жир;
- спред;
- топленые сливочно-растительные смеси;
- сыр и сырные продукты;
- мороженное;
- сметана;
- жидкие сливки;
- сырко-творожные изделия;
- ацидофильный напиток.

За годы существования предприятия, наблюдается положительная динамика в развитии. Енисейская молочная продукция пользуется большой популярностью у местных горожан, у жителей соседних близлежащих городов, сел и деревень Красноярского края. Свою любовь и доверие у людей «Марусино детство» завоевало за своё натуральное качество. Завод находится в экологически-чистой местности, где коровы пасутся на лугу и где повсюду чистый воздух. Показателем натуральности продукции служат маленькие сроки годности, именно поэтому производитель не может поставлять свою продукцию на далекие расстояния. Производимая продукция реализуется через оптово-розничную торговую сеть.

Завод вошел в топ рейтинга «Лидер России», заняв третье место в номинации по показателям финансовой устойчивости и деловой активности, а также стал лауреатом премии «Лучший налогоплательщик года» 2014. Всего это звание получили 39 организаций страны.

СППК «Марусино детство» имеет линейно-функциональную структуру управления (Рисунок 1).

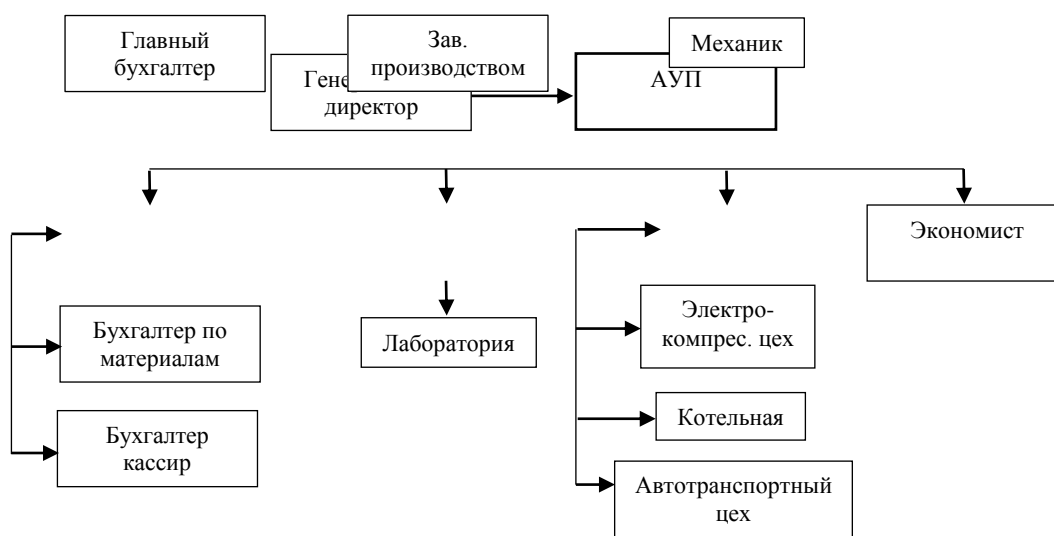


Рисунок 1 – Организационная структура управления СППК «Марусино детство»

Структура завода состоит из административно-управленческого состава, отдела бухгалтерии, четырех основных цехов, четырех подразделений, которые обслуживают основное производство.

Главные функции подразделений СППК «Марусино детство»:

- АУП (административно-управленческий персонал) к нему относятся работники руководящих должностей, обеспечивающие существование предприятия и занимающиеся решением административных вопросов;
- Отдел бухгалтерского учёта – контроль за расходом материалов и денежных средств предприятия, а также контроль отгрузки готовой продукции, финансово-экономический анализ работы завода.
- Производственные службы - обособленные подразделения предприятия, где изготавливается продукция, проходят стадии производства;
- Вспомогательные службы – отвечают за ремонт оборудования, поставку продукции в торговые точки.

Для линейно-функциональной организационной структуры предприятия характерно разделение труда, где линейные звенья выполняют распорядительские функции, а функциональные звенья помогают линейным подразделениям, а также ведут учет, осуществляют контроль, планирование, делают анализ. Воздействуют на линейные подразделения в форме консультирования и информирования через линейных руководителей.

В подчинении главного директора находятся: главный бухгалтер, заведующий производством, механик, экономист.

Главный бухгалтер отвечает за контроль и экономное, рациональное использование финансов, ведет учет поступающих денежных средств и издержек производства, отвечает за кредитные операции.

В подчинении главного бухгалтера находится бухгалтер кассир и бухгалтер по материалам, которые отвечают за работу с документами по реализации продукции, работают с заказчиками и поставщиками.

Экономист отвечает за совершенствование экономической деятельности на СППК «Марусино детство», которая будет направлена на повышение производительности труда, рентабельности производства, совершенствование качества выпускаемой продукции, обеспечение правильного соотношения темпов производительности труда и заработной платы сотрудников. Кроме этого, экономист отвечает за найм и распределение работников по должностям в соответствии с полученной специальностью и стажем работы.

Заведующий производством отвечает за весь технологический процесс на молочном производстве, несет ответственность за качество выпускаемой продукции наравне с директором.

В подчинении заведующего производством находится лаборант, который проводит химические анализы, осуществляет контроль над показателями сырья и последующей готовой продукцией. Всё должно соответствовать допустимым стандартам.

Механик отвечает за правильную эксплуатацию автотранспорта и является руководителем сотрудников автотранспортного цеха, котельной, электро - компрессионного цеха.

Из-за отсутствия в системе должности менеджера, можно сделать вывод, что вся ответственность за финансы и за производимую продукцию ложится на плечи генерального директора, что не есть хорошо. Персонал практически не несет ответственности за финансовое планирование, а это очень важно для успешного функционирования и развития предприятия.

Для того, чтобы наглядно увидеть деятельность предприятия, проанализируем основные экономические показатели деятельности, рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности СППК «Марусино детство за 2017 – 2019 г

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	21764	128278	135566	106514	7288	589,40	105,68
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	19202	121831	136410	102629	14579	634,47	111,97
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2562	6447	-844	3885	-7291	251,64	-13,09
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	19135	20215	20198	1080	-17	105,64	99,92
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	10600	10540	11455	-60	915	99,43	108,68
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	2562	6447	-844	3885	-7291	251,64	-13,09
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	2294	7223	-1281	4929	-8504	314,86	-17,74
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	20180	17821	15475	-2359	-2346	88,31	86,84
9. Численность работающих, чел.	35	38	40	3	2	108,57	105,26
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	20716	21992	21588	1276	-404	106,16	98,16
11. Производительность труда работающего, тыс. руб.	621,82	3375,7 3	3389,1 5	2753,91	1342	542,88	100,40
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	591,88	578,74	539,7	-13,14	-39,04	97,78	93,25
13. Рентабельность продаж, %	10,54	5,63	-0,94	4,63	-116,68	53,42	-16,78



На протяжении анализируемого периода, на СППК «Марусино детство» наблюдается положительная динамика выручки от проданной продукции. В 2018 году относительно 2017 года прирост выручки составил 106514 тыс. руб., или 489%, а в 2019 году еще на 7288 тыс. руб. или приблизительно на 6%, относительно 2018 года (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Динамика выручки и себестоимости СППК «Марусино детство»

Основными показателями, благодаря которым можно оценить эффективность предприятия, являются рентабельность и прибыль предприятия (Рисунок 3).

