

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**МЕНЕДЖМЕНТ. КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства  
в качестве учебно-методического пособия  
для студентов учреждений высшего образования, обучающихся  
по специальностям: 1-74 01 01 Экономика и организация  
производства в отраслях агропромышленного комплекса*

Минск  
БГАТУ  
2018

УДК 005.5(07)  
ББК 65.291.2я7  
М50

Составители:

кандидат физико-математических наук, доцент *Л. А. Казакевич*,  
кандидат военных наук, доцент *М. И. Латушко*

Рецензенты:

кафедра управления региональным развитием  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
(кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой *А. Д. Луцевич*);  
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга УО «Белорусский государственный  
экономический университет» *С. В. Основин*;  
кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента,  
маркетинга и права УО «Гродненский государственный  
аграрный университет» *И. Н. Дорошкевич*

**Менеджмент.** Курсовое проектирование : учебно-методическое  
М50 пособие / сост.: Л. А. Казакевич, М. И. Латушко. – Минск :  
БГАТУ, 2018. – 92 с.  
ISBN 978-985-519-902-2.

Издание содержит методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Менеджмент», основные требования к оформлению, образец выполнения курсовой работы с подробными рекомендациями, приложения, список литературы.

Предназначено для студентов учреждений высшего образования.

УДК 005.5(07)  
ББК 65.291.2я7

ISBN 978-985-519-902-2

© БГАТУ, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Цель, задачи и тематика курсового проектирования.....	5
2 Структура и содержание курсового проекта.....	7
3 Методические рекомендации по выполнению курсового проекта.....	8
4 Общие требования к оформлению курсового проекта.....	11
Список рекомендуемой литературы.....	22
Приложение А Примерный перечень тем курсовых проектов.....	29
Приложение Б Пример оформления титульного листа курсового проекта.....	31
Приложение В Пример оформления задания по курсовому проекту.....	32
Приложение Г Пример иллюстрационного материала курсового проекта.....	34
Приложение Д Примерные планы курсовых проектов.....	40
Приложение Е Пример курсового проекта.....	49

## ВВЕДЕНИЕ

Курсовое проектирование – один из видов самостоятельной работы студента, представляющий собой решение реальной профессиональной задачи по управлению производством в отраслях АПК по учебной дисциплине «Менеджмент». Курсовое проектирование является обязательным элементом подготовки специалистов с высшим образованием и подготовительным этапом к выполнению дипломного проекта. Оно является одной из форм текущей аттестации студента по учебной дисциплине «Менеджмент». Вид курсового проектирования – курсовой проект.

Курсовой проект – самостоятельная работа обучающегося, представляющая собой решение управленческой задачи по изучаемой учебной дисциплине «Менеджмент». Система курсового проектирования позволяет закреплять теоретические знания студентов, формировать у них умение применять знания при решении прикладных задач, готовит к выполнению дипломного проекта и к самостоятельной работе по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса, способствует развитию творческих способностей.

Методические указания призваны ознакомить студентов с требованиями, предъявляемыми к курсовым проектам, оказать им помощь при выборе темы, составлении плана, выполнении и оформлении проекта.

## **1 ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ТЕМАТИКА КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Выполнение курсового проекта является одной из важнейших форм учебного процесса, осуществляется в соответствии с учебным планом и направлено на практическую подготовку студентов.

Цель курсового проектирования – проведение научно исследовательской работы в области управления производством в отраслях АПК.

Задачами курсового проекта как этапа подготовки к дипломному проектированию являются:

- систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в процессе обучения;
- решение конкретных управленческих задач, демонстрация эрудиции и умения анализировать проблемы и предлагать пути их решения;
- формирование умений использовать справочную литературу, нормативную, правовую документацию;
- формирование навыков ведения самостоятельной работы и овладения методикой научных исследований;
- выработка умения формулировать суждения и выводы, логически последовательно и доказательно их излагать.

В курсовом проекте с учетом последних научных достижений разрабатываются управленческие, организационные и маркетинговые задачи, актуальные для конкретного предприятия, района или отрасли. При выполнении курсового проекта студент должен творчески использовать полученные им знания, умело пользоваться литературными источниками, анализировать опыт работы действующих предприятий, на основании чего принимать самостоятельные решения, уметь использовать на практике достижения научно-технического прогресса и передовой опыт.

Оригинальность постановки и решения конкретных вопросов в соответствии с проблематикой исследования, а также глубина, широта охвата и самостоятельность исследования являются основополагающими критериями оценки качества курсового проекта.

Тематика предлагаемых курсовых проектов отвечает учебным задачам дисциплины «Менеджмент» и строится на фактическом материале организаций и учреждений реального сектора экономики, научных исследований кафедры. В тематику курсовых проектов включаются вопросы, связанные с научными, организационно управленческими и экономическими исследованиями, которые отвечают требованиям учебной программы.

Тематика курсовых проектов формируется кафедрой с учетом актуальности разрабатываемых вопросов и их соответствия современному состоянию и перспективам развития агропромышленного производства. При этом учитывается проводимая кафедрами факультета научно-исследовательская работа, в том числе выполняемая студентами на протяжении их обучения в университете, а также предстоящая практическая деятельность выпускников.

Темы курсовых проектов разрабатываются и утверждаются на кафедре до начала семестра, в котором предусмотрено курсовое проектирование по учебной дисциплине. Примерный перечень тем курсовых проектов приведен в приложении А.

Студенту предоставляется право выбора темы курсового проекта в соответствии с рекомендациями кафедры. Вместе с тем он может предложить и свою тему курсового проекта, для чего должен обратиться с письменным заявлением к заведующему кафедрой. В заявлении следует сформулировать тему, изложить содержание курсового проекта и обосновать целесообразность выполнения. При положительном решении вопроса тема курсового проекта закрепляется за студентом.

Студенты дневного обучения при выполнении курсового проекта используют материалы, собранные в период практики. Студенты заочного отделения выполняют курсовой проект на материалах организаций АПК, где они работают.

Для формирования у студентов умений и навыков работать в команде возможна выдача группового задания, предусматривающего работу нескольких студентов над одним проектом. В этом случае каждому студенту должен быть четко очерчен круг его задач без снижения объема и уровня общих требований.

Задание по курсовому проекту выдается обучающемуся, осваивающему содержание образовательной программы высшего образования I степени:

- в очной форме получения высшего образования – в первые две недели после начала семестра, в котором предусмотрено курсовое проектирование по учебной дисциплине;

- в заочной форме получения высшего образования – в период лабораторно-экзаменационной (установочной) сессии, предшествующей семестру, в котором предусмотрено курсовое проектирование по учебной дисциплине.

## 2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Структура курсового проекта должна способствовать раскрытию выбранной темы, быть аналогичной структуре дипломного проекта. Курсовой проект должен соответствовать заданию, выданному кафедрой, и состоять из двух частей: пояснительной записки и иллюстративного материала.

Пояснительная записка к курсовому проекту должна включать:

- титульный лист;
- задание по курсовому проектированию;
- содержание;
- определения, обозначения и сокращения (при необходимости);
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников (в пояснительной записке должны быть даны ссылки на перечисленные источники);
- приложение.

Если разработки курсового проекта внедрены на производстве или приняты к внедрению, то соответствующие акты (или справки) о внедрении прилагаются в приложении к курсовому проекту.

Пример оформления титульного листа курсового проекта приведен в приложении Б.

В задании формулируются исходные данные, устанавливается объем и содержание иллюстрационного материала и пояснительной записки, указываются конкретные сроки выполнения этапов работы над курсовым проектом. Задание подписывается руководителем курсового проекта и студентом, датируется днем выдачи и утверждается заведующим кафедрой.

Пример оформления задания по курсовому проекту приведен в приложении В.

Иллюстрационный материал курсового проекта должен в краткой форме раскрывать содержание выполненной работы, основные результаты и выводы. Он представляется в виде электронного варианта слайдов. Объем иллюстративного материала должен составлять 8–12 слайдов презентации с отображением таблиц, рисунков, графиков, диаграмм, текста.

Пример иллюстрационного материала курсового проекта приведен в приложении Г.

### 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Общий объем текстового материала пояснительной записки курсового проекта (без учета приложений) должен быть в пределах 25–30 страниц машинописного текста формата А4.

При изложении материала курсового проекта необходимы:

- четкость и логическая последовательность изложения;
- убедительность аргументации, краткость и ясность формулировок, исключающих неоднозначность толкования;
- конкретность изложения результатов, доказательств и выводов.

Примерные планы курсовых проектов приведены в приложении Д.

*Во введении* к курсовому проекту формулируется исследуемая проблема и ее актуальность, обосновываются цель, предмет и объект исследования, указываются целевые задачи, которые должны быть разрешены в процессе исследований. При определении целей и задач исследований необходимо корректно их формулировать. Так, в качестве цели не следует указывать «сделать». Правильным будет использование глаголов «раскрыть», «определить», «установить», «показать», «выявить» и т.д.

*Основная часть* курсового проекта состоит из трех глав:

- теоретические основы исследуемой проблемы;
- характеристика объекта исследования и исследуемой проблемы;
- обоснование проекта по решению исследуемой проблемы, анализ и оценка результатов.

Главы курсового проекта разбиваются на разделы. Каждая глава посвящена решению задач, сформулированных во введении, и заканчивается выводами. Необходимо избегать логических ошибок, например, ситуаций, когда одинаково называют тему курсового проекта и одну из его глав.

*В первой главе* излагаются теоретические аспекты исследуемой проблемы и ее сущность. На основе изучения учебной, научной, методической литературы отечественных и зарубежных авторов, анализа нормативных и законодательных актов Республики Беларусь рассматриваются различные методологические и методические подходы к решению проблемы, отражаемой в теме курсового проекта. Следует правильно понимать сущность теоретического анализа и не сводить курсовой проект к переписыванию целых

страниц из двух-трех источников. Чтобы работа не граничила с плагиатом, серьезные теоретические положения необходимо давать со ссылкой на источник. Написание курсового проекта предполагает более глубокое изучение избранной темы, чем в учебной литературе. Например, давая определение, надо самостоятельно пересказать, кто из ученых и в каких источниках дает определение (понятие) этого термина, и обязательно сравнить разные точки зрения, показать совпадения и расхождения, а также привести наиболее доказательные выводы в рассуждениях ученых.

Во второй главе дается общая характеристика организации (точное наименование и местонахождение, основные направления производственной деятельности, выпускаемая продукция, рынки сбыта). Анализируются производственная и организационная структуры управления. Проводится расчет производственно-экономических показателей минимум за последние три года. Результаты расчетов представляются в виде таблиц, диаграмм, графиков:

- производственные мощности;
- состав и структура персонала;
- структура капитала;
- производство продукции (оказание услуг);
- затраты на производство и реализацию продукции;
- доход от реализации продукции;
- рентабельность и др.

Выявляются тенденции развития производства, перспективы предприятия и основные проблемы. Проводится подробный анализ деятельности организации в соответствии с проблемой, отражаемой в формулировке темы курсового проекта. При этом не следует подменять анализ материалами описательного и теоретического характера.

В третьей главе на основе проведенного анализа излагаются конструктивные предложения по решению поставленной проблемы, приводится их обоснование. Дается критическая оценка полученных результатов по различным факторам, влияние которых определяет эффективность и недостатки предложений автора. Приводятся и обосновываются конкретные рекомендации по совершенствованию технологического процесса, организации производства и труда, структуры управления, комплекса маркетинга, качества продукции,

инновационной деятельности, другие направления совершенствования согласно теме курсового проекта. При этом следует придерживаться следующей схемы:

- объект (место) реализации проекта;
- описание проекта;
- назначение проекта;
- сметная стоимость проекта;
- источники финансирования проекта;
- расчет показателей эффективности проекта.

*В заключении* излагаются выводы и предложения, полученные при решении исследуемой проблемы. Они должны быть конкретными, реальными, обоснованными, вытекать из всей содержательной части курсового проекта.

*Список использованных источников* включает нормативно-правовые документы, учебно-методические материалы, отчетные и справочно-информационные документы, литературу и другие материалы, которые согласовываются с руководителем курсового проекта.

*В приложение* выносятся исходные данные, инструкции и положения, формы отчетности, справочные и другие материалы.

После приложения в пояснительной записке на листах формата А4 следуют бумажные копии иллюстрационного материала, представляемого в виде электронного варианта слайдов.

Пример выполнения курсового проекта приведен в приложении Е.

## 4 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Работы печатаются с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210×297 мм). Допускается представлять таблицы и иллюстрации приложения на листе формата А3 (297×420 мм).

Текст курсового проекта пишется на одном из государственных языков Республики Беларусь.

Набор текста осуществляется с использованием текстового редактора Microsoft Word. Текст работы печатается шрифтом Times New Roman 14 пунктов, межстрочный интервал должен составлять 18 пунктов. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Шрифт печати прямой, черного цвета, одинаковый по всей работе. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания, применяя разное начертание шрифта: курсивное, полужирное, курсивное полужирное, разрядки, подчеркивания и др.

Наименования структурных элементов «РЕФЕРАТ», «СОДЕРЖАНИЕ», «ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ», «ВВЕДЕНИЕ», «ГЛАВА», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» печатаются прописными буквами в середине строк, используя полужирный шрифт размером 15 пунктов. Так же печатаются заголовки глав.

Заголовки разделов печатают строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа полужирным шрифтом размером 15 пунктов.

Заголовки подразделов печатают строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа полужирным шрифтом размером шрифта основного текста.

В конце заголовков глав, разделов и подразделов точку не ставят. Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точкой. Подчеркивание заголовка не допускается.

Расстояние между заголовком и текстом (за исключением заголовка пункта) должно составлять 2 межстрочных интервала. Если между двумя заголовками текст отсутствует, то расстояние между ними устанавливается в 2 межстрочных интервала. Расстояние между заголовком и текстом, после которого заголовок следует, может быть больше, чем расстояние между заголовком и текстом, к которому он относится.

Каждую структурную часть работы следует начинать с нового листа (страницы). Данное требование не распространяется на разделы и подразделы.

#### **4.1 Перечень условных обозначений**

Принятые в работе сокращения, условные обозначения, символы, единицы измерений и специфические термины должны быть представлены в виде отдельного перечня.

Перечень располагается столбцом, в котором слева в алфавитном порядке приводятся элементы перечня, справа – их детальная расшифровка.

Если сокращения, условные обозначения, символы, единицы измерений и термины повторяются менее трех раз, отдельный перечень не составляют, а расшифровку дают непосредственно в тексте при первом упоминании.

#### **4.2 Нумерация страниц, разделов и подразделов**

Нумерация страниц, глав, разделов, подразделов, рисунков, таблиц, формул и приложений дается арабскими цифрами без знака №.

Первой страницей работы является титульный лист. Титульный лист, задание на выполнение курсового проекта не нумеруются, но включаются в общую нумерацию страниц. Нумерация производится от центра, внизу страницы, без точки в конце.

Номер главы без точки ставится после слова «ГЛАВА». Заголовок главы печатают с новой строки, следующей за номером главы.

Разделы нумеруются в пределах каждой главы. Номер раздела состоит из номера главы и порядкового номера раздела, разделенных точкой.

**Например:** 1.2 (второй раздел первой главы).

Подразделы нумеруются в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из порядковых номеров главы, раздела и подраздела, разделенных точкой.

**Например:** 1.2.3 (третий подраздел второго раздела первой главы).

Заголовки разделов, подразделов, пунктов приводят после их номеров через пробел. Слова «раздел», «подраздел» не используют.

В конце нумерации глав, разделов, подразделов, пунктов, а также их заголовков точку не ставят.

**Например:** «2.3 Основные направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия».

### 4.3 Иллюстрации

Иллюстрации (фотографии, рисунки, чертежи, схемы, графики, карты) располагаются в курсовом проекте (работе) непосредственно на странице с текстом после абзаца, в котором они упоминаются впервые, или отдельно на следующей странице.

Иллюстрации должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота страницы или с поворотом по часовой стрелке.

Иллюстрации, которые расположены на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц. Если их размеры больше формата А4, их размещают на листе формата А3 и учитывают как одну страницу.

Иллюстрации должны быть четкими. Фотографии размером меньше А4 должны быть наклеены на стандартные листы белой бумаги.

Иллюстрации обозначают словом «Рисунок» и нумеруют последовательно в пределах каждой главы. Номер иллюстрации состоит из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой.

**Например:** *Рисунок 1.2 (второй рисунок первой главы).*

Если в главах приведено лишь по одной иллюстрации, то их нумеруют последовательно в пределах работы в целом.

**Например:** *Рисунок 1, Рисунок 2.*

Если в работе приведена только одна иллюстрация, то ее не нумеруют и слово «Рисунок» не пишут.

Иллюстрации должны иметь наименование, которое дается после номера рисунка. Слово «Рисунок» и номер отделяются знаком тире от наименования. Точка в конце нумерации и наименований иллюстраций не ставится. Не допускается перенос слов в наименовании рисунка. Слово «Рисунок», его номер и наименование иллюстрации печатаются по центру полужирным шрифтом. При необходимости иллюстрации снабжают поясняющими подписями (подрисуночный текст), которые помещают между иллюстрацией и ее названием по центру страницы. Слово «Рисунок», его номер, пояснительные данные к нему печатаются уменьшенным на 1–2 пункта размером шрифта.

**Например:**

ИЗОБРАЖЕНИЕ ДИАГРАММЫ

Подрисуночный текст

Рисунок 3.1 – Наименование диаграммы (иллюстрации)

## 4.4 Таблицы

Цифровой материал, как правило, оформляется в виде таблиц. Каждая таблица должна иметь заголовок, который состоит из слова «Таблица», ее порядкового номера и названия, отделенного от номера знаком «тире». Располагают заголовок над таблицей слева, без абзацного отступа. Подчеркивать заголовок не следует. Точка в конце заголовка не ставится.

*Заголовки граф* должны начинаться с прописных букв, подзаголовки – со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописных, если они самостоятельные. Заголовки и подзаголовки пишутся, как правило, параллельно строкам. При необходимости допускается располагать их параллельно графам таблицы.

Допускается нумеровать графы арабскими цифрами, если необходимо давать ссылки на них по тексту курсового проекта.

Графа «№ п/п» в таблицу не включается. При необходимости порядковые номера включенных в таблицу показателей указываются в боковике таблицы непосредственно перед их наименованием.

***Пример построения таблицы:***

Таблица (номер) – Заголовок таблицы

<i>Головка</i>				<i>Заголовки граф</i>
				<i>Подзаголовки граф</i>
				<i>Строки</i>
				<i>(горизонтальные ряды)</i>
<i>Боковик</i> <i>(графы для заголовков строк)</i>		<i>Графы</i> <i>(колонки)</i>		

Деление головки таблицы по диагонали не допускается. Высота строк в таблице должна обеспечивать четкое воспроизведение включенной в нее информации.

Допускается применять в таблице шрифт размером 12 пунктов.

Таблицы нумеруются последовательно (за исключением таблиц, приведенных в приложении) в пределах главы. Номер таблицы должен состоять из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

**Например:** «Таблица 1.2» (вторая таблица первой главы).

Если в работе одна таблица, ее не нумеруют и слово «Таблица» не пишут.

*Таблица размещается* после первого упоминания о ней в тексте таким образом, чтобы ее можно было читать без поворота страницы или с поворотом по часовой стрелке.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист. При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и название указываются один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» в верхнем правом углу листа (страницы). Если в работе несколько таблиц, то после слова «Продолжение» указывается номер таблицы.

**Например:** «Продолжение таблицы 1.2».

В случае прерывания таблицы и переноса ее части на следующую страницу в конце первой части таблицы ограничивающая ее нижняя черта не проводится.

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы, повторяя в каждой части таблицы боковик. Заголовок помещают над первой частью таблицы, над остальными пишут «Продолжение таблицы» или «Окончание таблицы» с указанием ее номера. Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется ее головка, во втором случае – боковик.

Таблицу с небольшим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть рядом с другой на одной странице, отделяя их друг от друга двойной линией и повторяя в каждой части головку таблицы. При большом размере головки допускается не повторять ее во второй и последующих частях, заменяя ее соответствующими номерами граф. При этом графы нумеруются арабскими цифрами.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух или более слов, то при первом повторении его заменяется словами «То же», а далее – кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и иных символов не допускается. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводятся, то в ней ставится прочерк (–).

## 4.5 Формулы

Уравнения и формулы следует выделять из текста свободными строками. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не уместится в одну строку, оно должно быть перенесено после того или иного операционного знака (равенства, плюс, минус, умножения), который повторяется в начале следующей строки.

*Нумеруют формулы* (если их более одной) в пределах главы. Номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы в разделе, разделенных точкой. Номера формул пишутся в круглых скобках у правого поля листа на уровне формулы.

**Например:** «3.1» (*первая формула третьего раздела*).

*Пояснение* значений символов и числовых коэффициентов необходимо приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в какой они даны в формуле, и тем же шрифтом, а значение каждого символа и числового коэффициента давать с новой строки. Первую строку пояснения следует начинать со слова «где» без двоеточия.

*Пример оформления в тексте курсового проекта (работы) второй формулы первого раздела*

Рентабельность продукции определяется по формуле

$$P = \frac{\Pi}{C} \times 100, \quad (1.2)$$

где  $P$  – рентабельность продукции, %;

$\Pi$  – прибыль от реализации продукции, руб.;

$C$  – себестоимость реализованной продукции, руб.

Ссылки на формулы по тексту дают в скобках.

## 4.6 Примечания

Примечания к тексту и таблицам, в которых указывают справочные и поясняющие сведения, нумеруют последовательно в пределах одной страницы и помещают внизу страницы. Если примечаний на одном листе несколько, то после слова «Примечание» ставят двоеточие.

**Например:**

*Примечания:*

... .

... .

... .

Слово «Примечания» и их содержание печатаются шрифтом размером 12 пунктов.

Если имеется одно примечание, то его не нумеруют и после слова «Примечание», написанного с абзацного отступа, ставят тире и с прописной буквы излагают примечание.

## 4.7 Ссылки

При написании курсового проекта (работы) студент должен давать ссылки на используемые источники, сведения и материалы. Если один и тот же материал неоднократно переиздавался, то следует ссылаться на последнее издание. На более ранние издания можно ссылаться в случаях, когда в них есть нужный материал, не включенный в последние издания.

Библиографическую ссылку в тексте на литературный источник осуществляют посредством приведения номера по списку использованных источников или номера подстрочной сноски. Номер источника по списку необходимо указывать сразу же после упоминания в тексте.

При использовании в работе заимствованных из источников информации цитат, иллюстраций и таблиц необходимо указывать, наряду с порядковым номером источника, номера страниц, иллюстраций и таблиц. Номера источников и соответствующих страниц, иллюстраций, таблиц проставляются в квадратных скобках.

**Например:** [14, с. 26, таблица 2] (здесь 14 – номер источника в списке, 26 – номер страницы, 2 – номер таблицы).

Внутритекстовые ссылки на разделы, подразделы, пункты, иллюстрации, таблицы, формулы, приложения выполняются при помощи следующих словосочетаний: «... в соответствии с разделом 1», «... по формуле (2.1)», «... на рисунке 1.2». Слова «рисунок», «таблица» в подписях к рисунку, таблице и в ссылках на них не сокращают.

*Подстрочные сноски* – это текст пояснительного или справочного характера. Знак сноски ставится после того слова, по которому дается пояснение, и перед текстом пояснения.

Сноски печатают с абзаца внизу страницы, где они обозначены, и отделяют короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны.

*Например: сноска<sup>1</sup> в п. 7.7.1.*

Знак сноски выполняют арабскими цифрами и помещают на уровне верхнего обреза шрифта. Нумерация сносок отдельная для каждой страницы.

Допускается вместо цифр выполнять сноски звездочками: \*), \*\*), \*\*\*) Применение более четырех звездочек не допускается. Перенос текста сноски на следующую страницу не допускается.

## 4.8 Список использованных источников

Источники следует располагать либо в порядке появления ссылок в тексте работы, либо в алфавитном порядке фамилий первых авторов и (или) заглавий. Во втором случае при использовании в курсовом проекте (работе) законодательных и иных нормативных правовых актов они размещаются в начале списка с соблюдением иерархии и алфавитного порядка по названию.

Сведения об источниках печатают с абзацного отступа. В списке использованных источников после номера ставят точку.

Пример оформления списка использованных источников представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Примеры библиографического описания источников, приводимых в курсовом проекте

Характеристика источника	Пример оформления
1	2
Один, два или три автора	Котаў, А. І. Гісторыя Беларусі і сусветная цывілізацыя / А. І. Котаў. – 2-е выд. – Мінск : Энцыклапедыкс, 2003. – 168 с. Чикатуева, Л. А. Маркетинг : учебное пособие / Л. А. Чикатуева, Н. В. Третьякова ; под ред. В. П. Федько. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 413 с. Дайнеко, А. Е. Экономіка Беларусі в системе всемирной торговой организации / А. Е. Дайнеко, Г. В. Забавский, М. В. Василевская ; под ред. А. Е. Дайнеко. – Минск : Ин-т аграр. эконо- мики, 2004. – 323 с.

Продолжение таблицы 4.1

1	2
Более трех авторов	Современная педагогика / Ф. И. Антонов, А. В. Таргин, С. Ю. Кучеров, М. И. Голдин. – М. : Книга, 2000. – 430 с. Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь / И. С. Андреев [и др.] ; под общ. ред. Г. А. Василевича. – Минск : Амалфея, 2000. – 1071 с.
Учебник, учебное пособие, словарь, справочник	Корнеева, И. Л. Гражданское право : учебное пособие: в 2 ч. / И. Л. Корнеева. – М. : РИОР, 2004. – Ч. 2. – 182 с. Горбатов, Н. А. Общая теория государства и права в вопросах и ответах: учебное пособие / Н. А. Горбатов ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. – Минск, 2005. – 183 с. Внешняя торговля развитых капиталистических стран : справочник / под ред. И. Н. Устинова. – М. : Междунар. отношения, 1989. – 415 с. Памятные и инвестиционные монеты России из драгоценных металлов, 1921–2003 : каталог-справочник / ред.-сост. Л. М. Пряжникова. – М. : ИнтерКрим-пресс, 2004. – 462 с.
Многотомное издание	Гісторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Экаперспектыва, 2000–2005. – 6 т.
Отдельный том в многотомном издании	Гісторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Экаперспектыва, 2000–2005. – Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалітай (XVII–XVIII ст.) / Ю. Бохан [і інш.]. – 2004. – 343 с.
Сборник научных статей, трудов	Информационное обеспечение науки Беларуси: к 80-летию со дня основания ЦНБ им. Я. Коласа НАН Беларуси : сб. науч. ст. / НАН Беларуси, Центр. науч. б-ка ; редкол.: Н. Ю. Березкина (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2004. – 174 с.
Стандарт	Безопасность оборудования. Термины и определения: ГОСТ ЕН 1070–2003. – Введ. 01.09.04. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. – 21 с.

Окончание таблицы 4.1

1	2
Статья из журнала	Масляніцына, І. Жанчыны ў гісторыі Беларусі / І. Масляніцына, М. Багадзяж // Беларус. гіст. часоп. – 2005. – № 4. – С. 49–53.
Статья из газеты	Дубовик, В. Молодые леса зелены / В. Дубовик // Рэспубліка. – 2005. – 19 крас. – С. 8.
Тезисы докладов и материалы конференций	Правовая система Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы развития: материалы V межвуз. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гродно, 21 апр. 2005 г. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: О. Н. Толочко (отв. ред.) [и др.]. – Гродно, 2005. – 239 с.
Нормативные акты	О размерах государственных стипендий учащейся молодежи: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 апр. 2004 г., № 468 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 69. – 5/14142. Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 год: Указ Президента Респ. Беларусь, 12 дек. 2005 г., № 587 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2006.
Отчеты о НИР	Разработка и внедрение диагностикума аденовирусной инфекции птиц : отчет о НИР (заключ.) / Всесоюз. науч.-исслед. ветеринар. ин-т птицеводства; рук. темы А.Ф. Прохоров. – М., 1989. – 14 с. – № ГР 01870082247.
Ресурсы удаленного доступа	Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2005. – URL : <a href="http://www.pravo.by">http://www.pravo.by</a> . – Дата обращения : 25.01.2006. Proceedings of a mini-symposium on biological nomenclature in the 21st century [Electronic resource] / ed. J. L. Reveal. – College Park M. D., 1996. – Mode of access : <a href="http://www.inform.ind.edu/PBIO/brum.html">http://www.inform.ind.edu/PBIO/brum.html</a> . – Date of access : 14.09.2005.

## 4.9 Приложения

Приложения оформляют как продолжение работы на последующих страницах, располагая их в порядке появления ссылок в тексте.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «ПРИЛОЖЕНИЕ», напечатанного прописными буквами. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который помещается с новой строки по центру листа с прописной буквы.

Если в работе более одного приложения, их обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А (за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ), например: ПРИЛОЖЕНИЕ А, ПРИЛОЖЕНИЕ Б и т. д.

Текст каждого приложения при необходимости может быть разделен на разделы и подразделы, нумеруемые в пределах каждого приложения, перед ними без точки ставится буква, соответствующая обозначению приложения с точкой.

**Например:** «А 2.3» (*третий подраздел второго раздела приложения А*). Так же нумеруются иллюстрации, таблицы и формулы, помещаемые в приложении.

**Например:** «Рисунок А2» (*второй рисунок приложения А*); «Таблица А1» (*первая таблица приложения А*).

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (квалификация (степень) «бакалавр») / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – М. : Дашков и К, 2015. – 208 с.

2. Акулич, И. Л. Основы маркетинга : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск : БГЭУ, 2015. – 536 с.

3. Антикризисное управление : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Э. М. Коротков [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 620 с.

4. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 300 с.

5. Арсенов, В. В. Инновационное развитие агропромышленного комплекса : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по сельскохозяйственным специальностям / В. В. Арсенов, П. И. Иванцов ; Академия управления при Президенте РБ. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2012. – 164 с.

6. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебник : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 236 с.

7. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» / И. К. Беляевский. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 394 с.

8. Беляцкий, Н. П. Деловая карьера : учебное пособие / Н. П. Беляцкий, А. В. Маевская. – Минск : Амалфея ; Мисанта, 2012. – 208 с.

9. Беркова, О. В. Внешнеэкономическая деятельность в агропромышленном комплексе : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Экономика и управление на предприятии» / О. В. Беркова, М. К. Жудро, Е. И. Михайловский. – Минск : Тетралит, 2014. – 240 с.

10. Блохина, Т. К. Экономика и управление инновационной организацией : учебник для бакалавров и магистров / Т. К. Блохина, О. Н. Быкова, Т. К. Ермолаева ; ФГБОУ ВПО РГАИС. – М. : Проспект, 2013. – 428 с.

11. Бородинская, Е. М. Внешнеэкономическая деятельность : практикум для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальности 1-74 01 01 «Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса» / Е. М. Бородинская, М. М. Радько, Ю. А. Трусъ ; Минсельхозпрод РБ, УО БГАТУ. – Минск : БГАТУ, 2014. – 172 с.

12. Быкова, Т. А. Документационное обеспечение управления (делопроизводство) (+ CD) : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 037700 «Документоведение и архивоведение» и специальности 032001 «Документоведение и документационное обеспечение управления» / Т. А. Быкова, Т. В. Кузнецова, Л. В. Санкина ; под общ. ред. Т. В. Кузнецовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 304 с.

13. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие для магистрантов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 175 с.

14. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. П. Голубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2012. – 464 с.

15. Дафт, Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2014. – 656 с.

16. Дунченко, Н. И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности : учебное пособие / Н. И. Дунченко, М. Д. Магомедов, А. В. Рыбин. – 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2014. – 212 с.

17. Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством : учебное пособие / В. В. Ефимов. – М. : КНОРУС, 2012. – 224 с.

18. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А. Т. Зуб ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М. : Юрайт, 2014. – 424 с.

19. Иванцов, П. И. Управление агропромышленным комплексом: теория и практика : учебное пособие / П. И. Иванцов. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2012. – 196 с.

20. Игнатъева, А. В. Исследование систем управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент» / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 168 с.

21. Ильин, А. С. Реклама в коммуникационном процессе : курс лекций / А. С. Ильин. – М. : КНОРУС, 2013. – 140 с.

22. Инвестиционный менеджмент. Практикум : учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / В. И. Маколов [и др.]. – М. : КНОРУС, 2012. – 176 с.

23. Казакевич, Л. А. Интерактивные профессиональные коммуникации руководителя : пособие для специалистов агропромышленного комплекса / Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2013. – 224 с.

24. Казакевич, Л. А. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс / Л. А. Казакевич, М. Ф. Рыжанков ; БГАТУ. – Минск, 2008. – 152 с.

25. Казакевич, Л. А. Теоретические основы менеджмента : пособие для специалистов агропромышленного комплекса / Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2012. – 292 с.

26. Казакевич, Л. А. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. А. Казакевич ; БГАТУ. – Минск, 2009. – 336 с.

27. Канке, В. А. Философия менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и экономическим специальностям / В. А. Канке. – М. : КНОРУС, 2016. – 388 с.

28. Короткова, Т. Л. Исследования в менеджменте : пособие для магистров : учебное пособие для магистров по направлению «Менеджмент» / Т. Л. Короткова. – М. : КУРС : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

29. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент = A framework for marketing management : экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2014. – 480 с.

30. Кундиус, В. А. Управленческий анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса : учебное пособие / В. А. Кундиус. – М. : КНОРУС, 2012. – 392 с.

31. Латушко, М. И. Инновационный менеджмент : пособие для студентов высшего образования специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям) / М. И. Латушко, Е. И. Михайловский, А. В. Королев. – Минск : БГАТУ, 2013. – 248 с.

32. Леманн, Д. Р. Управление продуктом = Product Management : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Менеджмент» / Д. Р. Леманн, Р. С. Винер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 696 с.

33. Малюк, В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование : практикум для студентов вузов / В. И. Малюк. – 2-е изд., перераб. – М. : КНОРУС, 2016. – 316 с.

34. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 174 с.

35. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и экономическим специальностям / Р. Г. Мумладзе [и др.] ; под ред. Р. Г. Мумладзе. – М. : КНОРУС, 2013. – 374 с.

36. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») / П. В. Иванов [и др.] ; под ред. П. В. Иванова. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 414 с.

37. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М. : Юрайт, 2015. – 276 с.

38. Митрахович, О. А. Современные технологии управления персоналом : практикум для магистрантов / О. А. Митрахович. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2015. – 136 с.

39. Организационная культура : учебник для академического бакалавриата : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Ю. В. Воскресенская [и др.] ; Государственный университет управления ; под ред. В. Г. Смирновой. – М. : Юрайт, 2014. – 308 с.

40. Организация производства на сельскохозяйственных предприятиях : учебное пособие для студентов учреждений высшего сельскохозяйственного образования / И. П. Бусел [и др.] ; под общ. ред. Н. С. Яковчика. – Минск : ИВЦ Минфина, 2012. – 576 с.

41. Оркина, Е. А. Управление изменениями : учебное пособие для образовательных учреждений высшего профессионального образования / Е. А. Оркина. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 192 с.

42. Поляков, В. А. Рекламный менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Статистика» и др. экономическим специальностям (бакалавр) / В. А. Поляков, А. А. Романов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

43. Просветов, Г. И. Маркетинговые исследования : задачи и решения : учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2013. – 124 с.

44. Раздорожный, А. А. Документирование управленческой деятельности : учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / А. А. Раздорожный. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 304 с.

45. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / М. В. Романова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2012. – 254 с.

46. Ромат, Е. Реклама: теория и практика : учебник / Е. Ромат, Д. Сендеров. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 508 с.

47. Руденко, А. М. Деловые коммуникации : учебник для обучающихся по направлениям подготовки 080200 «Менеджмент» и 081100 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) «бакалавр») / А. М. Руденко. – Р н/Д : Феникс, 2013. – 356 с.

48. Рыжикова, Т. Н. Анализ деятельности конкурентов : учебное пособие / Т. Н. Рыжикова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 264 с.

49. Сальникова, Л. С. Современные коммуникационные технологии в бизнесе : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки (специальности) «Связи с общественностью» : учебник для слушателей магистратуры и программ МВА / Л. С. Сальникова. – М. : Аспект Пресс, 2015. – 296 с.

50. Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент» / В. Д. Секерин. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 236 с.

51. Синяева, И. М. Маркетинг в предпринимательской деятельности : учебник для студентов экономических вузов, обучающихся по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М. : Дашков и К, 2012. – 264 с.

52. Скляр, Е. Н. Маркетинговые исследования : практикум / Е. Н. Скляр, Г. И. Авдеенко, В. А. Алексунин. – М. : Дашков и К, 2016. – 216 с.

53. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учебное пособие / А. П. Смольский. – Минск : Амалфея ; Мисанта, 2016. – 240 с.

54. Современный стратегический анализ : учебное пособие / П. В. Иванов [и др.]. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 580 с.

55. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент» / М. М. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 216 с.

56. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 312 с.

57. Стерхова, С. А. Инновационный продукт. Инструменты маркетинга : учебное пособие / С. А. Стерхова. – М. : Дело, 2013. – 294 с.

58. Теоретические основы менеджмента : практикум для студентов специальности 1-26 02 02 Менеджмент / БГАТУ, Кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: Л. В. Трейер, Л. А. Казакевич. – Минск, 2010. – 72 с.

59. Тепман, Л. Н. Корпоративное управление : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 240 с.

60. Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования. Организация и проведение в компании : учебник для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Д. В. Тюрин. – М. : Юрайт, 2014. – 344 с.

61. Управление инновационными проектами : учебное пособие по дисциплине региональной составляющей специальности «Менеджмент организации» / В. Л. Попов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 336 с.

62. Управление организацией : учебное пособие / М. В. Петрович [и др.]. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2012. – 432 с.

63. Управление производством и операциями / В. Л. Попов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. – СПб. : Питер, 2014. – 336 с.

64. Управленческая экономика : учебник и практикум для магистратуры : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / РУДН ; под общ. ред. Е. В. Пономаренко, В. А. Исаева. – М. : Юрайт, 2014. – 216 с.

65. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим и техническим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 444 с.

66. Чернышева, А. М. Брендинг : учебник для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – М. : Юрайт, 2014. – 508 с.

67. Шишова, Н. В. Теория и практика рекламы : учебное пособие / Н. В. Шишова, А. С. Подопригора, Т. В. Акулич. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 298 с.

68. Шпаковский, В. О. Организация и проведение рекламных мероприятий посредством ВТЛ-коммуникаций : учебное пособие / В. О. Шпаковский, Н. М. Чугунова, И. В. Кирильчук. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2013. – 128 с.

69. Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению «Экономика» и экономическим специальностям / А. В. Бабилова [и др.] ; под ред. М. Н. Корсакова, И. К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 144 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### **Примерный перечень тем курсовых проектов по дисциплине «Менеджмент» специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса**

1. Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию основных средств организации (на примере ...).
2. Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию земельных ресурсов (на примере...).
3. Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию машинно-тракторного парка сельскохозяйственной организации (на примере...).
4. Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию автомобильного транспорта организации (на примере...).
5. Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию запасов организации (на примере...).
6. Управление производственным потенциалом перерабатывающей организации и меры по его совершенствованию (на примере...).
7. Управление трудовыми ресурсами организации и пути повышения эффективности их использования (на примере...).
8. Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства зерна в организации (на примере...).
9. Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства овощной продукции в организации (на примере...).
10. Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства мяса в организации (на примере...).
11. Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства молока в организации (на примере...).
12. Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства яиц в организации (на примере...).

13. Оперативное управление сельскохозяйственным производством и пути повышения его эффективности (на примере...).

14. Управление материально-техническим обеспечением организации и пути его совершенствования (на примере...).

15. Управление производительностью труда в организации и пути его совершенствования (на примере...).

16. Управление ассортиментом продукции организации и пути его совершенствования (на примере...).

17. Управление качеством продукции организации и меры по его совершенствованию (на примере...).

18. Управление инновационной деятельностью организации и пути его совершенствования (на примере...).

19. Управление финансовой деятельностью организации и пути его совершенствования (на примере...).

20. Управление внешнеэкономической деятельностью организации и пути его совершенствования (на примере...).

21. Управление процессом оценки персонала организации и пути его совершенствования (на примере...).

22. Управление маркетинговой деятельностью организации и пути его совершенствования (на примере...).

23. Управление коммуникационной политикой в комплексе маркетинга организации и пути его совершенствования (на примере...).

24. Управление сбытовой политикой в комплексе маркетинга организации и пути его совершенствования (на примере...).

25. Управление рекламно-выставочной деятельностью организации и пути его совершенствования (на примере...).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Пример оформления титульного листа курсового проекта

Министерство сельского хозяйства  
и продовольствия Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Белорусский государственный аграрный  
технический университет»

Факультет предпринимательства и управления

Кафедра менеджмента и маркетинга

Дисциплина: Менеджмент

#### ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

к курсовому проекту

на тему: **Управление конкурентоспособностью продукции  
организации и пути его совершенствования  
(на примере ОАО «Минский молочный завод № 1»)**

Студентка группы 8 эо Браим А.С.  
\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

(подпись)

Руководитель: Пашкова Е.С.  
\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

(подпись)

Минск, 2016

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Пример оформления задания по курсовому проекту

Учреждение образования  
«Белорусский государственный аграрный  
технический университет»

Факультет предпринимательства и управления

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
менеджмента и маркетинга  
\_\_\_\_\_Л.А. Казакевич  
11 сентября 2016 г.

#### ЗАДАНИЕ

по курсовому проектированию

студентке группы 8 эо Браим А.С.

1. Тема курсового проекта **Управление конкурентоспособностью продукции организации и пути его совершенствования (на примере ОАО «Минский молочный завод № 1»)**.
2. Сроки сдачи студентом законченного курсового проекта 20.12.2016.
3. Исходные данные к курсовому проекту: отчетность предприятия, организационно-распорядительные документы, статистическая информация, литературные источники.
4. Содержание пояснительной записки (перечень вопросов, которые подлежат разработке):

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности продукции.  
2. Анализ конкурентоспособности продукции в ОАО «Минский молочный завод № 1».

3. Управленческие решения по повышению конкурентоспособности продукции ОАО «Минский молочный завод № 1».

5. Перечень графического материала.

Иллюстрационный материал курсового проекта в виде распечатки электронного варианта слайдов.

6. Дата выдачи задания 11.09.2016.

7. Календарный график работы над проектом на весь период проектирования (с обозначением сроков выполнения и трудоемкости отдельных этапов):

глава 1 к 15.10.2016 – 15 %,

глава 2 к 10.11.2016 – 30 %,

глава 3 к 05.12.2016 – 40 %,

оформление пояснительной записки и графического материала к 15.12.2016 – 15 %.

Защита курсового проекта с 25 по 30 декабря 2016 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ Е.С. Пашкова  
(подпись)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
(дата и подпись студента)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Пример иллюстрационного материала курсового проекта

#### КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

на тему: Управление конкурентоспособностью продукции организации и пути его совершенствования  
(на примере ОАО «Минский молочный завод № 1»)

Слайд 1

**Цель курсового проекта** – анализ конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1» и разработка мероприятий по ее повышению.

**Задачи:**

- изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью;
- проанализировать конкурентоспособность продукции ОАО «Минский молочный завод № 1»;
- разработать проект повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

Слайд 2

Открытое акционерное общество  
«Минский молочный завод №1»

Основные виды деятельности – производство молочной продукции:

- сметана;
- творог и творожные изделия на его основе;
- десертные продукты;
- молоко пастеризованное;
- кефир;
- сливки;
- масло сладкосливочное;
- йогурты;
- майонезы и т. д.

Слайд 3

Таблица 2.1 – Объем производства некоторых видов продукции, т

Наименование продукции	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста 2014 г. к 2012 г., %
Масло животное	2 048	2 575	2 330	13,8
Сыры жирные	490	477	399	-18,6
В том числе:				
сыры мягкие	283	300	262	-7,4
сыры плавленые	207	177	137	-33,8
ЦМП в пересчете на молоко	201 453	214 450	168 632	-16,3
В том числе:				
молоко детское	3 436	3 242	3 813	11,0
кефир детский	1 648	1 766	1 924	16,7
нежирная молочная продукция в пересчете на обрат	36 490	36 430	25 205	-30,9
СОМ, ЗЦМ	658	511	476	-27,7
Майонез	1 272	1 128	737	-42,1

Слайд 4

Таблица 2.2 – Структура затрат на производство и реализацию продукции

Наименование	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	Сумма, млн руб.	Доля, %	Сумма, млн руб.	Доля, %	Сумма, млн руб.	Доля, %
Полные издержки на произведенную продукцию, всего	1 212 442	100	1 324 090	100	1 342 813	100
В том числе:						
материальные затраты	1 076 036	88,75	1 139 738	86,08	1 189 583	88,59
расходы на оплату труда	64 822	5,35	94 633	7,15	77 078	5,74
отчисления на соц. нужды	24 288	2,00	35 382	2,67	28 510	2,12
амортизация основных средств и нематериаль- ных активов	33 825	2,79	39 205	2,96	33 384	2,49
прочие затраты	13 471	1,11	15 132	1,14	14 258	1,06

Слайд 5

Таблица 2.5 – Динамика показателей рентабельности в ОАО «ММЗ № 1» в 2012–2014 гг.