На диаграмме видно, что величина валовой прибыли имела место быть в 2017 и 2018 годах, в 2019 году напротив пошла на спад, что может быть обусловлено различными факторами, например, сезонность.

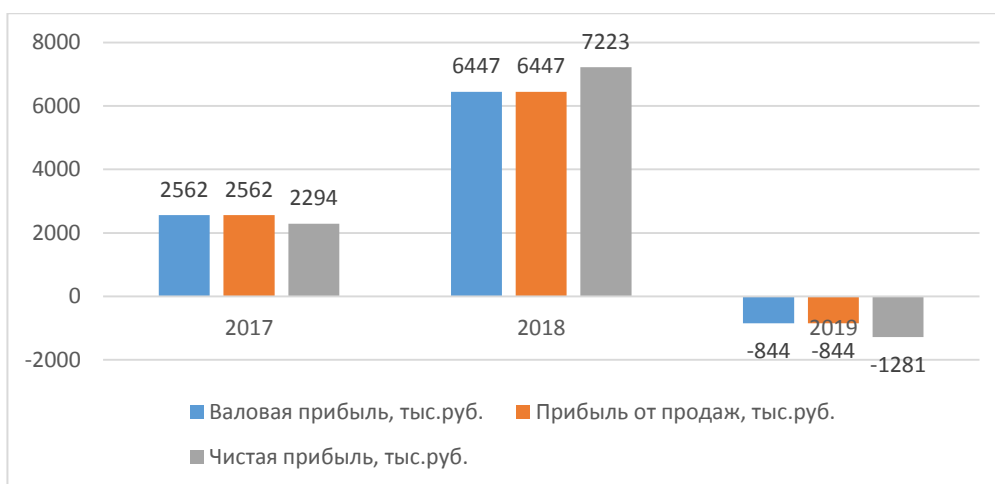


Рисунок 3 – Динамика финансовых результатов

Прирост валовой прибыли в 2018 году относительно 2017 года составил 3885 тыс. руб. или 152%, а в 2019 году валовая прибыль предприятия резко уменьшилась 7291 тыс. руб. или на 113%. При этом прибыль продаж в 2018 году относительно 2017 года также возросла, с теми же показателями, как и валовая прибыль. Чистая прибыль в 2018 году возросла относительно с 2017 годом на 4929 тыс. руб. или на 215%, а в 2019 году в сравнении с 2018 годом снизилась на 118% или на 8504 тыс. руб.

Динамика финансовых результатов также отразилась и на показателях рентабельности (Рисунок 4). Уровень рентабельности продаж в 2018 году относительно 2017 года снизился на 4,91%, в 2019 году в сравнении с 2018 годом наблюдается спад рентабельности на 6,6 %, следовательно, понизилась производственно-сбытовая деятельность.

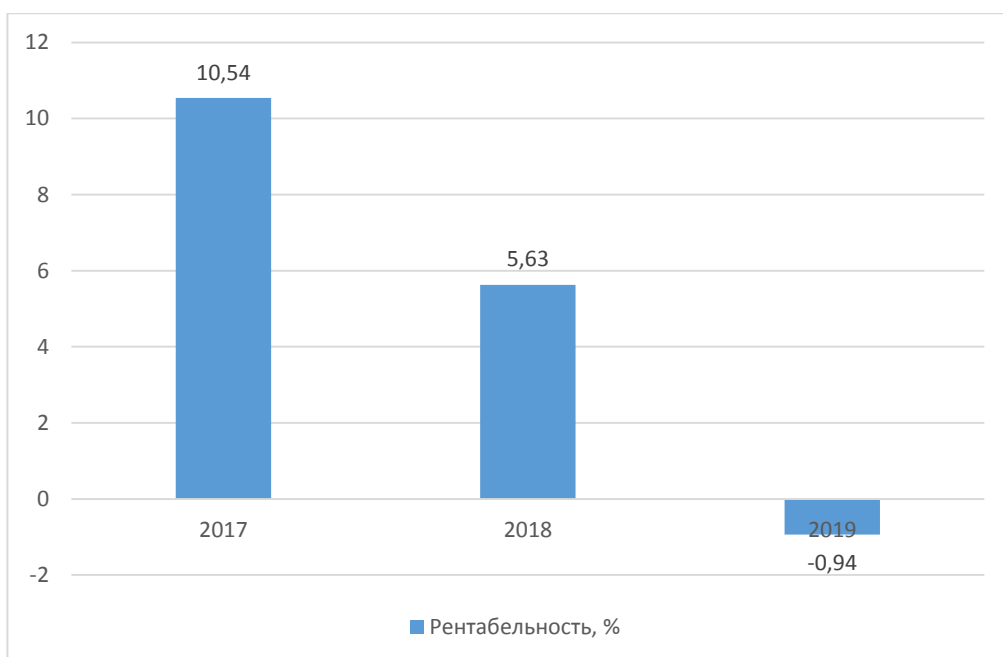


Рисунок 4 – Динамика рентабельности

Численность работников на предприятии имеет положительную динамику (Рисунок 5). Прирост среднесписочной численности сотрудников СППК в 2018 составил 3 человека, в 2019 году в сравнении с 2018 годом 2 человека.

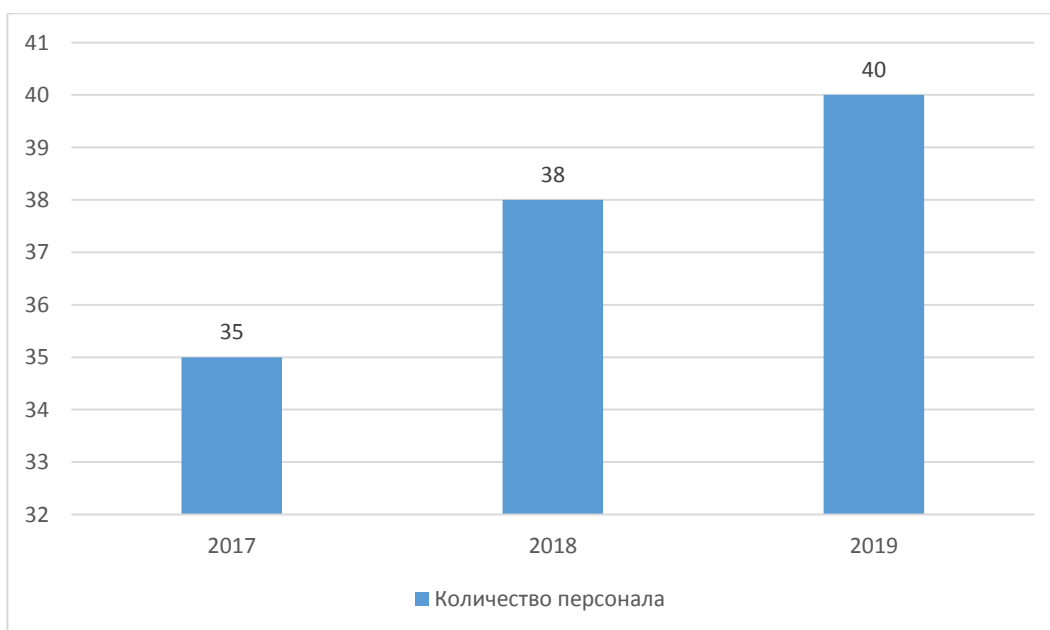


Рисунок 5 – Динамика численности

Кроме небольшого прироста численности штата можно отметить повышение производительности труда (Рисунок 6)



Рисунок 6 – Динамика производительности труда

Наблюдается резкий скачок производительности труда в 2018 году в сравнении с 2017 годом. В целом за весь рассматриваемый период уровень производительности труда СППК «Марусино детство» возрос на 2767 тыс. руб./чел., или на 442,7%.

Таким образом, рассмотрев график, приходим к выводу, СППК «Марусино детство» может быть прибыльным и рентабельным, если будет работать над своими слабыми сторонами. Предприятие стало производить больше продукции себестоимость, которой с 2018 года выросла, были не рационально распределены денежные средства – выросли управленческие и коммерческие расходы, в 2019 году предприятие понесло убытки.

СППК «Марусино детство» состоит на учете в налоговой службе по своему месту нахождения, предприятие привлекается к уплате местных, региональных и федеральных налогов, грамотно ведет учетную политику и занимается только законной деятельностью.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия

Каждый предприниматель знает, для того чтобы стать лидером на рынке, нужно быть конкурентоспособным. Высокая степень конкурентоспособности гарантирует получение высоких экономических показателей в рыночных условиях.

Организация должна знать свои сильные и слабые стороны, чтобы уметь выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы. Конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют интерес для покупателя. Все характеристики, которые остаются вне интересов, рассматриваются покупателем, как бесполезные.

Одним из важных факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, является персонал. На конец 2019 года на СППК «Марусино детство» числится и трудится 40 человек, рассмотрим таблицу 2.

Таблица 2 - Обеспеченность СППК «Марусино детство» трудовыми ресурсами за период 2017-2019г

Категория работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
				2018/2017	2019/2018
Средняя списочная численность всего персонала	35	38	40	3	2
Производственный персонал	20	23	24	3	1
Персонал коммерческого отдела	10	10	11	0	1
Административный персонал	5	5	5	0	0

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами показал: численность персонала в 2018 году в сравнении с 2017 годом возросла на 3 человека, а в 2019 году в сравнении с 2018 годом еще увеличилась на 2 сотрудника, в суммарном расчете штат пополнился на 5 человек. Производственный штат в 2018 году пополнился на 3 человека, к 2019 году еще увеличился на одного человека. В коммерческом отделе пополнение штата произошло только в

2019 году плюс один человек. Важно отметить, что не в одном отделе не произошло снижение персонала. Количество персонала в административном отделе за три года осталось без изменений.

Также необходимо проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации, для этого рассмотрим таблицу 3.

Таблица 3 – Состав персонала СППК «Марусино детство» по уровню квалификации за 2017 – 2019 г.

Разряд	Тарифный коэффициент	Численность рабочих на конец года, чел.		
		2017 г.	2018 г.	2019 г.
I	1,00	-	-	-
II	1,30	2	2	2
III	1,69	11	9	9
IV	1,96	10	14	15
V	2,27	8	9	9
VI	2,63	4	4	5
Итого		35	38	40
Средний тарифный разряд работников		4	4,1	4,15
Средний тарифный коэффициент		1,9	2	2,4

На СППК работают сотрудники с разрядом не ниже второго разряда, основная масса имеет 4 – 6 разряд. Тариф разряда рассчитывается по единому тарифному справочнику. Судя по среднему тарифному коэффициенту и среднему разряду рабочих делаем вывод, что квалификационный уровень персонала с каждым годом растет.

Квалификационный уровень персонала зависит не только от образования, стажа, но и от возраста. Обратимся к таблице 4.

Таблица 4 – Качественный состав персонала СППК по возрасту 2017 – 2019г

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
				2018/2017	2019/2018
Рабочие до 30	2	3	3	1	0
От 30 до 40	15	15	18	0	3
От 40 до 50	12	13	13	1	0
От 50 до 60	5	6	5	1	1
Старше 60	1	1	1	0	0
Итого	35	38	40	3	2

Анализ изменений персонала по возрасту имеет отношение к оценке качественного состава. Данные говорят о том, что основная масса сотрудников, это люди среднего возраста 30 – 50 лет. Меньше всего работников возраста старше 60 лет и моложе тридцати лет.

В оценке работы всего коллектива, немаловажную роль играет образование сотрудников. Проведем анализ в таблице 5.

Таблица 5 – Качественный состав работников СППК «Марусино детство» по образованию 2017-2019 г.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
				2018/2017	2019/2018
Среднее общее	35	38	40	3	2
Начальное профессиональное	15	15	25	0	10
Среднее профессиональное	18	20	20	2	0
Высшее профессиональное	10	15	15	5	0
Прочее	5	8	10	3	2

К концу 2019 года, высшее профессиональное образование имеет 37,5% сотрудников. Все рабочие имеют среднее общее образование и

практически каждый среднее профессиональное начальное образование, также около 25% работает не по специальности.

К важнейшему показателю стабильности предприятия квалификации специалистов относится показатель общего стажа сотрудников. В таблице 6 представлена классификация стажа сотрудников СППК «Марусино детство».

Таблица 6 – Классификация стажа сотрудников 2018 – 2019 г.

Показатель стажа	2017 г.	2018г.	2019 г.	Изменение	
				2018/2017	2019/2018
До 5 лет	3	5	5	2	0
От 5 до 10	7	8	8	1	0
От 10 до 15	14	14	16	0	2
От 15 до 25	8	8	8	0	0
От 25	3	3	3	0	0

По трудовому стажу, большая часть сотрудников работает 10-15 лет, 20% коллектива работают от 15 – 25 лет и всего 8% от 25 лет. При приеме на работу руководство охотнее берет человека с опытом, так как, человек ранее работавший на предприятии способен внести более весомый вклад.

Изменения качественного состава происходят из – за движения рабочей силы, поэтому этому вопросу уделяется особое внимание в таблице 7

Таблица 7 – Данные о движении рабочей силы на СППК «Марусино детство» за 2018 – 2019 г.

Показатель	2018 г.	2019 г.
Численность на начало года	45	40
Принято на работу	25	20
Выбыло	30	20
По собственному желанию	15	10
Уволено за нарушение дисциплины	2	4
Численность на конец года	40	44
Среднесписочная численность	38	40
Коэффициент оборота по приему на работу	0,65	0,5



Продолжение таблицы 7

Коэффициент выбывания	0,78	0,5
Коэффициент текучести	0,44	0,35
Коэффициент постоянства	0,39	0,5

Чтобы наглядно увидеть движение рабочей силы, рассчитаем и проанализируем следующие показатели:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого персонала на работу}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

$K_{\text{пр}}$  – коэффициент приёма на работу

$$K_{\text{пр} 2018} = \frac{25}{38} = 0,65;$$

$$K_{\text{пр} 2019} = \frac{20}{40} = 0,5;$$

$K_{\text{в}}$  – Коэффициент оборота

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{\text{в} 2018} = \frac{30}{38} = 0,78;$$

$$K_{\text{в} 2019} = \frac{20}{40};$$

$K_{\text{т.к.}}$  – Коэффициент текучести кадров.

$$K_{\text{т.к.}} = \frac{\text{Кол – во уволившихся по собст. желанию и за нар. дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

$$K_{\text{т.к.} 2018} = \frac{17}{38} = 0,44;$$

$$K_{\text{т.к.} 2019} = \frac{14}{40} = 0,35;$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия:

$$K_{\text{п.с.}} = \frac{\text{Количество работников работающих весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{\text{п.с.} 2018} = \frac{15}{35} = 0,39;$$

$$K_{п.с.2019} = \frac{20}{40} = 0,5;$$

Анализ движения промышленного производственного персонала за последние два года показал, что на предприятии «Марусино детство» коэффициент текучести кадров находится в пределах нормы, коэффициент по приему работников, так и по выбыванию в 2019 году ниже, чем в 2018 году. Для развития предприятия необходимо более полно использовать имеющуюся рабочую силу, обратить внимание на рост производительности труда, усовершенствовать организацию производства.