Показатели	Единица измерения	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Чистая прибыль	млн руб.	52 020	104 838	92 828
Средняя стоимость собственного капитала	млн руб.	368 069	515 720	680 808
Краткосрочные активы	млн руб.	262 102	435 525	690 126
Долгосрочные активы	млн руб.	343 210	401 856	420 690
Выручка по реализации продукции	млн руб.	1 295 398	1 464 428	1 440 288
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	млн руб.	1 118 005	1 198 460	1 208 422
Расчетные данные				
Рентабельность собственного капитала	%	14,13	20,33	13,63
Рентабельность оборотных активов	%	19,85	24,07	13,45
Рентабельность долгосрочных активов	%	15,16	26,09	22,07
Рентабельность продаж	%	4,02	7,16	6,45
Рентабельность реализуемой продукции	%	4,65	8,75	7,68

Слайд 6

**Конкуренты на рынке молочных  
продуктов г. Минска  
для ОАО «Минский молочный завод № 1»:**

- ОАО «Савушкин продукт», г. Брест;
- ОАО «Бабушкина крынка», г. Могилев;
- ОАО «Беллакт», г. Волковыск;
- ОАО «Молочный мир», г. Гродно.

Слайд 7

Таблица 3.1 – Динамика производства жидких и пастообразных молочных продуктов по группе «Детское питание» в пересчете на цельномолочную продукцию

Наименование производителя	Произведено, т		Темп роста, %
	2013 г.	2014 г.	
РУП «Институт мясо-молочной промышленности»	180,0	227,9	126,0
ОАО «ММЗ № 1»	3 205,0	3 989,0	124,5
ОАО «Молочные продукты»	1 908,8	2 309,2	121,0
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	1 798,5	1 810,5	100,7
ОАО «Рогачевский МКК»	2 469,0	3 587,0	145,1
ОАО «Бабушкина крынка»	1 302,7	2 044,7	157,0
Итого:	10 864,0	13 968,3	128,6

Слайд 8

Предлагается  
ассортиментную группу «Детское питание»  
дополнить еще одной позицией –  
ТУ РБ 00028493.480–99  
«Творог-ДМ для детского питания».

Основные ингредиенты:

- молоко коровье;
- сливки из коровьего молока;
- закваски на чистых культурах  
молочнокислых стрептококков.

Слайд 9

Таблица. 3.2 – Расчет затрат на сырье для производства творога-ДМ для детского питания

Состав	Цена за 1 кг сырья, руб.	Потребность сырья на 1 т готового продукта, кг	Цена сырья для производства 1 т готового продукта, руб.
Молоко коровье	0,29	3 250	942,5
Сливки из коровьего молока	1,0	215	215,0
Закваски на чистых культурах молочнокислых стрептококков	0,5850	56	32,76
<b>Всего:</b>			<b>1 190,26</b>

Слайд 10

Таблица 3.3 – Калькуляция себестоимости творога-ДМ для детского питания

Себестоимость по элементам	Затраты на производство 1 т готового продукта, руб.	Затраты на производство 5 т готового продукта, руб.
1. Сырье и материалы	1 390,26	6 951,3
2. Заработная плата	99,7567	498,7835
3. Отчисления на соц. нужды	36,4191	182,0955
4. Амортизация	38,0025	190,0125
5. Прочие затраты	19,0013	95,0065
6. Производственная себестоимость продукции	1 583,4396	7 917,1980
7. Коммерческие расходы	91,8395	459,1975
8. Полная себестоимость продукции	1 675,2791	8 376,3955

Слайд 11

Таблица 3.4 – Расчет прибыли от реализации творога-ДМ для детского питания

Наименование показателя	При объеме выпуска 1 т готового продукта	При объеме выпуска 5 т готового продукта	При годовом объеме выпуска 1 800 т готового продукта
1. Полная себестоимость продукции, руб.	1 675,2791	8 376,3955	3 015 502,38
2. Рентабельность продукции, %	10	10	10
3. Прибыль от реализации продукции, руб.	167,5279	837,6395	301 550,238
4. Выручка от реализации продукции, руб.	1 842,807	9 214,035	3 317 052,618

Слайд 12

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

### **Примерные планы курсовых проектов**

Тема 1 Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию основных средств организации (на примере ОАО «Бабушкина крынка»).

Введение.

Глава 1 Теоретические аспекты эффективности использования основных средств организации.

1.1 Основные средства как объект управления.

1.2 Показатели состояния и использования основных средств.

1.3 Зарубежный опыт использования основных средств.

Глава 2 Анализ эффективности использования основных средств в ОАО «Бабушкина крынка».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ состава, структуры и движения основных средств.

2.3 Оценка эффективности использования основных средств.

Глава 3. Повышение эффективности использования основных средств в ОАО «Бабушкина крынка».

3.1 Проект модернизации основных средств организации.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 3 Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию машинно-тракторного парка сельскохозяйственной организации (на примере ОАО «Зазерка»).

Введение

Глава 1. Принципы формирования эффективного машинно-тракторного парка сельскохозяйственной организации.

1.1 Основные виды механизированных работ и применяемые на них сельскохозяйственные машины и орудия.

1.2 Особенности применения машин в сельском хозяйстве.

1.3 Показатели эффективности использования машинно-тракторного парка.

Глава 2 Анализ эффективности использования машинно-тракторного парка в ОАО «Зазерка».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Показатели производственно-финансовой деятельности.

2.3 Анализ обеспеченности и эффективности использования машинно-тракторного парка.

Глава 3. Пути повышения эффективности использования машинно-тракторного парка в ОАО «Зазерка».

3.1 Проект модернизации техники, используемой за пределами амортизационных сроков.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 5 Разработка и реализация управленческих решений по эффективному использованию запасов организации (на примере ОАО «Городокский райагропромснаб»).

Введение.

1 Теоретические аспекты управления запасами.

1.1 Экономическая сущность, виды и классификация запасов.

1.2 Управленческие решения по управлению запасами.

1.3 Зарубежный опыт управления запасами.

2 Анализ системы управления запасами в ОАО «Городокский райагропромснаб».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Организация хранения запасов.

2.3 Анализ запасов на основе ABC-метода.

3 Разработка и реализация проекта управленческого решения по складским запасам в ОАО «Городокский райагропромснаб».

3.1 Проект модернизации и оборудования склада.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 8 Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства зерна в организации (на примере ЧУП «Озерицкий-Агро»).

Введение.

Глава 1 Анализ развития отрасли растениеводства в Республике Беларусь.

1.1 Современное состояние, тенденции и проблемы функционирования отрасли растениеводства в Республике Беларусь.

1.2 Показатели экономической эффективности производства продукции растениеводства.

1.3 Зарубежный опыт развития отрасли растениеводства.

Глава 2 Анализ и оценка эффективности отрасли растениеводства в ЧУП «Озерицкий-Агро».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

2.3 Оценка эффективности производства продукции растениеводства в организации.

Глава 3 Пути повышения экономической эффективности производства зерна в ЧУП «Озерицкий-Агро».

3.1 Повышение уровня плодородия почв.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 9 Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства овощной продукции в организации (на примере ПТКУП «Минский парниково-тепличный комбинат»).

Введение.

Глава 1. Современное состояние и тенденции развития овощепродуктового подкомплекса Республики Беларусь.

1.1 Организационно-экономические аспекты деятельности овощепродуктового подкомплекса Республики Беларусь.

1.2 Современное состояние овощеводства Беларуси.

1.3 Зарубежный опыт организации деятельности в овощеводстве.

Глава 2. Анализ эффективности производства овощной продукции на ПТКУП «Минский парниково-тепличный комбинат».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

2.3 Оценка эффективности производства овощной продукции в организации.

Глава 3 Мероприятия по повышению эффективности производства продукции ПТКУП «Минский парниково-тепличный комбинат».

3.1 Проект предпосевной микроволновой обработки семян.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 11 Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства молока в организации (на примере РСУП «Агро-Лясковичи»).

Введение.

Глава 1 Современное состояние молочного скотоводства в Республике Беларусь и его оценка.

1.1 Роль молокопродуктового подкомплекса АПК в обеспечении продовольственной безопасности Республики Беларусь.

1.2 Система показателей эффективности производства молока.

1.3 Анализ современного состояния экономики производства молока в Республике Беларусь.

1.4 Развитие отрасли молочного скотоводства за рубежом.

Глава 2 Анализ и оценка эффективности производства молока на РСУП «Агро-Лясковичи».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

2.3 Оценка эффективности производства молока в организации.

Глава 3 Пути повышения экономической эффективности производства молока на РСУП «Агро-Лясковичи».

3.1 Проект мероприятий по профилактике заболеваний молочного стада.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 12 Разработка и реализация управленческих решений по повышению эффективности производства яиц в организации (на примере ОАО «1-я Минская птицефабрика»).

Введение.

Глава 1 Современное состояние птицеводства в Республике Беларусь и его оценка.

1.1 Роль производства яиц в обеспечении продовольственной безопасности Республики Беларусь.

1.2 Система показателей эффективности производства яиц.

1.3 Анализ современного состояния экономики производства яиц в Республике Беларусь.

1.4 Развитие птицеводства за рубежом.

Глава 2 Анализ и оценка эффективности производства яиц в ОАО «1-я Минская птицефабрика».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

2.3 Оценка эффективности производства яиц в организации.

Глава 3 Пути повышения экономической эффективности производства яиц в ОАО «1-я Минская птицефабрика».

3.1 Проект использования новых видов кормовых добавок.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 13 Оперативное управление сельскохозяйственным производством и пути повышения его эффективности (на примере КПУП «Ушачский овощесушильный завод»).

Введение.

Глава 1 Теоретические аспекты оперативного управления.

1.1 Системы управления современным предприятием.

1.2 Сущность и задачи оперативного управления.

1.3 Диспетчеризация производства.

Глава 2. Анализ оперативного управления на КПУП «Ушачский овощесушильный завод».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Показатели производственно-финансовой деятельности.

2.3 Организация диспетчерской службы.

Глава 3 Повышение эффективности оперативного управления на КПУП «Ушачский овощесушильный завод».

3.1 Проект внедрения информационно-технических средств диспетчеризации.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 16 Управление ассортиментом продукции организации и пути его совершенствования (на примере ОАО «Оршасырзавод»).

Введение.

Глава 1 Теоретические аспекты управления ассортиментом продукции.

1.1 Понятие и сущность ассортимента продукции.

1.2 Показатели и оценка ассортимента продукции.

1.3 Анализ современного состояния ассортимента молочной продукции Республики Беларусь.

1.4 Зарубежный опыт управления ассортиментом продукции.

Глава 2 Анализ ассортимента продукции в ОАО «Оршасырзавод».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

2.3 Оценка ассортимента молочной продукции организации.

Глава 3 Мероприятия по обновлению ассортимента продукции ОАО «Оршасырзавод».

3.1 Проект производства нового продукта – твердый сыр «Гауда».

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 17 Управление качеством продукции организации и меры по его совершенствованию (на примере ОАО «Дрожжевой комбинат»).

Введение.

Глава 1. Качество как социально-экономическая категория.

1.1 Понятие качества продукции и его значение.

- 1.2 Показатели качества продукции.
- 1.3 Стандартизация и сертификация продукции как инструмент регулирования качества.

- 1.4 Зарубежный опыт управления качеством.

Глава 2 Анализ системы управления качеством в ОАО «Дрожжевой комбинат».

- 2.1 Общая характеристика организации.
- 2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.
- 2.3 Оценка качества продукции организации.

Глава 3 Пути повышения качества продукции ОАО «Дрожжевой комбинат».

- 3.1 Проект организации тотального контроля качества.
- 3.2 Смета проекта.
- 3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 18 Управление инновационной деятельностью организации и пути его совершенствования (на примере ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский»).

Введение.

Глава 1 Теоретические аспекты инновационной деятельности предприятия.

- 1.1 Понятие, виды и классификация инноваций.
- 1.2 Содержание, организация и особенности инновационной деятельности предприятия.
- 1.3 Оценка эффективности инновационной деятельности.

Глава 2 Анализ инновационной деятельности ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский».

- 2.1 Общая характеристика организации.
- 2.2 Показатели производственно-финансовой деятельности.
- 2.3 Инновационные решения в организации.

Глава 3 Проект инновационных мероприятий в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский».

- 3.1 Проект мероприятий по обновлению ассортимента и упаковки продукции.
- 3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 21 Управление процессом оценки персонала организации и пути его совершенствования (на примере ОАО «БорисовСоюзАгро»).

Введение.

Глава 1 Теоретические аспекты оценки персонала.

1.1 Показатели качества персонала и методы его оценки.

1.2 Аттестации в системе управления персоналом.

1.3 Зарубежный опыт оценки персонала.

Глава 2 Анализ системы оценки персонала в ОАО «Борисов-СоюзАгро».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Показатели производственно-финансовой деятельности.

2.3 Состав и структура персонала организации.

2.4 Показатели оценки персонала.

Глава 3 Повышение эффективности оценки персонала в ОАО «БорисовСоюзАгро».

3.1 Проект внедрения информационной системы оценки персонала.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 23 Управление коммуникационной политикой в комплексе маркетинга организации и пути его совершенствования (на примере УП «Минский мясокомбинат»).

Введение.

Глава 1 Формирование коммуникационной политики организации.

1.1 Сущность и содержание коммуникационной политики организации.

1.2 Роль и место коммуникаций в деятельности организации.

1.3 Маркетинговые коммуникации.

1.4 Рекламные кампании.

Глава 2 Характеристика УП «Минский мясокомбинат» и его коммуникационной политики.

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Показатели производственно-финансовой деятельности.

2.3 Анализ маркетинговой деятельности и коммуникационной политики.

Глава 3 Совершенствование рекламной деятельности на УП «Минский мясокомбинат».

3.1 Проект рекламной кампании.

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

Тема 24 Управление сбытовой политикой в комплексе маркетинга организации и пути его совершенствования (на примере КСУП «Минская овощная фабрика»).

Введение.

Глава 1 Теоретические аспекты сбытовой политики предприятия.

1.1 Понятие, сущность и назначение сбытовой деятельности предприятия.

1.2 Виды и методы сбыта продукции.

1.3 Организация сбытовой деятельности в комплексе маркетинга.

Глава 2 Анализ сбытовой деятельности КСУП «Минская овощная фабрика».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

2.3 Анализ рынков сбыта и организации сбытовой деятельности.

Глава 3 Пути повышения эффективности сбытовой деятельности на КСУП «Минская овощная фабрика».

3.1 Проект открытия фирменной секции

3.2 Смета проекта.

3.3 Эффективность проекта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложение.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

### **Пример курсового проекта**

на тему: Управление конкурентоспособностью продукции  
организации и пути его совершенствования  
(на примере ОАО «Минский молочный завод № 1»)

### **Содержание**

Введение.....	.....
Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности продукции.....	.....
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности.....	.....
1.2 Показатели и оценка конкурентоспособности продукции....	.....
1.3 Зарубежный опыт управления конкурентоспособностью продукции.....	.....
Глава 2 Анализ конкурентоспособности продукции ОАО «Минский молочный завод № 1».....	.....
2.1 Общая характеристика организации.....	.....
2.2 Показатели финансово-хозяйственной деятельности.....	.....
2.3 Анализ конкурентоспособности продукции.....	.....
Глава 3 Управленческие решения по повышению конкурентоспособности продукции ОАО «Минский молочный завод № 1».....	.....
3.1 Проект производства нового продукта – творог-ДМ для детского питания.....	.....
3.2 Смета проекта.....	.....
3.3 Эффективность проекта.....	.....
Заключение.....	.....
Список использованных источников.....	.....

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе экономического развития проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической науке. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности всех субъектов хозяйствования. Конкурентные преимущества часто отождествляются с возможностями организации более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, т. е. ее конкурентоспособностью. Понятие «конкурентоспособность предприятия» в экономической литературе, чаще всего, сводится к способности предприятия производить конкурентоспособный товар. Конкурентоспособность продукции – решающий фактор ее коммерческого успеха. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама).

Для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять основные направления ее повышения. Детальный анализ и оценка конкурентоспособности организации способствует определению и верной расстановке ее приоритетов.

Актуальность темы исследования в том, что в рыночной экономике решающую роль для успешной деятельности предприятия играет его конкурентоспособность, поэтому значимость проблемы повышения конкурентоспособности предприятия в стремительно меняющейся сфере конкурентных отношений в условиях рынка несомненна. Для определения путей повышения конкурентоспособности необходимо проведение ее анализа и оценки.

Целью курсового проекта является анализ конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1» и разработка мероприятий по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью;

- проанализировать конкурентоспособность продукции ОАО «Минский молочный завод № 1»;

- разработать проект повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

Объектом исследования выступает ОАО «Минский молочный завод № 1».

Предметом исследования является разработка проекта повышения конкурентоспособности продукции ОАО «Минский молочный завод № 1».

Теоретической и методологической базой исследования послужили концепции и гипотезы, представленные и обоснованные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных экономистов.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ

### 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Конкурентоспособность продукции, работ и услуг является важнейшим показателем, характеризующим функционирование предприятия в рыночной экономике. Целью деятельности любого предприятия является получение устойчивого дохода от своей деятельности в виде прибыли. Однако достижение этой цели возможно только за счет производства продукции или оказания услуг, необходимых обществу. Как правило, на рынке действует несколько производителей аналогичного товара, и предпочтение потребителя может быть отдано тому или иному товару. Следовательно, чтобы быть реализованным, товар должен выгодно отличаться от идентичных товаров, т. е. конкурировать с ними.

На современном этапе для успеха в конкурентной борьбе большое значение приобретают теоретические аспекты понятия конкуренции и раскрытие ее экономической сущности как основы рыночной экономики и движущей силы развития хозяйствующих субъектов. Конкуренция и конкурентная борьба в настоящее время являются главным содержанием функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, ключевыми категориями в общей схеме категорий рыночного хозяйства.

Наиболее целостные теоретические положения о движущих силах конкурентной борьбы сформулировали только в середине XVIII в.

Английский экономист, философ, выдающийся представитель классической школы Адам Смит в экономической теории трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция – это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического производства. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли [12, с. 17], ведь конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам. Представитель неоклассической школы

американский экономист Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы. Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его. Нобелевский лауреат по экономике 1974 г., австрийский ученый Фридрих А. фон Хайек отмечал, что конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Конкуренция ведет к лучшему использованию способностей и знаний. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно путем состязания, конкуренции [8, с. 183]. М. Портер отмечает, что конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [26, с. 165]. М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова в 1998 г. дали следующие определения конкурентоспособности: «Конкурентоспособность – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования» [38, с. 121].

Во второй половине XX в. конкуренция приобрела новые черты:

- свободная конкуренция частных товаропроизводителей на изначально открытых рынках сочеталась в самых разнообразных формах с конкуренцией монополистических и олигополистических структур на частично закрытых рынках;

- постепенно происходил сдвиг от использования в основном ценовых методов конкуренции к преимущественно неценовым, хотя в реальной экономике всегда наблюдается их сочетание;

- изменение структуры спроса от потребления массовой унифицированной продукции к удовлетворению индивидуального потребительского и инвестиционного спроса трансформирует рынки на все более расщепляющиеся их сегменты с возрастающей интенсивностью конкуренции [32, с. 122].

Однако до сих пор отсутствует единое понятие «конкуренция». Разные авторы придерживаются одной из трех трактовок конкуренции: поведенческой, структурной и функциональной.

Поведенческая трактовка конкуренции – борьба за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей. Структурная трак-

товка конкуренции – анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (формы рынка) и способа выхода из него. Функциональная трактовка конкуренции – соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным.

В широком смысле слова понятие «конкуренция» употребляется как элемент рыночного механизма, обеспечивающий взаимодействие субъектов рыночного хозяйства в процессе производства, купли и продажи товаров, а также в сфере приложения капитала. В более узком смысле понятие «конкуренция» употребляется как соперничество внутри отрасли, как соперничество отдельных фирм разных отраслей или отдельных производителей за более выгодные условия хозяйствования, за получение максимальной прибыли.

Конкуренция на рынке выступает в различных формах и осуществляется различными методами. Экономическая теория оценивает уровень конкуренции на том или ином рынке по семи признакам:

- число фирм-производителей;
- различие (дифференциация) товаров;
- уровень концентрации (т. е. удельный вес каждой фирмы в производстве и реализации данного товара);
- способ формирования цены товара;
- возможность для появления новой фирмы на данном рынке;
- степень информированности покупателей и продавцов о ценах и качестве товаров;
- в какой мере покупка осуществляется без принуждения.

На сегодняшний день сложилось несколько подходов к определению сущности конкуренции: атомистический, или традиционный; информационный; структурно-функциональный, или конфликтный.

Атомистическая, или традиционная, теория конкуренции рассматривает большое количество продавцов и покупателей, каждый из которых может рассматриваться как «атом» – частица рыночной системы. Каждый участник занимает столь малую долю рынка, что не имеет возможности оказывать влияние на установление рыночной цены на данную товарную категорию. Если на рынке существует конкуренция, обусловленная множеством участников, то цена соответствующего товара будет одинаковой на всем пространстве рынка. Это явление определяется как «закон единой цены», означающий, что потенциальные продавцы и покупатели способны сравнивать цены между собой. Потенциальный покупатель старается приобрести товар по более низкой цене, в то время как

производитель – продать по более высокой. Если производитель увеличит цену на свою продукцию, то он не сможет ее продать. В результате он вынужден будет привести цену в соответствие с ценами конкурентов. Если цена производителя окажется ниже цены конкурентов, он будет стараться ее повысить с целью получения большей прибыли [7, с. 321].

Таким образом, производители, имея возможность сравнивать цены, приходят к установлению единой цены. Атомистическая конкуренция возможна только в условиях идеального рынка, где экономический вес каждого продавца и покупателя незначителен, существует полная информационная прозрачность, цены на товары одинаковые, а товары рассматриваются как взаимозаменяемые. Однако два товара считаются различными с экономической точки зрения, если воспринимаются как таковые одним или несколькими потребителями, с учетом способа потребления этих товаров. Если товары различаются, то каждый производитель и покупатель такого товара является величиной значимой, что оказывает влияние на цену товара. Именно однородность продукции и производителей определяет суть атомистической теории конкуренции.

Информационная теория конкуренции предполагает, что рынок в течение любого периода состоит из взаимодействующих решений потребителей, производителей и собственников ресурсов. Не все решения могут быть реализованы одновременно. Возможно, что решения, успешно доведенные до конца в определенный период, окажутся не самыми лучшими из возможных альтернатив. Если бы принимающие решения субъекты были осведомлены о том, какой выбор был сделан другими в течение этого периода, то обнаружили бы возможности для более выгодного направления рыночных действий, чем принятые ими в действительности. Неосведомленность в решениях, которые готовы принять другие, может привести принимающих решения субъектов к составлению неудачных планов либо обречь на провал и не дать использовать существующие рыночные возможности. В течение определенного времени при столкновении с решениями других участников возникает некоторая информация, которой поначалу не доставало принимающим решение субъектам [7, с. 323].

Таким образом, рыночный процесс приводится в движение в результате первоначальной рыночной неосведомленности его участников. В ходе рыночного процесса участники постоянно испытывают своих конкурентов, предлагая чуть более привлекательные

возможности. Конкуренты, в свою очередь, уяснив, с кем конкурируют, вынуждены еще более усовершенствовать возможности, предлагаемые ими рынку. Конкурентный рыночный процесс вынуждает участников рынка стремиться к извлечению максимальной прибыли. В таких обстоятельствах участникам рынка нет необходимости стараться быть впереди своих конкурентов, поскольку все текущие планы могут быть реализованы без неожиданностей. Наступившее рыночное равновесие нейтрализует конкуренцию, в результате чего прекращает действие рыночный процесс. Вслед за ним перестает существовать и конкурентный процесс.

Структурно-функциональная, или конфликтная, теория рассматривает конкуренцию как конфликт – столкновение противоположных стремлений, интересов и сил, их выражающих.

С давних времен под конкуренцией было принято понимать конфликтное соперничество между различными субъектами отношений, которое возникало по разным поводам, но обязательно приводило к приобретению одними соперниками преимуществ над другими. Поэтому самое первое и простое определение конкуренции может быть связано с пониманием ее как конфликтного соперничества за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития [7, с. 326].

Рыночная экономика обязательно предполагает, что отношения экономических субъектов складываются в условиях конкуренции. В условиях рынка борьба разворачивается за потребителя, более полное удовлетворение его потребностей, что и обеспечивает реализацию произведенного товара или услуги.

Следовательно, конкуренция – это соревнование предприятий на рынке за предпочтения потребителей с целью получения максимальной прибыли или дохода. Конкуренция побуждает предприятия настраиваться на удовлетворение рыночного спроса, снижение издержек производства, максимальное использование достижений научно-технического прогресса. Возможность предприятия конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности выполняемых функций, направленных на достижение результата.

Оценку конкурентоспособности продукции дает потребитель, которого не интересует ни технологическая, ни экономическая сторона хозяйственного процесса фирмы. Оценку конкурентоспособности фирмы дает сам предприниматель, решающий, выгодно

ли ему в конкретных условиях на рынке заниматься производством или реализацией того или иного товара (услуги).

Конкурентоспособность продукции или услуги – это возможность их успешной продажи на конкретном рынке в определенный момент, т. е. их способность выдерживать конкуренцию. Для этого товар должен удовлетворять конкретную потребность покупателя и быть доступным по цене. Под продукцией или услугой следует понимать:

- результат деятельности или процесса (материальная или нематериальная продукция);

- деятельность или процесс (предоставление услуги или выполнение производственного процесса).

Таким образом, в основе конкурентоспособности продукции лежат четыре параметра: качество, цена, сервис, маркетинговое окружение. Наибольшего успеха добиваются фирмы, которые функционируют в условиях конкуренции, постоянно находятся в поиске, ориентируются на запросы потребителя, преодолевают в себе консерватизм и инерцию.

Роль государственных централизованных структур сводится не к непосредственному управлению, не к созданию тепличных условий, а к различным формам регулирования процесса: созданию наиболее благоприятных условий, поддержке необходимых соотношений и пропорций, проработке стратегических вопросов функционирования экономической системы в целом.

## **1.2 Показатели и оценка конкурентоспособности продукции**

Конкурентоспособность товара на рынке рассматривается как степень привлекательности товара для потребителей. При приобретении товара покупатель обосновывает свой выбор на основе оценки полезного эффекта от его использования, т. е. оценки расходов, связанных с его покупкой и эксплуатацией. При этом покупатель стремится оптимизировать свои расходы на удовлетворение потребности и затратить минимум средств на покупку и потребление изделия. Поэтому для него первостепенную важность представляет уровень затрат, связанных с конкретным товаром.

Поэтому конкурентоспособность товара определяется путем сравнения потребителем цены, качества и уровня сервиса, который может быть ему предоставлен до и после покупки товара.

Главной целью оценки конкурентоспособности товара является обеспечение постоянной привлекательности конкретного товара

на рынке и наделение его преимуществами по сравнению с аналогичным по назначению товаром конкурентов.

Для достижения этой цели необходимо на основе анализа информации о рынке, товаре и конкурентах решить следующие основные задачи:

- произвести и вывести новый товар на национальный или международный рынок;
- повысить конкурентоспособность существующего товара;
- оценить конкурентные преимущества товара и фирмы;
- разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности товара;
- регулировать цены потребления товара;
- разработать стратегию и тактику маркетинга на конкретном рынке.

Оценка конкурентоспособности товара на рынке осуществляется тремя основными группами показателей [14, с. 56]: экономическими, качественными и маркетинговыми.

Экономические показатели – это показатели конкурентоспособности товара, характеризующие цену потребления.

Экономические показатели включают: затраты на приобретение товара; затраты на его эксплуатацию [7, с. 381]. Затраты на приобретение товара включают: цену товара, затраты на доставку (транспорт) и затраты на установку товара. Единовременные затраты представляют собой постоянную составляющую цены потребления. В общем виде они включают: цену товара, затраты на транспортирование товара до места использования; стоимость установки, монтажа, приведения в работоспособное состояние. Текущие (эксплуатационные) затраты являются переменной составляющей цены потребления. Они включают: затраты на текущий ремонт; расходы на топливо, электроэнергию, сырье и материалы; затраты на сервисное обслуживание; расходы на оплату налогов; затраты на страхование товара; затраты на утилизацию отходов и т. д. Затраты покупателя на эксплуатацию товара в процессе его использования могут быть значительными. Установлено, что для многих видов товаров они во много раз превосходят их цену.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства продукции, благодаря которым он удовлетворяет конкретную общественную потребность [19, с. 42]. Качество товара – это совокупность свойств, обуславливающих его пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением. Оно включает:

функциональное соответствие товара; соответствие товара нормам и стандартам; долговечность; надежность; эстетичность; восприятие (репутация, имидж) и т. д.

Оценка конкурентоспособности товара подразумевает сопоставление значений показателей качества товара фирмы с показателями качества товара-конкурента. В связи с этим качественные показатели конкурентоспособности товара подразделяются на оценочные и классификационные показатели. Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество товара. Они используются для нормирования требований к качеству и сравнения различных образцов товара, отнесенных к одному классу по классификационным показателям [19, с. 46].

С позиций конкретного потребителя важнейшее значение в оценке уровня качества и конкурентоспособности имеют сопоставительные показатели: функциональные; надежности в потреблении; эргономические и эстетические.