Рынок молочной продукции является высоко конкурентным. На сегодняшний день работает более 1700 предприятий по всей стране, среди них СППК «Марусино детство», главными конкурентами которого являются самый крупный молочный бренд «Простоквашино» и «Молочный городок» г. Назарово. Произведем сравнительную характеристику молочных брендов по факторам конкурентоспособности. Каждый фактор в таблице получает оценку в баллах от 0 (наиболее слабые позиции) до 10 (доминирующие позиции). Благодаря таким параметрам оценивания можно составить план на краткосрочный период, чтобы увидеть, на что в первую очередь необходимо обратить внимание, для того чтобы не потерять своих рыночных позиций. Оценка конкурентоспособности представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка конкурентоспособности молочных брендов конкурентов

Критерии конкурентоспособности	"Марусино детство"	"Простоквашино"	"Молочный городок"
Репутация бренда	10	10	10
Квалификация персонала	10	10	10
Качество оборудования	10	10	10
Месторасположение	6	10	8
Ассортимент предложений	5	9	5
Качество продукции	10	8	10
Скидочная политика	2	8	3

Продолжение таблицы 8

Цена	8	5	8
Исследование рынка	5	10	7
Рекламная деятельность	3	10	3
Постоянные клиенты	5	10	7
Итого:	74	100	81

Продукция «Марусино детство» выше по качеству, чем продукция «Простоквашино», по мнению независимых экспертов. Сроки хранения продукции «Простоквашино» превышают сроки хранения «Марусино детство» и «Молочного городка». Пастеризованное молоко «Простоквашино» имеет срок хранения 10 – 12 дней, «Молочный городок» - 7 дней, «Марусино детство» - 5 дней.

Рекламная поддержка продукции «Марусино детство» низкая, как и у «Молочного городка», рекомендуется уделить этому особое внимание. Рекламу можно давать на телевидении, в газетах, в сети Интернет, так же для продвижения бренда использовать наружную рекламу.

Бренд «Молочный городок», так же, как и бренд «Простоквашино» ближе расположен к крупным городам и имеет больше возможностей в привлечении крупных клиентов, сбыте продукции, чем «Марусино детство». Проблема местоположения производства будет не столь критична в том случае, если производитель увеличит сроки годности своей продукции, частично заменит финн-пак, берт-пак на более надежные упаковки: тетра-брик, тетра-пак, пюр-пак, элопак и найдет новых клиентов для сбыта своего продукта в крупных городах. С одной стороны, таким путем «Марусино детство» сможет выйти на более широкий рынок и увеличить прибыль своего предприятия в разы, с другой стороны, может потерять свою уникальность, благодаря которой смогло заработать столь безупречную репутацию. Ведь изначально, когда только открывался завод, предприятие делало ставки на свежесть и натуральность продукта. Продление сроков годности изменит концепцию. Чистый натуральный продукт не может храниться долго.

Местоположение имеет большое значение для дальнейшего развития и процветания предприятия. Ассортимент «Простоквашино» больше «Марусино детства» и «Молочного городка». Производитель «Марусино детства» производит йогурт без добавок, расширить ассортимент бренда позволит производство йогурта с фруктовым наполнителем. Повысить конкурентоспособность предприятия поможет производство йогурта с таким наполнителем, который будет отличаться от конкурентов, например, ягоды, произрастающие на территории Сибири.

На основе данных, полученных в таблице, был составлен многоугольник (радар) конкуренции. Проанализируем многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 7).

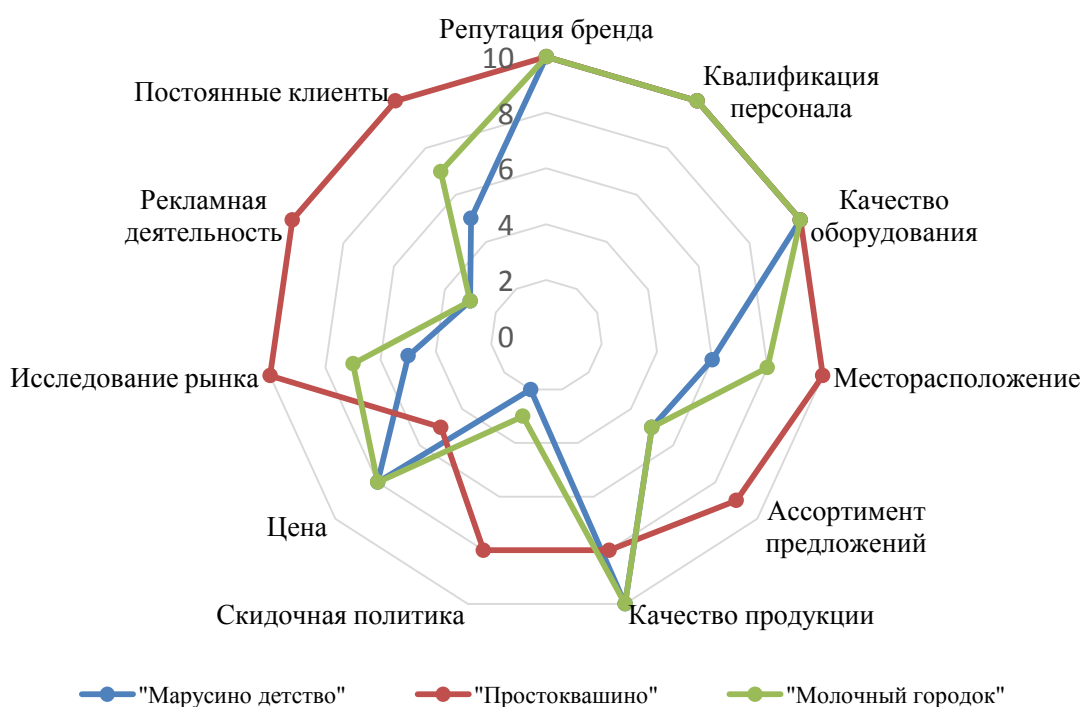


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности СПК «Марусино детства»

«Марусино детство» имеет крайне низкий показатель «Скидочной политики». Для привлечения покупателя и оборота продукции важно периодически делать скидки и акции.

Молоко «Молочный городок» и «Марусино детство» находятся в одной ценовой категории 68 – 70 руб. за один литр. Средняя цена за литр молока «Простоквашино» по России, составляет 85 руб. Получается молоко «Марусино детство» и «Молочный городок» дешевле «Простоквашино» на 20%. Более высокая цена на продукцию «Простоквашино», обусловлена большей известностью бренда и большими финансовыми затратами на его продвижение. Цена «Марусино детство» выигрывает на фоне более крупных брендов, следовательно, более приятна для покупателя.