Функциональные показатели определяют, какую основную потребность и каким именно способом удовлетворяет товар как предмет потребления в отличие от других товаров, обращающихся на рынке. Они характеризуют полезный эффект от эксплуатации или потребления продукции в прогрессивность закладываемых в нее технических решений. Чем выше значения функциональных показателей, тем полнее изделия удовлетворяют потребности человека. Группа функциональных показателей включает показатели совершенства выполнения основной функции, универсальности применения и совершенства выполнения вспомогательных функций.

Показатель совершенства выполнения основной функции характеризует степень удовлетворения конкретной потребности при использовании товара потребителем (например, для пылесоса основной функцией будет пылеуборочная способность, которая характеризуется чистотой и быстротой уборки помещения).

Соответствие изделия своему назначению характеризуется также успешным выполнением ряда дополнительных функций. Поэтому важной функциональной характеристикой изделия является универсальность его применения. Она определяется двумя показателями: шириной диапазона и возможностями использования товара по назначению, а также наличием у него дополнительных функций, полезных для потребителя.

Показатели надежности товаров в потреблении близки к функциональным, потому что они определяют, как выполняет предмет

потребления свою функцию в течение срока эксплуатации, сохраняются ли основные параметры его функционирования во времени и в пределах, соответствующих заданным условиям потребления.

Надежность – это качество, развернутое во времени. Временный фактор эксплуатации товара играет существенную роль для потребителя, ибо позволяет, с одной стороны, больше получать полезный эффект от изделия, а с другой – существенно экономит время и средства, связанные с ремонтом или заменой изделия.

Эргономические показатели обеспечивают удобство и комфорт эксплуатации изделий в системе «человек–изделие–среда», оптимизацию физической и психической нагрузки человека, связанной с получением полезного эффекта.

Маркетинговые показатели характеризуют уровень затрат предприятия на обеспечение маркетингового сопровождения товара, т. е. на то, что создает известность товару и его марке [19, с. 53]. Для анализа конкурентоспособности товара определяют структуру маркетинговых показателей для своего товара и сравнивают ее со структурой показателей товара конкурентов. По своему содержанию маркетинговые показатели относятся к экономическим показателям, однако ввиду их особой значимости для формирования товарной политики эти показатели условно выделяют в отдельную самостоятельную группу.

Процесс анализа конкурентоспособности предприятия начинается с определения основных конкурентов [16, с. 111]. Для этого используют различные приемы выбора конкурентов:

- выбор ближайших конкурентов. В список входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, объем реализации которой в натуральном и стоимостном выражении ближе всего к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия;

- выбор более мощных конкурентов. Выбираются предприятия более мощные в финансовом отношении, рыночная доля которых выше;

- выбор конкурентов, обладающих значительной суммарной долей на рынке. Как правило, это наиболее представительная часть предприятий (суммарная доля рынка более 50 %), определяющих основные тенденции и традиции данного товарного рынка;

- выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых объектов;

- выбор всех возможных конкурентов. Помимо действующих предприятий в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в перспективе появиться на анализируемом рынке.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности, который представлен на рисунке 1.1 [9, с. 38]. По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений. Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.



Рисунок 1.1 – Многоугольники конкурентоспособности

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по все изученным направлениям конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности неразрывно связана с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и в то же время – критерием результативности этих мероприятий.

### 1.3 Зарубежный опыт управления конкурентоспособностью продукции

Системное управление качеством на сегодняшний день является основным способом создания конкурентоспособной продукции. Мировая практика по управлению качеством выработала методы и приемы, действенность которых подвергать сомнению нет оснований. Известно, что «королем» положения на рынке давно уже стал потребитель. Только тот товар, который создается в расчете на определенного покупателя, оказывается конкурентоспособным. Мировой опыт управления качеством продукции показал, что обеспечить стабильное качество изделия невозможно, если не добиться стабильности качества исходных материалов. Поэтому отмечается тенденция к все более тесному взаимодействию изготовителя изделий с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей. Это имеет место как в развитых, так и развивающихся странах, хотя и в разной форме. Не случайно процедуру выбора поставщика международный стандарт предлагает как элемент системы обеспечения качества.

На себестоимость товара – важнейший фактор конкурентоспособности – оказывают прямое влияние затраты на качество. Систематический анализ этих затрат с целью их оптимизации – неотъемлемая часть программ качества на фирмах. И международные стандарты на системы обеспечения качества включают этот элемент.

На современном этапе развития научно-технического прогресса качество продукции выдвигается в число ключевых проблем развития национальных экономик. Во всех промышленно развитых странах мира ведется активный поиск путей решения проблемы повышения качества продукции, ее конкурентоспособности на мировом рынке.

Важнейший инструмент управления качеством – контроль сегодня претерпевает изменения. Совершенствуются принципы сертификации продукции, развивается сертификация систем управления качеством. На фирмах важным действующим лицом в бизнесе является менеджер по качеству, получивший специальную подготовку.

Практика зарубежных фирм показывает, что даже продукция самого высокого технического уровня и качества оказывается неконкурентоспособной. Многие западные фирмы считают, что идея новой продукции должна возникать не в конструкторском бюро или научном

учреждении, а в отделе маркетинга, который разрабатывает как требования к качеству продукции, так и методы ее реализации.

В ряде случаев фирмы изменяют свою организационную структуру, чтобы достигнуть более четкой ориентации создаваемой продукции на определенных потребителей. С этой целью, например, известная швейцарская фирма «Сибя-Гайги» создала стратегические коммерческие подразделения, объединяющие НИОКР, производство и маркетинг. Основная их задача – своевременно увидеть намечающие сдвиги в структуре потребительского спроса с тем, чтобы вовремя передать этот рыночный импульс в производство и успеть изменить его структуру.

Роль «рыночного фактора» в формировании подхода к качеству, по мнению западных специалистов, дает более ощутимый эффект в случае использования так называемого «агрессивного маркетинга». Так, фирмы Японии и США, получив «рыночный импульс», идут не по пути освоения сначала внутреннего рынка, затем внешнего и организации производства за рубежом, а сразу начинают активную экспортную деятельность, нередко вытесняя при этом даже более совершенную по техническим показателям продукцию.

Невозможно создать конкурентоспособный товар, не зная условий конкуренции на рынке и своих конкурентов. Для современных рынков характерна неценовая конкуренция, и одним из ее видов является конкуренция качества. Вот почему методы управления качеством оказываются неэффективными, не дают возможности производить конкурентоспособную продукцию, если они не базируются на исследовании рынка. В арсенал неценовой конкуренции включают более высокие, чем у конкурентов, показатели качества и надежности, лучший дизайн, более низкую цену потребления, превосходство над товаром конкурента по технико-экономическим показателям (энергоемкость, материалоемкость), высокие экологические показатели, безопасность работы с изделием.

## ГЛАВА 2

### АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ОАО «МИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД № 1»

#### 2.1 Общая характеристика организации

Полное наименование предприятия: Открытое акционерное общество «Минский молочный завод № 1». Сокращенное наименование – ОАО «Минский молочный завод № 1».

ОАО «Минский молочный завод № 1» создано в результате реорганизации ОАО «ГМЗ № 1» и зарегистрировано в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 100058367 4 сентября 2008 г.

ОАО «Минский молочный завод № 1» введен в эксплуатацию в 1929 г. по ул. Фабрициуса, 9, в 1996 г. ГМЗ № 1 преобразован в Открытое акционерное общество «Млитэпс».

«Минский городской молочный завод № 1» был введен в строй в декабре 1983 г. 27 декабря 1993 г. был преобразован в арендное предприятие «Минский молочный завод № 1». Решением Минского облисполкома № 90 от 02.12.96 г. предприятия были переданы в собственность Минской области и вошли в состав Минского государственного объединения «Мясомолоко», а в 2002 г. совместным решением Минского облисполкома и Минского горисполкома № 721/1544 от 16.10.02 г. молочные предприятия вновь переданы в коммунальную собственность г. Минска. Права по управлению заводами были делегированы КУП «Минскгорпищепром».

ОАО «Минский молочный завод № 1» является коммерческой организацией – юридическим лицом, имеет печать, штампы, бланки со своим наименованием, товарный знак (знак обслуживания), расчетный и иные счета в учреждениях банков.

Целью его создания является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли, создание высокоэффективного производства для наиболее полного удовлетворения потребностей трудового коллектива общества, обеспечения населения района, области, республики и других регионов продуктами питания на основе современной технологии путем глубокой и качественной переработки сельскохозяйственного сырья.

Основным видом деятельности ОАО «Минский молочный завод № 1» является производство молочной продукции: сметаны, творога и творожных изделий на его основе, десертных продуктов, молока пастеризованного, кефира, сливок, масла сладкосливочного, йогуртов, майонезов и т. д.

Предприятие расположено в промузле «Дражня» по ул. Солтыса, 185, на юго-востоке Минска. Площадь земельного участка – 10,3556 га (2,2656 га + 8,09 га).

В настоящий момент ОАО «Минский молочный завод № 1» имеет новый производственный корпус завода, представляющий собой трехэтажное здание, в котором расположены участки по производству сырково-творожных изделий и сметаны. В торце здания имеется пристройка в шесть этажей, где размещены санитарно-бытовые помещения для рабочих, лабораторные и вспомогательные службы производства и администрация завода, также имеется благоустроенная территория и оборудованная автостоянка.

Основное производство представлено цехом цельномолочной и диетической продукции, цехом детского питания, производством сырково-творожных изделий и сметаны. Открытое акционерное общество «Минский молочный завод № 1» в настоящее время является крупнейшим производителем молочной продукции в Республике Беларусь с самой высокой мощностью переработки молока – 750 т в день.

Предприятие известно многим любителям молочных продуктов под такими торговыми марками, как:

- «Минская марка»;
- «Молочная страна»;
- «Славянские традиции»;
- «Венский завтрак»;
- «Аристей»;
- продукты для детей «Депи».

ОАО «Минский молочный завод № 1» – основной поставщик цельномолочной продукции для розничной торговли Минска.

Миссией предприятия является удовлетворение потребностей потребителя в качественной и полезной молочной продукции.

С момента основания главной задачей предприятия является обеспечение потребителей натуральной молочной продукцией

самого высокого качества, приготовленной из экологически чистого сырья на современном оборудовании и по традиционным рецептам.

На предприятии разработана и внедрена система менеджмента качества, сертифицированная на соответствие требованиям СТБ ISO 9001 (сертификат № DIN EN ISO 9001:2000), система управления качеством и безопасностью пищевых продуктов в соответствии с требованиями СТБ 1470–2004 (ХАССП).

В апреле 2005 г. был получен аттестат аккредитации производственной лаборатории, который подтверждает, что производственная лаборатория соответствует критериям Системы аккредитации Республики Беларусь и аккредитована на техническую компетентность в соответствии с требованиями СТБ ISO/МЭК17025. Это гарантирует потребителю безопасность выпускаемой продукции.

Из года в год «Минский молочный завод № 1» расширяет свои возможности и сферу влияния на рынке молочных продуктов. Благодаря стабильному качеству и постоянно расширяющемуся ассортименту предприятие смогло значительно увеличить объем продаж и привлечь новых покупателей.

Продукция предприятия пользуется спросом не только в Республике Беларусь, но и за ее пределами. Введение новых технологий и новых продуктов позволяет предприятию успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Сегодня продукция предприятия поставляется в такие регионы Российской Федерации, как Московская, Ленинградская, Смоленская, Брянская, Псковская области. На экспорт поставляется следующая продукция: молоко стерилизованное, молоко пастеризованное, кисломолочные продукты, творог и творожные изделия, сметана и сметанные продукты, масло животное, сырки глазированные, сыры плавленые.

ОАО «Минский молочный завод № 1» относится к крупным организациям и имеет достаточно сложную организационную структуру.

Управление ОАО «Минский молочный завод № 1» осуществляется в соответствии с действующим законодательством и внутренним положением (уставом) непосредственно генеральным директором ОАО «Минский молочный завод № 1».

Организационная структура управления ОАО «Минский молочный завод № 1» является линейно-функциональной. Такой вывод

был сделан потому, что прослеживается четкое разделение труда по функциональным областям (производство, экономика, организация труда), а внутри каждой области прослеживается четкая пирамида подчиненности (например, функциональная область – экономика и анализ; линейная пирамида – первый заместитель генерального директора, которому подчинены отделы продаж, поставок и участок готовой продукции). На предприятии 27 структурных подразделений, в 20 из них имеются рабочие профессии, в том числе в 10 – рабочие со сдельно-премиальной оплатой труда.

На 1 января 2014 г. среднесписочная численность занятых на изучаемом предприятии составила 1545 человек. Из них руководители, специалисты и служащие – 340 человек, а промышленно-производственный персонал составляет 1085 человек. Из общей численности занятых женщин насчитывается 919, а мужчин – 626. Преобладающий возраст работников предприятия – 30–50 лет. Это люди с большим стажем работы и высокой квалификацией, проработавшие не один год на предприятии и отлично знающие все тонкости производства молочной продукции. По своим должностным обязанностям весь персонал подразделяется: на управленческий персонал (руководители), специалистов, других служащих и рабочих. Высшее образование из числа руководителей, специалистов и служащих на предприятии имеют 74,3 %, среднее специальное – 23,4 %. Из числа руководителей высшее образование у 87,2 % и 12,8 % имеют среднее специальное. Из специалистов 74,4 % получили высшее образование, 22,7 % имеют среднее специальное и 2,9 % имеют профессионально-техническое образование.

## **2.2 Показатели финансово-хозяйственной деятельности**

ОАО «Минский молочный завод № 1» имеет стабильно высокие финансово-экономические показатели. Об этом свидетельствуют многочисленные благодарственные письма и грамоты, полученные от Минского городского исполнительного комитета, государственных и общественных организаций Минска, мэрии Москвы.

В таблице 2.1 приведены данные выработки продукции за 2012–2014 гг.

Таблица 2.1 – Объем производства некоторых видов продукции, т

Наименование продукции	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста 2014 г. к 2012 г., %
Масло животное	2048	2575	2330	13,8
Сыры жирные	490	477	399	-18,6
в том числе:				
сыры мягкие	283	300	262	-7,4
сыры плавленые	207	177	137	-33,8
ЦМП в пересчете на молоко	201 453	214 450	168 632	-16,3
в том числе:				
Молоко детское	3436	3242	3813	11,0
Кефир детский	1648	1766	1924	16,7
Нежирная молочная продукция в пересчете на обрат	36 490	36 430	25 205	-30,9
СОМ, ЗЦМ	658	511	476	-27,7
Майонез	1272	1128	737	-42,1

Примечание – источник: бизнес-план предприятия ОАО «ММЗ № 1».

Так, за период 2012–2014 гг. объемы производства масла, детского молока и детского кефира увеличились на 13,8, 11,0 и 16,7 % соответственно, оставшаяся продукция сократилась.

Себестоимость продукции является важнейшим показателем экономической эффективности производства. В ней отражаются все стороны хозяйственной деятельности, аккумулируются результаты использования всех производственных ресурсов.

В таблице 2.2 приведена структура затрат на производство и реализацию продукции.

Таблица 2.2 – Структура затрат на производство и реализацию продукции

Наименование	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	Сумма, млн руб.	Доля, %	Сумма, млн руб.	Доля, %	Сумма, млн руб.	Доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Полные издержки на произведенную продукцию, всего	1 212 442	100	1 324 090	100	1 342 813	100

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
в том числе:						
материальные затраты	1 076 036	88,75	1 139 738	86,08	1 189 583	88,59
расходы на оплату труда	64 822	5,35	94 633	7,15	77 078	5,74
отчисления на соц. нужды	24 288	2,00	35 382	2,67	28 510	2,12
амортизация основных средств и нематериальных активов	33 825	2,79	39 205	2,96	33 384	2,49
прочие затраты	13 471	1,11	15 132	1,14	14 258	1,06

Примечание – источник: отчеты предприятия ОАО «ММЗ № 1».

Из данных таблицы 2.2 видно, что наибольшую долю в структуре затрат занимают материальные затраты – 88,59 % за 2014 год. За 2012 год удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции составил 88,75 %, а за соответствующий период 2013 года – 86,08 %. Поэтому можно сделать вывод, что продукция, выпускаемая ОАО «Минский молочный завод № 1», является материалоемкой, т. е. затраты на сырье, вспомогательные материалы занимают значительный удельный вес во всей себестоимости продукции. Их размер зависит от влияния многих факторов: изменения объема продукции, ее структуры и уровня этих затрат в себестоимости отдельных продуктов.

Результаты расчета коэффициентов деловой активной представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика показателей деловой активности в ОАО «Минский молочный завод № 1» в 2012–2014 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4
<b>Исходные данные</b>			
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн руб.	1 295 398	1 464 428	1 440 288

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4
Средняя стоимость всех активов, млн руб.	522 481,5	721 346,5	974 098,5
Среднегодовая стоимость краткосрочных активов, млн руб.	207 289,5	348 813,5	562 825,5
Расчетные показатели			
Коэффициент оборачиваемости активов	2,48	2,03	1,48
Срок оборачиваемости активов, дни	148	180	247
Коэффициент оборачиваемости краткосрочных средств	6,24	4,20	2,56
Срок оборачиваемости краткосрочных средств, дни	59	87	143

Примечание – источник: отчеты предприятия ОАО «ММЗ № 1».

На основе полученных данных можно сделать вывод о том, что коэффициент оборачиваемости активов в 2014 году по сравнению с 2013 годом сократился на 0,55 пунктов, а в 2013 по сравнению с 2012 годом сократился на 0,45 пунктов в связи с увеличением размера активов, что означает эффективное использование предприятием всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их привлечения.

Коэффициент оборачиваемости краткосрочных средств имеет такую же тенденцию: сократился на 2,04 пункта, сократился на 1,64 пункта соответственно. В 2014 году срок оборачиваемости активов и срок оборачиваемости краткосрочных средств больше по сравнению с 2012 и 2013 годами, соответственно, кругооборот протекал быстрее, значит, предприятие функционировало более успешно.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше прибыль и выше рентабельность, тем эффективнее функционирует предприятие и устойчивее его финансовое состояние. Прибыль дает представление об экономическом положении предприятия, работе на рынках, а также всех служб и эффективности работы предприятия в целом. В таблице 2.4 представлена динамика показателей прибыли предприятия.

Таблица 2.4 – Динамика показателей прибыли ОАО «ММЗ № 1», млн руб.

Наименования показателя	Отчетный период		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	1 295 398	1 464 428	1 440 288
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг	1 118 005	1 198 460	1 208 422
Валовая прибыль	177 393	265 968	231 866
Управленческие расходы	27 716	38 022	34 648
Расходы на реализацию	64 674	80 464	69 571
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	85 003	147 482	127 647
Прочие доходы по текущей деятельности	319 517	377 078	349 679
Прочие расходы по текущей деятельности	335 284	390 200	360 050
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	69 236	134 360	117 276
Доходы по инвестиционной деятельности	2857	2709	4602
Расходы по инвестиционной деятельности	-	556	911
Доходы по финансовой деятельности	24 069	7 536	7 276
Расходы по финансовой деятельности	29 209	12 960	14 030
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	-2283	-3271	-3063
Прибыль (убыток) до налогообложения	66 953	131 089	114 213
Налог на прибыль	14 933	26 251	21 385
Чистая прибыль (убыток)	52 020	104 838	92 828
Совокупная прибыль (убыток)	121 590	164 196	92 828

Примечание – источник: отчеты предприятия ОАО «ММЗ № 1».

На основе данной таблицы можно сделать вывод о том, что в результате хозяйственной деятельности предприятие получило прибыль в размере 85 003 млн руб. в 2012 г., в 2013, соответственно, 147 482 млн руб. и 127 647 млн руб. – в 2014 г. Рост прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг в 2014 по отношению к 2012 году составил 50,2 %, выручки – 11,2 % , что связано с ростом отпускных цен на продукцию.

Показатели рентабельности характеризуют работу предприятия в целом, они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина сравнивает полученный эффект с понесенными затратами. Расчет показателей рентабельности представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика показателей рентабельности в ОАО «ММЗ № 1» в 2012–2014 гг.

Показатели	Единица измерения	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5
Чистая прибыль	млн руб.	52 020	104 838	92 828
Средняя стоимость собственного капитала	млн руб.	368 069	515 720	680 808
Краткосрочные активы	млн руб.	262 102	435 525	690 126
Долгосрочные активы	млн руб.	343 210	401 856	420 690
Выручка по реализации продукции	млн руб.	1 295 398	1 464 428	1 440 288
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	млн руб.	1 118 005	1 198 460	1 208 422
<b>Расчетные данные</b>				
Рентабельность собственного капитала	%	14,13	20,33	13,63
Рентабельность оборотных активов	%	19,85	24,07	13,45
Рентабельность долгосрочных активов	%	15,16	26,09	22,07
Рентабельность продаж	%	4,02	7,16	6,45
Рентабельность реализуемой продукции	%	4,65	8,75	7,68

Примечание – источник: отчеты предприятия ОАО «ММЗ № 1».

На основе полученных данных можно сделать вывод о том, что в период с 2012 по 2013 г. на предприятии наблюдается улучшение положения по показателям рентабельности, которые имеют тенденцию к значительному увеличению. Это связано с ростом чистой прибыли практически в два раза (с 52 020 млн руб. до 104 838 млн руб.). Однако все виды рентабельности в 2014 году по сравнению с 2013 годом сократились в связи с сокращением чистой прибыли. Это говорит о том, что необходимо предпринять меры по повышению рентабельности.

Показатели рентабельности свидетельствуют, что ОАО «Минский молочный завод № 1» в 2013 году имело более эффективное производство и реализацию продукции по сравнению с 2014 годом. Рентабельность реализуемой продукции отражает конкурентоспособность продукции.

В результате можно сделать общий вывод о том, что ОАО «Минский молочный завод № 1» движется по пути увеличения материалоёмкой продукции, внедряя современное оборудование и используя для производства высококачественное сырьё. Предприятие имеет эффективное производство и реализацию продукции, а также эффективно использует все имеющиеся у него ресурсы, независимо от источников их привлечения. На протяжении анализируемого периода 2012–2014 гг. происходит рост прибыли.

### **2.3 Анализ конкурентоспособности продукции**

В настоящее время государственное предприятие ОАО «Минский молочный завод № 1» работает со всеми торговыми организациями Минска.

Рынок предприятия достаточно насыщен, на нем присутствует большое количество фирм-производителей, поэтому уровень конкуренции достаточно высок. Продукция предприятия поставляется более чем в 2000 торговых точек. Постоянными клиентами являются крупнейшие универсамы и универмаги по всем областным центрам республики в целом и Минска в частности, гипермаркеты, многие индивидуальные предприниматели, крупнейшие заводы и фабрики страны.

В последнее время на рынке отечественных молочных продуктов происходят качественные изменения. Об этом свидетельствует, например, все более укрепляющееся в сознании потребителей

мнение о том, что белорусская продукция лучше в сравнении с импортируемой. Такого рода аванс со стороны потребителей на укрепление рыночных позиций отечественных предприятий находит свое отражение, прежде всего, в механизме управления их деятельностью. Его основой традиционно считается внутрифирменное планирование ассортимента предлагаемой рынку молочной продукции.

Значительная широта товарного ассортимента для ОАО «Минский молочный завод № 1» является одним из обязательных условий успеха на рынке, поскольку, только расширяя ассортимент, можно в полной мере удовлетворять потребительский спрос различных сегментов рынка, привлечь широкий круг потребителей.

Усилия специалистов направлены на выпуск широкого ассортимента полноценных продуктов, соответствующих требованиям сбалансированного питания для различных возрастных групп населения с учетом их здоровья, условий жизни и рода профессиональной деятельности. Учитывая ухудшающуюся экологическую обстановку и повышенное внимание человека и медицины к качеству питания, производство продуктов лечебно-профилактического назначения является актуальным и необходимым.

На внутреннем рынке Беларуси реализуется более 32 % отечественных молокопродуктов. В таблице 2.6 представлены данные по производству молока во всех областях Беларуси за 2012–2014 гг.

Таблица 2.6 – Производство молока в областях с 2012 по 2014 г.

Наименование	2012 г., тыс. т	Уд. вес, %	2013 г., тыс. т	Уд. вес, %	2014 г., тыс. т	Уд. вес, %
Республика Беларусь	6624	100	6504	100	6767	100
Области						
Брестская	1287	19,43	1312	20,17	1390	20,54
Витебская	948	14,31	940	14,45	946	13,98
Гомельская	961	14,51	918	14,11	964	14,25
Гродненская	1000	15,10	1013	15,58	1070	15,81
Минская	1605	24,23	1544	23,74	1598	23,61
Могилевская	823	12,42	777	11,95	799	11,81

Примечание – источник: бизнес-план предприятия ОАО «ММЗ № 1».

Из данных таблицы 2.6 видно, что в период с 2012 по 2014 г. наибольшее производство молока наблюдается в Минской, Брестской и Гродненской областях.

В настоящее время на молочном рынке, как внутреннем, так и внешнем, идет жесткая конкуренция. Потребитель ищет бренды, которые однажды оценил и теперь отдает им предпочтение. У ОАО «Минский молочный завод № 1» их немало.

ОАО «Минский молочный завод № 1» – одно из старейших предприятий молочной промышленности Беларуси, в конце 2014 г. оно отметило свое 85-летие. Ежедневно завод выпускает 720–750 т цельномолочной продукции, что составляет 300 наименований. При этом удельный вес новых видов в общем объеме в 2014 г. составил 40,9 %. Доля продукции завода на потребительском рынке города Минска достигает 45 %, Минской области – 43,9, республики – 11,7 %. На экспорт в Российскую Федерацию отправляется 25 % выпускаемой продукции. Объемы реализации на внешний рынок в 2014 г. возросли более чем на 20 % к предыдущему году.

Реализация продукции ОАО «Минский молочный завод № 1» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Реализация продукции в 2012–2014 гг. в Республике Беларусь

Наименование	Реализация, т		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4
Йогурты и десерты йогуртные	922,015	1411,23	1684,374
Кефир (без дет. и к/м нап.)	27290,73	22751,287	23461,27
Кефир детский	1271,396	1643,692	1764,474
Напитки кисломолочные	3736,86	4164,566	3638,744
Молоко (без дет., стерил. и нап.)	53083,09	52102,298	51212,93
Молоко стерилизованное	733,475	1383,646	3735,914
Напиток молочный	78,676	1227,331	113,447
Молоко детское	4722,328	3757,238	3194,245
Напиток на основе молока	202,91	159,206	152,861
Линия ультрафильтрации	180,393	355,156	945,141
Сметана	9186,919	9322,024	11190,24
Творог традиционный	2934,766	2265,917	3047,426
Творог зерненный соленый	2516,469	2446,165	2258,329
Творог в/у жирный	656,684	763,483	1440,938
Творог зерненный	2246,989	1605,722	1439,703

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4
Творог мягкий жирный	1095,401	1437,49	2110,771
Продукт десертный	253,886	330,32	519,046
Сырки жирные	1212,838	1107,821	1165,375
Глазированные сырки	3997,745	4030,157	3757,474
Сырковая масса жирная	284,637	220,925	193,763
Крем + пудинг	236,608	518,64	624,217
Пасты творожные жирные	769,362	895,616	1043,766
Сливки	453,357	578,928	618,013
Творог нежирный	2401,732	3722,305	3845,769
Десерт «Снежок»	1723,493	1578,862	872,596
Масло сливочное	2160,662	2234,601	2573,246
Сыр «Адыгейский»	76,357	131,974	67,271
Сыр «Фета»	64,429	131,558	229,237
Спред	14,577	6,226	–
Майонез	1430,707	1273,942	1092,992
Желе из мол. сыворотки	–	185,766	419,132
Напитки из мол. сыворотки	515,727	297,232	113,967
Сыворотка	991,376	1123,189	1107,312
Сыр плавленый	207,201	205,358	176,902

Примечание – источник: отчеты предприятия ОАО «ММЗ № 1».

В 2014 г. было отгружено достаточное количество продукции по сравнению с 2013 г. За период 2012–2014 гг. наблюдается тенденция быстрого роста объемов реализации йогуртов, стерилизованного молока, десертной продукции, а так же мягких сыров. По темпам изменения объемов реализации продукции ОАО «Минский молочный завод № 1» можно проследить тенденции в изменении предпочтений потребителей. Так, с 2012 г. увеличились объемы реализации нетрадиционных видов молочной продукции (таких, как десерты, пудинги, кремы, пасты творожные), а также йогуртов, творогов и сыров мягких.

Наибольшая доля реализованной молочной продукции ОАО «Минский молочный завод № 1» приходится на Минск и Минскую область.

Для реализации своей продукции ОАО «Минский молочный завод № 1» в своей деятельности применяет три основные формы реализации продукции:

1. *Прямые связи между потребителем и производителем.* Прямой сбыт позволяет поддерживать контакты с имеющимися и перспективными клиентами. Данный способ реализации продукции достаточно выгоден, так как по этому каналу реализуется преобладающее количество продукции, а потребители сконцентрированы в одном регионе. Предприятие поставляет свою продукцию не только в крупные гипермаркеты, но и в средние и мелкие магазины, больницы, детские сады, пункты общественного питания.

2. *Оптовая торговля.* Этот вид торговли весьма важен, так как позволяет сбывать продукцию на месте с минимальными издержками и минимумом контактов с потребителями, имея оптовые базы и склады. У завода функционируют оптовые базы во всех областях республики. С их помощью осуществляется доставка свежей молочной продукции в магазины всех регионов Беларуси.

3. *Фирменная торговля.* Ставка на этот вид торговли делается многими предприятиями. «Фирменные» магазины, как правило, находятся в непосредственной близости от производителя, им легче выявить спрос на отдельные виды продукции. К тому же предприятие получает ту часть прибыли, которая обычно приходится на систему торговли. Фирменная торговля представлена магазином по улице Солтыса и тремя торговыми витринами на Комаровском рынке.