Если обратиться к графику, можно увидеть, что марка «Марусино детство» отстает от своих конкурентов по показателю «постоянные клиенты», «исследование рынка», «рекламная деятельность» показатель возрастет в том случае, если бренд выйдет на широкий рынок и будет исследовать конкурентов.

Выполнив график «Многоугольник конкуренции», можно сделать вывод, что «Марусино детство» является конкурентоспособным предприятием, но только на территории, где оно производится. Нехватка рекламы, системы скидок, постоянных клиентов снижают продажи продукции. Если предприятию поработать над всеми недостатками, решить задачу с поставками в другие города, оно может создать достойную конкуренцию в своем сегменте.

Для проведения портфельного анализа среди большого ассортимента продукции для оценки были выбраны самые покупаемые молочные продукты по мнению производителя и по мнению покупателей. В этот список вошли 8 наименований: молоко, сметана, сыворотка, йогурт, масло сливочное, творог, ряженка, мороженное (таблица 9).

Таблица 9–Самые покупаемые продукты «Марусино детство»

Продукт	Количество проголосовавших покупателей
Молоко	70
Сметана	40
Сыворотка	50
Йогурт	43
Масло сливочное	35
Творог	80
Ряженка	67
Мороженное	48

Чтобы более наглядно увидеть какую долю занимает каждый продукт среди ассортимента обратимся к круговой диаграмме (Рисунок 8).

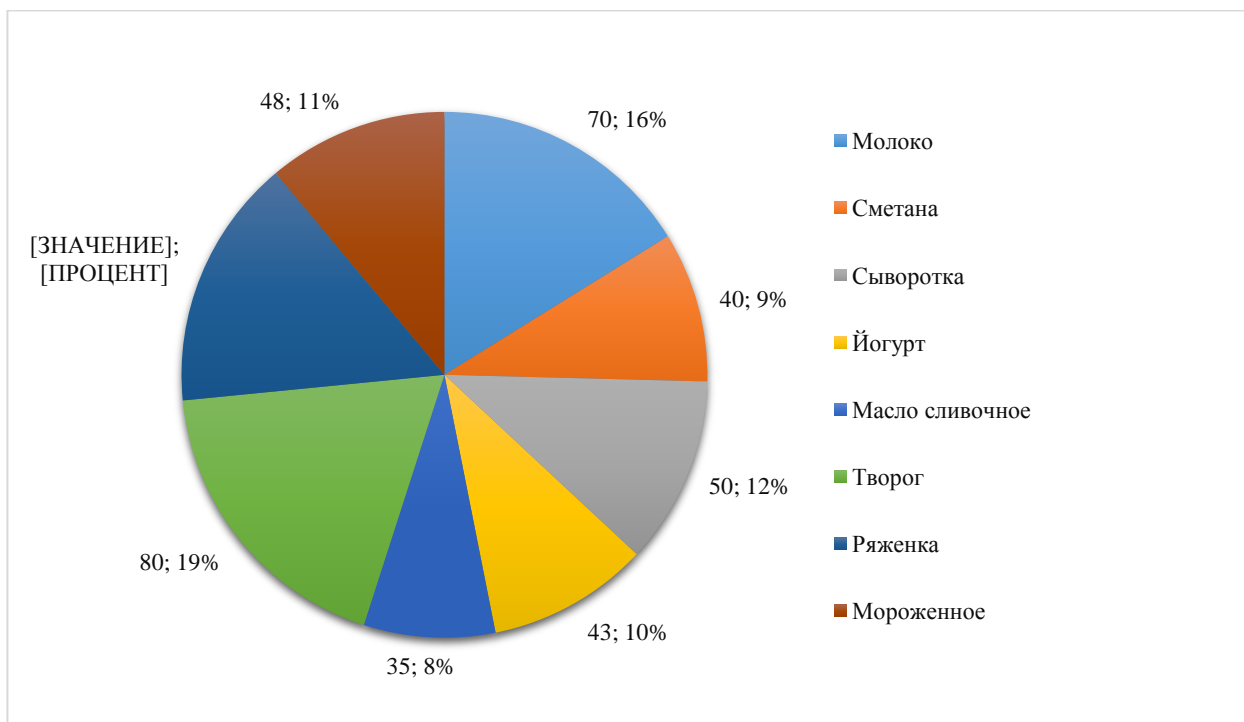


Рисунок 8 – Самые покупаемые продукты «Марусино детство»

В опросе участвовало 100 человек, каждому покупателю необходимо было проголосовать за несколько продуктов бренда «Марусино детство», без которых не может обойтись их потребительская корзина. В результате опроса

видно, что лидирующие позиции заняли такие продукты: молоко, ряженка, творог и на удивление сыворожка. Свой выбор относительно сыворожки покупатели обосновали, как полезность и низкая стоимость продукта.

Для оценки конкурентоспособности предприятия активно используется портфельный анализ или как его ещё называют метод ВСГ. Для его проведения необходимо знать показатели положения СППК «Марусино детство» на рынке (Таблица 10).

Таблица 10–Показатели положения СППК «Марусино детство» на рынке

Товар	Объем производства млн.т "Марусино детство"		Объем производства "Молочный городок" за 2018 г.	Показатели	
	2017 г.	2018 г.		Темп роста рынка в %	Относительная доля рынка в %
молоко	385,5	398,5	390	103,4%	102,2%
ряженка	350	400	350	114,3%	114,3%
сыворожка	180	185	216	102,8%	85,6%
творог	280	345	400	123,2%	86,3%

Проанализировав данные таблицы 10 можно составить матрицу ВСГ, выполнить портфельный анализ положения товаров «Марусино детство» на рынке (Рисунок 9).

Делим каждую ось пополам, после чего получаем четыре равных квадрата. Каждый сектор имеет своё название и значение. После того, как мы отразили показатели таблицы 1 в матрице ВСГ видим, что ряженка относится к «звездам», творог к «диким кошкам», молоко к «дойным коровам», а сыворожка к «дохлым собакам».

«Звёзды»: ряженка. Продукт занимает небольшую долю рынка, имеет высокий темп роста и нуждается в инвестициях.

«Дикие кошки»: творог. Продукт имеет высокий темп продаж, занимает малую долю рынка.



Рисунок 9 – Матрица BCG

«Дойные коровы»: молоко. Продукт, который приносит высокие, стабильные доходы, не нуждается в инвестициях. Благодаря этому продукту у компании есть возможности финансировать в другие продукты

«Дохлае собаки»: сыворотка. Продукт занимает низкую долю рынка. Доходы с продажи рентабельно малы. Часто продукт только самоокупается.

Мы рассмотрели одну из матриц портфельного анализа, применив его на практике. Матрица Бостонской консалтинговой группы предлагает сохранять «дойных коров», так как они приносят хороший стабильный доход, полученные деньги можно вкладывать в развитие СППК «Марусино детство». Чтобы превратить «диких кошек» в «звезды», предприятию стоит повышать рыночную долю продукта. «Дохлае собаки» часто не имеют перспектив для развития завода, но в данном случае, есть смысл оставить эту продукцию в ассортименте, так, как она приносит небольшую прибыль.

Чтобы обнаружить дополнительные резервы предприятия СППК «Марусино детство», был проведен SWOT – анализ (Таблица 11).



Таблица 11–SWOT-анализ СППК «Марусино детство»

Сильные стороны организации	Слабые стороны организации
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) известность марки в своем регионе, положительная репутация;</li> <li>2) Использование безопасных технологий в производстве.</li> <li>3) Высокое качество продукции.</li> <li>4) Средний уровень цены товара на рынке.</li> <li>5) Высококвалифицированный персонал.</li> <li>6) Регулярное обучение персонала.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не рациональное распределение денежных средств, которое периодически приводит к убыткам на предприятии.</li> <li>2. непрофессиональная организация маркетинговой деятельности.</li> <li>3. Отсутствие должной рекламы.</li> <li>4. Ассортимент продукции меньше, чем у конкурентов.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на более широкий рынок.</li> <li>2. Продвижение организации в сети Интернет и медиaprостранстве.</li> <li>3. Организация молочно - товарного комплекса для увеличения продаж.</li> <li>4. Увеличение числа рабочих мест.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инфляция.</li> <li>2. Сезонный перепад поставки сырья.</li> <li>3. Текучесть кадров.</li> <li>4. Рост тарифов на топливно – энергетические ресурсы.</li> </ol>

Таким образом, исходя из проделанного SWOT – анализа СППК «Марусино детство» можно сделать вывод, что предприятие выпускает сертифицированную качественную продукцию, имеет положительный имидж, налаженные связи с обществом, регулярно работает над повышением уровня квалификации своих сотрудников.

Слабыми сторонами предприятия являются: неэффективность методов рекламирования продукции, неудачное распределение финансов, приводящее к спаду выручки с продаж, недостаточный ассортимент производимой продукции.

Основными угрозами для СППК «Марусино детство» состоят в том, что цены на сырье не стабильны, а конкуренция на рынке постоянно растет, каждый производитель разрабатывает свои стратегии борьбы, чтобы оставаться конкурентоспособным.

### **3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности СППК «Марусино Детство»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия**

Ассортимент наиболее популярных товаров таких, как сметана, творог, масло, молоко, возрос в несколько раз за последние 5 лет. Появилось масса новых брендов, о которых многие даже и не слышали, в том числе и зарубежных. Стремительно меняются, появляются новые виды упаковки. Увеличиваются товарные группы: йогурты, мороженое, биококтейли, творожные десерты. Конкурентоспособность СППК повышается ежегодно благодаря сезонности. Конкурентоспособность бренда летом активнее, благодаря надоям молока, стать более конкурентным в сезон можно путем сбыта оптовых партий на отдаленные участки и в торговые точки, где товар активно пользуется спросом независимо от времени года, но СППК «Марусино детство» не занимается поставками своей продукции на далекие расстояния из – за отсутствия подходящей упаковки, следовательно, предприятие теряет дополнительную выручку.

Завод на рынке более пяти лет, кроме отсутствия разнообразия упаковки, предприятие до сих пор не имеет надлежащей рекламы для своей продукции. Информация о бренде распространилась от человека к человеку. Когда число покупателей увеличивается, за счет отзывов других покупателей это хорошо, но, если бы была реклама, увеличилось бы значительно число продаж, следовательно, это привело бы к увеличению прибыли. При использовании рекламы остается в плюсе не только предприятие. Покупатель, который ранее не знал о существовании на рынке данной продукции, услышав или увидев рекламу, сможет приобрести товар, следовательно, если качество продукции удовлетворит покупателя, он приведет с собой ещё других покупателей.

Предложим ряд мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия, одним из которых будет реклама.

Мероприятие №1. Внедрение новых видов упаковки, позволяющих продлевать сроки годности продукта и перевозить его на дальние расстояния.

Для сегмента молочного рынка характерно разнообразие упаковки продукции. Продукция фасуется в: фольгу, ламинированную пленку, пластиковую и стеклянную тару, бумагу, картон. Всё это, с целью предложить покупателю качественный продукт и составить конкуренцию другим производителям.

Производитель «Марусино детского», для упаковки молока, кефира, ряженки использует исключительно мягкую упаковку. Фин-пак считается наиболее универсальной упаковкой. Изготавливается из полиэтилена высшего прочностного. Плюсы такой упаковки – низкая себестоимость и малый вес. Минусами являются: низкий срок хранения продукта в такой упаковке, потеря формы пакета после вскрытия. У завода появились покупатели из отдаленных городов, пакетированная упаковка не удобна в перевозке на дальние расстояния, повреждение тары при перевозке принесет убытки предприятию, чтобы этого не произошло было предложено мероприятие по внедрению в производство дополнительных видов упаковочной тары. Мероприятие будет проводиться 3 месяца в период активного удоя. Рассчитаем расходы (таблица 12).

Таблица 12–Затраты на новые виды упаковки для продукции «Марусино детство»

Вид упаковки	Стоимость одной шт. опт (руб.)	Необходимое количество (шт.) за 3 мес.	Общая сумма затрат за 3 мес. (тыс.руб.)
Пластиковая бутылка (1л.)	6,50	180048	1170312
Пластиковая бутылка (0,5л.)	3	360096	1080288

Продолжение таблицы 12

Полу жестяная упаковка (0,5л.)	8	360096	2880768
Упаковка тетра-пак (1л.)	10	180048	1800480
			6931848

Летом наблюдается активный всплеск удоя, в день завод успевает переработать до 12т. молока, предположим, что новую упаковку предприятие будет использовать для 8т. молока, за лето это около 744т. Так, как мероприятие мы планируем на 3 месяца затраты на упаковку мы будем рассчитывать тоже за 3 месяца.

Значение плотности коровьего молока примерно 1032 кг/м<sup>3</sup>, следовательно, 1т. молока составит 968л. В день предприятие переработает 8т. молока или 7744л. Для такого объема молока в день нам понадобится большой объем упаковочной тары 1936шт. пластиковых бутылок объемом 1л. и такое же количество пакетов тетра - пак, 3872шт. полу жестяной упаковки объемом 0,5л. И столько же пластиковых бутылок объемом 0,5 л. В общей сложности, за 3 месяца предприятию необходимо будет потратить 6931848 тыс. руб. на внедрение новых видов упаковки.

Мероприятие №2. SMM маркетинг, продвижение в социальных сетях.

Создание сайта СППК «Марусино детство» и профиля в Instagram.

На сегодняшний день, в век компьютерных технологий, для организации маркетинговой компании не нужно вкладывать огромные суммы денег. Одним из самых современных и распространенных видов рекламы является продвижение в сети Интернет. Несмотря на плюсы такого вида рекламы, у SMM есть свои минусы, одним из которых является прекращение активности, как только заканчиваются деньги в рекламном кабинете, следовательно, перестают приходить клики, клиенты перестают звонить и посещать сайт. SMM – маркетинг имеет отношение к сообществам, различным форумам, блогам. В сообществах формируется целевая аудитория

и контент, который пользователи смогут распространять в сети без администратора.

Основной целью предприятия в разработке рекламных мероприятий является получение прибыли от реализации молочной продукции «Марусино детство» в Енисейском районе и близ лежащих населенных пунктах, где продукция не распространена.

Не все жители знают о данной молочной продукции, чтобы это исправить была предложено введение информативной рекламы в Instagram. Данный вид рекламы используется для осведомления покупателя о продуктах, его свойствах, его пользе, с целью повышения спроса. Информативная реклама носит деловой характер, воздействует на разум человека, нежели на его чувства.

Цель информирования:

- донести до потребителя информацию о своем продукте;
- скорректировать положительные впечатления от продукта;
- описать вкусовые качества;
- создать положительный имидж производителя и выпускаемой продукции;

На первом этапе необходимо создать профиль в Instagram, который назовем «Марусино детство», начинаем выкладывать фотографии ассортимента выпускаемой продукции с небольшим описанием. За незначительный период времени на страницу подписывается около тысячи человек. этого есть специально обученные люди. Нанимаем рекламного пиар агента и режиссера, платим зарплату. Зарплата рекламного агента 15 тыс. руб. режиссера 20 тыс. руб.

В течении месяца ежедневно они размещают 3 видео о продукции на странице «Марусино Детство» в Instagram, например, о том, как изготавливается мороженное и йогурт без добавления искусственных смесей, как пастеризуется молоко или делается закваска и многое другое, что интересует современного покупателя. Кроме видео делаем публикации в

Storis и выкладываем статьи о продукции «Марусино детство». Функция Storis в переводе на русский переводится, как «рассказы», позволяет создавать фото и десятисекундные видео с наложением текста, данные публикации не остаются навсегда в профиле, сами удаляются через 24 часа и приносят много просмотров.

Профиль в Instagram виден всему миру, люди заходят к друг-другу на страницу, ставят like понравившимся публикациям, делятся информацией на своих страницах всё это моментально распространяет информацию в виртуальном пространстве, рекламируя профиль.

Создание собственного сайта, как выяснилось, требует более существенных затрат (Таблица 13).

Таблица 13–Затраты на организацию сайта СППК «Марусино детство» и первый год SMM – продвижения

Затраты	Сумма в руб.
Создание контента сайта	2 000,00
Подготовка сайта	1 000,00
Техническая поддержка сайта на год	25 000,00
Страховые выплаты	10 000,00
Продвижение сайта в Интернете	5 000,00
Хранение информации на сервере	2 000,00
Регистрация, продление доменного имени	1 000,00
Итого:	46 000,00

В показатели расходов не включены затраты на пользование интернетом и его подключение, так как они на предприятии постоянны (Таблица 14).

Таблица 14–Затраты на последующие годы SMM – маркетинга

Затраты	Сумма в руб.
Техническая поддержка сайта на год	25 000,00
Страховые выплаты.	10 000,00
Регистрация, продление доменного имени	1 000,00
Итого:	36 000,00

Мероприятие №3. Промоакция на городской ярмарке.

Для проведения акции нам понадобится рекламный щит, листовки, фотозона, промоутер в костюме коровы, 2 продавца. Рассчитаем расходы (Таблица 15).

Таблица 15–Затраты на промоакцию СППК «Марусино детство»

Наименование	Сумма в руб.
Рекламный щит	2 000,00
Листовки	2 000,00
Фотозона	2 000,00
Услуги промоутера	1 500,00
Услуги продавца	2 000,00
Итого:	9 500,00

Акция будет проводиться один день. Промоутер переодетый в костюм коровы будет раздавать рекламные листовки и приглашать гостей ярмарки к палатке с продукцией «Марусино детство». Продавцы будут продавать мороженное и напитки.

Повысить покупательскую способность и конкурентоспособность предприятия способна не только реклама в сети Интернет, но и реклама в газетах и на региональном телевидении (телеканалы «Енисей», «ТВК», «7 телеканал», «СТС-ПРИМА»).

Предположим, что продукцию «Марусино детство» будут рекламировать в передаче «Доброе утро» на телеканале Енисей (Таблица 16).

Таблица 16 – Реклама на телеканале Енисей, тарифы

День недели	Время трансляции	Программа	Цена 1 мин. + налоги (руб.)	Цена 30 сек. +налоги (руб.)
Понедельник - пятница	07:00-08:00	«Доброе утро на Енисее»	7 712,00	3 856,00
Суббота	08:00-09:00	«Доброе утро на Енисее»	7 712,00	3 856,00

Продолжение таблицы 16

Понедельник	06:00-07:00	«Доброе утро на Енисее»	8 118,00	4 059,00
-------------	-------------	-------------------------	----------	----------

Плюсы такой рекламы:

- Ведущие передачи вызывают доверие телезрителя.
- Нет затрат на рекламный ролик, так как продукт будет прорекламирован в ходе передачи.
- С точки зрения психологии, продукт прорекламированный в передаче, а не во время перерыва при просмотре фильма, не будет вызывать негативные эмоции у телезрителя.

Рассчитаем затраты на рекламу в эфире за 3 месяца. В трех месяцах 62 будней, 12 выходных, 12 понедельников (Таблица 17).

Таблица 17–Затраты на рекламу

День недели	Стоимость (тыс.)
Понедельник – пятница 07:00-08:00	239 072,00
Суббота 08:00-09:00	46 272,00
Понедельник 06:00-07:00	48 708,00
Итого:	334 052,00

В результате расчетов получилась на первый взгляд достаточно большая сумма затрат на рекламу, но не стоит забывать, что затраченные средства окупаются спустя какое-то время, принося не только выручку, но и новых покупателей. Правильная реклама – залог успеха, она способствует развитию и росту предприятия, а также способствует привлечению потенциальных клиентов, следовательно, повышает конкурентоспособность предприятия.



### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Среди всех предложенных мероприятий можно выделить мероприятия, которые наиболее важны для развития предприятия с самых ранних этапов. Вернемся назад к (Таблица 3.1), где рассчитаны затраты SMM – маркетинга и создания сайта для СППК «Марусино детство». Проанализировав число звонков по результатам 2019 года, по объявлениям данным в газеты и на сайтах. С каждого заключенного контракта среднестатистический размер прибыли составляет 1,5 тыс. По числу объявлений, соглашений – 45. Исходя из полученных данных рассчитаем годовую прибыль, она составила 67,5 тыс.руб.

Посчитаем прибыль от применения SMM маркетинга. Как было выяснено, прибыль с каждого контракта 1,5 тыс. Общая сумма расходов 46 тыс. руб. Предположим, что в течении дня сайт посещает примерно 10 -12 человек, сделка заключается раз в два дня, 0,5 в день.

Срок оборачиваемости =  $46 / (0,5 \times 1,5) = 61$  день.

Средний доход в месяц =  $0,5 \times 1,5 \times 31 = 23$  тыс. руб.

В ходе вычислений видно, что денежную сумму, вложенную на SMM рекламу, можно возместить за пару месяцев или еще раньше, всё зависит от количества сделок. Можно отметить, что рекламные коммуникации в сети дают хороший результат. За год доход составит от 274 тыс. руб.

Рассчитаем эффективность еще одного мероприятия - рекламы на телеканале «Енисей». Для этого нам необходимо сравнить товарооборот на заводе до проведения рекламы и после. Первым шагом нам необходимо определить дополнительный товарооборот, который рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{д} = \frac{T_c \times П \times Д}{100}$$

$T_{д}$  – дополнительный товарооборот, после использования рекламы;

$T_c$  – среднедневной товарооборот до рекламы;

П – прирост среднедневного товарооборота за период до и после рекламы %;

Д – дни учета товарооборота в рекламный и послерекламный период;

Среднемесячный товарооборот завода составляет 11297166 руб.

Количество дней учета товарооборота до рекламы и после составляет 105 дней (Таблица 18).

Таблица 18 – Анализ товарооборота СППК «Марусино детство» до рекламного мероприятия и после проведения рекламы

Период	Число дней	Товарооборот тыс.руб.	Среднедневной оборот
До рекламы на телевидении	7	2550968	364424
Рекламный и после рекламный период	105	47830650	455530

$$П = \frac{455530}{364424} = 25\%$$

$$Т_{д} = \frac{364424 \times 25 \times 105}{100} = 9566,13 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический результат – отношение прироста прибыли, полученной вовремя и после рекламной компании, к сумме рекламных затрат.

$$Э_{\phi} = \left( \frac{T_{д} \times H_{т}}{100} \right) - З \quad (1)$$

Э<sub>φ</sub> – экономический эффект от рекламирования, руб.;

Т<sub>д</sub> – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.;

Н<sub>т</sub> – торговая надбавка на товар, в % к цене реализации;

З – расходы на рекламу, руб.;

$$\text{Э}_\phi = \left( \frac{9566,13 \times 30}{100} \right) - 334,052 = 2535,787 \text{ тыс. руб.}$$

Рентабельность рекламы – отношение полученной прибыли к затратам. Принято считать, что именно она наиболее точно показывает эффективность затрат:

$$P = \frac{\Pi \times 100}{З} \quad (2)$$

P – рентабельность, %

Π – прибыль от рекламы, руб., рассчитывается по формуле:

$$\Pi = (T_{\text{с после рекламы}} - T_{\text{с до рекламы}}) \times 105 (\text{рекламный период})$$

З – затраты на рекламу, руб.

$$\Pi = (455530 - 364424) \times 105 = 9566,130 \text{ тыс. руб}$$

$$P = \frac{9566,130 \times 100}{334,052} = 2864\%$$

Рассмотрим наглядно эффект от мероприятия (Таблица 19).

Таблица 19 – Эффективность от предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности на СППК «Марусино детство»

Мероприятие	Сроки (дни)	Прибыль до (тыс. руб.)	Прибыль после (тыс. руб.)
Реклама на канале Енисей	105	39540,083	49106,21
SMM реклама	1 год	67,5	274

Можно отметить, что рекламные коммуникации в сети дают хороший результат. За год доход составит от 274 тыс. руб., это на 206,5 тыс. больше в сравнении с предыдущим годом, но от рекламы на телевидении, эффект намного масштабнее, полностью покрылись не только все затраты, но и стремительно возрос товарооборот, а также прибыль предприятия, это говорит об эффективности и целесообразности проведения данных мероприятий.

## Заключение

Конкурентоспособность является одним из главных показателей, того, что предприятие успешно в своем сегменте. Если организация желает быть конкурентоспособной, она должна создавать и продавать продукт высокого качества, развивать рекламу, искать свои пути продвижения. Репутация формируется годами и мнение покупателя остается главным.

В ходе нашего исследования было выявлено, что конкурентоспособность товара может зависеть не только, от качества продукта, но и цены, акций, скидок, факторов времени и масштаба, системы сбыта. «Марусино детство» бренд внутреннего рынка со средним ассортиментом молочной продукции.

Цель данной бакалаврской работы состояла в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности СППК «Марусино детство». По результатам исследования были выявлены проблемы на предприятии, даны подробные характеристики и рекомендации по решению:

- 1) организационного характера
  - непрофессиональная организация маркетинговой деятельности;
  - отсутствие должной рекламы.
- 2) экономического характера, политика цен образования в организации на сегодняшний день имеет свои недостатки –
  - отсутствие акций и системы скидок;
  - слабый мониторинг конкурентов;
  - ошибки при распределении денежных средств;
  - просчеты при выборе ценовой политики;
  - убытки компании к концу 2018 года составили 844 000.

Рентабельность предприятия упала.

В первом разделе третьей главы, опираясь на полученные данные в ходе исследования, были выявлены потенциальные возможности увеличения прибыли на СППК «Марусино детство».

Во втором разделе третьей главы предложили решение по повышению конкурентоспособности предприятия.

На основании материалов, рассмотренных в данной бакалаврской работе в заключении, сделаем выводы, для организации СППК «Марусино детство» стремится к расширению. Поэтому, создаёт высококачественную продукцию для своих покупателей. Предприятие работает на современном оборудовании, что позволяет ему с наименьшими затратами создавать большой объем продукции. Есть несколько продуктов, которые пользуются высоким спросом у населения Красноярского края. Ценообразование в организации направленно на малую торговую наценку. Руководство заинтересовано в регулярном повышении квалификации и в привлечении молодого поколения к сельскохозяйственной деятельности. Работа цехов завода отлажена, каждый сотрудник несет ответственность за производство и качество готовой продукции. Регулярный анализ деятельности конкурентов позволяет выбирать лучшие ценовые стратегии для успешного развития своего предприятия. Для предприятия СППК «Марусино детство» важным является получение максимальной прибыли, которое возможно только при условии постоянного спроса на продукцию. Для поддержания постоянного спроса необходимо расширение и поддерживание круга покупателей (людей и фирм).

Нехватка рекламной поддержки продукции сильно влияет на покупательский спрос. Даны рекомендации по продвижению. Введение системы скидок способно простимулировать покупателей приобретать продукцию высокого качества в больших объёмах. Так же рекомендуется проводить опросы среди целевой аудитории, клиентов, это поможет анализировать свою работу, выявить плюсы и минусы в производстве. Поставленные задачи исследования решены, цель достигнута.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреев, В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов/ В.И. Андреев. – М., 2016. – 172 с.
2. Белолипецкий В.Г. Финансовый менеджмент. – М.: КноРус, 2014. – 448 с.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. - Киев: Ника-Центр, 2018. – 672 с.
4. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – Киев: Ника-Центр, 2016. – 780 с.
5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М., 2017. – 532 с.
6. Веснин В.Р. Инновационный менеджмент. – М.: Проспект, 2018. - 512 с.
7. Капустин С.Н. Управление персоналом организации. -М.: Экзамен, 2016
8. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2017. – 378 с.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М., 2016. – 321 с.
10. Ковалёв В.В., Основы теории финансового менеджмента. – М.: Проспект, 2016. – 544 с.
11. Козер Л.А. Функции социального конфликта. - М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуал. книги, 2017. - 205 с.
12. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 288 с.
13. Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов/Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. - М: Аспект Пресс, 2018. — 471 с.

14. Степанов Е. И. Менеджмент. - М.: ЛКИ, 2018. - 178 с.
15. Ткачук М.И., Киреева Е.Ф., Основы финансового менеджмента. – Минск: Экоперспектива, 2018. – 416
16. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия. 4-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело, 2018. –272 с.
17. Уткин, Э.А. Маркетинг: теория и практика/ Э.А. Уткин. – М.: Асс авторов и изд. Тандем, 2016. – 272 с.
18. Хасан, Б.И. Менеджмент: Учеб. пособие/ Б.И. Хасан. – М., 2017. – 121 с.
19. Черняк В.З. Финансовый анализ. - М.: Экзамен, 2016. – 416с.
20. Чернов В. А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. М. И. Баканова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. с.330
21. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М.:Наука, 2017г.
22. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. – М: Дашков и К°, 2018. – 880 с.
23. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера/ В.П. Шейнов. – М.: АО Ассиона, 2017. – 232 с.
24. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации/ С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2018. – 368 с.
25. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам/ В.И. Шкатулла. – М.: Норма, 2017. – 572 с.
26. Holden R. Negotiating with Backbone: Eight Sales Strategies to Defend Your Price and Value / R. Holden. – Pearson FT Press, 2015, 208p. ISBN: 978-0134268415
27. Simon H. Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything / H. Simon – Copernicus, 2015, 240p. ISBN: 978-3319203997