Предприятием ОАО «Минский молочный завод № 1» налажена дистрибьюторская сеть на территории Российской Федерации. Сегодня продукция предприятия поставляется в такие регионы, как Московская, Ленинградская, Смоленская, Брянская, Псковская области.

В Республике Беларусь насчитывается около 40 предприятий, занимающихся переработкой молока. К крупнейшим предприятиям отрасли относятся «Савушкин продукт», «Бабушкина крынка», «Молочные продукты», «Беллакт», «Молоко г. Витебск», «Минский молочный завод № 1», «Березовский сыродельный комбинат», «Слуцкий сыродельный комбинат», «Глубокский МКК».

Наблюдается тенденция консолидации предприятий молочной промышленности: контролируемые государством мелкие и убыточные предприятия присоединяются к более крупным и эффективно работающим – таким образом, производится укрупнение

молокоперерабатывающих предприятий. Кроме того, успешной конкуренции на внешних рынках способствует созданная по инициативе правительства ЗАО «Мясо-молочная компания».

В то же время происходит ужесточение конкуренции на внутреннем рынке в силу достижения высокой степени насыщения национального рынка молочными продуктами. Следует отметить, что конкурентоспособность последних значительно возросла благодаря внедрению современных технологий, улучшающих качество продукции, обеспечивающих более длительные сроки годности и гарантирующих ее безопасность для потребителя.

Одной из составляющих конкурентоспособности белорусских молочных продуктов является их брендовая составляющая.

В 2013 г. агентство MPP Consulting запустило долгосрочный проект оценки национальных брендов. Главной задачей проекта «БелБренд» было определение 100 самых дорогих белорусских брендов.

В данный рейтинг 2013 г. вошли 13 представителей молочной промышленности. Третью позицию в рейтинге «ТОП-100 белорусских брендов» 2013 г. заняла «Бабушкина крынка», стоимость бренда составила 65,4 млн дол. США, седьмое место с оценкой в 46,4 млн дол. США занял «Савушкин продукт» [34, с. 56]. Наибольшую выручку получает «Савушкин продукт» в размере 306 млн дол. США.

В целом 2013 г. оказался для молочных комбинатов Беларуси положительным. Убыток не показало ни одно предприятие молочной отрасли, большинству компаний удалось увеличить продажи, экспорт и финансовые показатели.

Конкурентами на рынке молочных продуктов г. Минска для ОАО «Минский молочный завод № 1» являются:

- ОАО «Савушкин продукт», г. Брест;
- ОАО «Бабушкина крынка», г. Могилев;
- ОАО «Беллакт», г. Волковыск;
- ОАО «Молочный мир», г. Гродно.

Среди российских производителей молочных продуктов можно выделить следующих:

- «Danon»,
- «Campina»,
- «Юнимилк».

На внешних рынках доля предприятия на сегодняшний момент незначительная, поэтому перед отделом внешнеэкономической деятельности стоит задача не только освоения новых рынков, но и расширения существующих.

Помимо названных выше предприятий конкуренцию ОАО «Минский молочный завод № 1» составляют молочные заводы некоторых областных и районных городов Республики Беларусь, которые поставляют свою продукцию в Минск для расширения рынка сбыта. Однако продукция ОАО «Минский молочный завод № 1» имеет ряд несомненных преимуществ перед региональными производителями:

1. Завод выпускает широкий ассортимент продукции в одноразовой упаковке: молоко, кефир, сметану, сырково-творожную продукцию и др. Такой широкий ассортимент предпочтителен для потребителя.

2. Каждой торговой единице и Управлению потребительского рынка Минска более выгодно вести дело с одним крупным поставщиком продукции, чем с десятками мелких. Торговой инспекции также удобнее и быстрее контролировать качество поступающей в магазины продукции. В связи с ограниченными сроками реализации молочных продуктов поставщик должен быть максимально приближенным к потребителю.

Конкуренция на рынке молочной продукции из года в год растет, и ввиду большого разнообразия молочной продукции и широкого выбора производителей требования потребителей растут. На сегодняшний день все больше потребителей обращают внимание на такой аспект как соотношение цена–качество. Качество продукции должно соответствовать заявленному на упаковке, продукция – иметь доступную цену.

Следует предложить покупателю продукт, имеющий высокий уровень качества, но подать его в современной, необычной форме. Нужно, чтобы упаковка выделяла продукт из ряда других молочных продуктов и демонстрировала, что он относится к категории именно молочной продукции. Кроме этого упаковка должна быть максимально функциональной.

Главной целью предприятие ставит завоевание доверия покупателей и оправдание их ожиданий. ОАО «Минский молочный завод № 1» занимает на рынке Минска доминирующее положение (46 % рынка).

На выбор потребителя продукции того или иного производителя влияет множество факторов, среди которых цена, качество, известность торговой марки, дизайн и удобство упаковки и многие другие. На ОАО «Минский молочный завод № 1» регулярно отслеживается работа конкурентов в области продвижения и качества продукции.

На основании вышесказанного можно сделать следующие выводы.

Сегодня республиканский рынок молочной продукции характеризуется сильной конкуренцией, в особенности по продукции с большой долей добавленной стоимости, такой как творожные продукты с наполнителями, произведенные методом ультрафильтрации, молочные десерты, сырки глазированные, диетические йогурты.

В настоящее время Республика Беларусь является основным рынком сбыта продукции предприятия ОАО «Минский молочный завод № 1».

На рынке республики существует огромное количество конкурентов предприятия ОАО «Минский молочный завод № 1» относительно производства и реализации цельномолочной продукции, которые предлагают подобную или аналогичную, в результате чего на рынке молочной продукции ведется борьба за потребителя.

Предприятие принимает активное участие в этой борьбе, и из года в год совершенствует свою деятельность, чтобы не только не потерять свою позицию на рынке, но и укрепить ее.

# ГЛАВА 3

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ОАО «МИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД № 1»

### 3.1 Проект производства нового продукта – творог-ДМ для детского питания

Конкурентоспособность любого предприятия во многом зависит от конкурентоспособности продукции, которую оно производит и предлагает к продаже. Конкурентоспособность ассортимента является неотъемлемым элементом при определении конкурентной позиции самого предприятия на рынке. При проведении анализа завод получил достаточно высокую оценку по ассортименту, однако эталонный уровень еще не достигнут. В связи с этим мероприятия, направленные на совершенствование существующего ассортимента, позволят повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

Особое место в ассортименте государственного предприятия ОАО «ММЗ № 1» занимает детское питание. Эта ассортиментная группа пока представлена только двумя наименованиями – «Детское молоко» и «Детский кефир».

В Республике Беларусь производятся следующие группы молочных продуктов детского питания:

- пресные (молоко стерилизованное витаминизированное, молоко стерилизованное с лактулозой и др.);

- кисломолочные (кефир детский, кефир детский витаминизированный, «Бифидобакт детский-0», «Бифитат для детского питания», «Бифидин»);

- пастообразные молочные продукты (творог-ДМ для детского питания с 6 месяцев, полученный путем ультрафильтрации, пастообразные продукты на основе творога-ДМ). Пастообразные продукты на основе творога-ДМ не являются продуктами «для детского питания», однако традиционно используются потребителями в питании детей старше года.

Производство детских молочных продуктов слабо представлено на внутреннем рынке, и конкурентов в этом сегменте немного. Данные таблицы 3.1 показывают динамику производства жидких и пастообраз-

ных молочных продуктов по группе «Детское питание» отечественными производителями.

В разрезе предприятий, производящих жидкие и пастообразные молочные продукты, в 2014 г. наблюдается увеличение их производства. Наибольший прирост произошел на ОАО «Бабушкина крынка» (+57 %), ОАО «Рогачевский МКК» (+45,1 %), РУП «Институт мясо-молочной промышленности» (+26 %). Безусловными лидерами в этом сегменте выступают ГП «Гормолзавод № 1 (28 %) и ОАО «Рогачевский МКК» (25 %).

Таблица 3.1 – Динамика производства жидких и пастообразных молочных продуктов по группе «Детское питание» в пересчете на цельномолочную продукцию

Наименование производителя	Произведено, т		Темп роста, %
	2013 г.	2014 г.	
РУП «Институт мясо-молочной промышленности»	180,0	227,9	126,0
ОАО «ММЗ № 1»	3205,0	3989,0	124,5
ОАО «Молочные продукты»	1908,8	2309,2	121,0
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	1798,5	1810,5	100,7
ОАО «Рогачевский МКК»	2469	3587,0	1451
ОАО «Бабушкина крынка»	1302,7	2044,7	157
Итого:	10 864,0	13 968,3	128,6

ОАО «ММЗ № 1» предлагается ассортиментную группу «Детское питание» дополнить еще одной позицией – ТУ РБ 00028493.480–99 «Творог-ДМ для детского питания».

Творог-ДМ для детского питания предназначается для питания детей в возрасте с шести месяцев.

Изготавливается из нормализованного гомогенизированного молока, подвергнутого высокотемпературной обработке, сквашенного закваской, приготовленной на чистых культурах молочнокислых стрептококков с последующим отделением сыворотки путем ультрафильтрации сквашенного сгустка.

Творог имеет сбалансированный аминокислотный состав. В отличие от творога, полученного традиционным способом, содержит

сывороточные белки, имеющие высокую биологическую и пищевую ценность.

Основные ингредиенты:

- молоко коровье;
- сливки из коровьего молока;
- закваски на чистых культурах молочнокислых стрептококков.

При температуре от 0 до 60 °С срок годности творога с даты изготовления составляет:

- для детей в возрасте с шести месяцев до трех лет – 72 ч;
- для детей старше трех лет – 5 сут.

Продукт изготавливается на стандартном технологическом оборудовании, с использованием ультрафильтрационной установки и деаратора. ОАО «ММЗ № 1» располагает вышеуказанным оборудованием.

Упаковка будет представлять собой стаканчик 100 г из полипропилена с запайкой, разрешенный Минздравом РБ для упаковки детских молочных продуктов.

Выводя на рынок новый продукт, в первую очередь необходимо разработать политику продвижения. Политика продвижения творога-ДМ для детского питания должна включать следующие мероприятия:

- теле- и радиореклама: рекламные ролики на радио и телевидении в передачах, которые смотрят и слушают потенциальные потребители;

- наружная реклама, которая включает в себя рекламные щиты;

- стимулирование сбыта через призы, конкурсы, лотереи, игры. Розыгрыши различных призов среди потребителей товара. Приз может находиться в одной из упаковок товара, либо выдаваться тем, кто прислал определенное количество упаковок от товара, и т. п.;

- формирование положительного общественного мнения через организацию мероприятий для детей-сирот, детей-инвалидов;

- спонсорская поддержка: например, можно дополнительно выступить спонсором по питанию детей в детском саду;

- организация сбыта в детских садах и детских больницах.

Сегодня творог-ДМ для детского питания выпускают следующие предприятия:

- ОАО «Рогачевский МКК», г. Рогачев;

- ОАО «Молочные продукты», г. Гомель;

- ЧУП «Мозырские молочные продукты», г. Мозырь.

Все данные предприятия расположены в Гомельской области. Их территориальная отдаленность от г. Минска, как основного рынка сбыта ОАО «ММЗ № 1», а также короткие сроки годности рассматриваемого продукта, будут способствовать быстрому продвижению ОАО «ММЗ № 1» с творогом-ДМ для детского питания на рынке Минска и Минской области. Завоевав прочные позиции на данном рынке, предприятие сможет легко продвинуться и на внутренний рынок страны.

Выведя на рынок творог-ДМ для детского питания, ОАО «ММЗ № 1» увеличит свою рыночную долю на рынке детских молочных продуктов страны. Это позволит повысить конкурентоспособность предприятия, извлечь дополнительную прибыль, а также будет способствовать решению социальной проблемы обеспечения детей полезными молочными продуктами для детского питания. Предложенные в данной главе мероприятия усилят привлекательность продукции для потребителей и ее конкурентоспособность, значит, оставят позади конкурентов, обеспечат большой объем продаж и прибыль предприятию.

### **3.2 Смета проекта**

Производство предложенного продукта не требует дополнительных капитальных вложений, и продукцию можно производить на существующих технологических линиях. Так как мощности предприятия загружены не полностью (около 85 %), то предприятие, не сокращая существующий объем производства, расширяет ассортимент, что позволит сократить накладные расходы и получить дополнительную прибыль.

Для расчета себестоимости единицы продукции использованы нормы расхода, разработанные Научно-производственным республиканским дочерним унитарным предприятием «Институт мясомолочной промышленности» Республиканского унитарного предприятия «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по продовольствию». На их основе рассчитаны затраты на сырье. Затраты по остальным элементам приняты на уровне, сложившемся на предприятии по аналогичным видам продукции (сырье и материалы – 87,8 %; затраты на оплату труда – 6,3; отчисления на социальные нужды – 2,3; амортизация – 2,4; прочие затраты – 1,2; коммерческие расходы – 5,8 %).

В таблице 3.2 представлен расчет затрат на сырье для производства творога-ДМ для детского питания.

Таблица. 3.2 – Расчет затрат на сырье для производства творога-ДМ для детского питания

Состав	Цена за 1 кг сырья, руб.	Потребность сырья на 1 т готового продукта, кг	Цена сырья для производства 1 т готового продукта, руб.
Молоко коровье	0,29	3250	942,5
Сливки из коровьего молока	1,0	215	215,0
Закваски на чистых культурах молочнокислых стрептококков	0,5850	56	32,76
Всего:			1190,26

Затраты на материалы представляют собой стоимость упаковки (стаканчик 100 г из полипропилена с запайкой) – 0,02 руб. 1 шт. На 1 т продукции понадобится 10 000 стаканчиков. Сумма затрат на материалы составит 200 руб.

Таким образом, сумма затрат на сырье и материалы для производства 1 т творога-ДМ для детского питания составит  $1190,26 + 200 = 1390,26$  руб.

В таблице 3.3 представлена калькуляция себестоимости творога-ДМ для детского питания.

Таблица 3.3 – Калькуляция себестоимости творога-ДМ для детского питания

Себестоимость по элементам	Затраты на производство 1 т готового продукта, руб.	Затраты на производство 5 т готового продукта, руб.
1. Сырье и материалы	1390,26	6951,3000
2. Заработная плата	99,7567	498,7835
3. Отчисления на соц. нужды	36,4191	182,0955
4. Амортизация	38,0025	190,0125
5. Прочие затраты	19,0013	95,0065
6. Производственная себестоимость продукции	1583,4396	7917,1980
7. Коммерческие расходы	91,8395	459,1975
8. Полная себестоимость продукции	1675,2791	8376,3955

### 3.3 Эффективность проекта

В таблице 3.4 представлен расчет прибыли от реализации творога-ДМ для детского питания. При расчете учитываем, что уровень предельной рентабельности для детского питания, определенный Правительством РБ, составляет 15 %. Принимаем рентабельность равную 10 %. Годовой объем выпуска – 1800 т (среднесменный объем выпуска 5 тонн · 360 дней).

Таблица 3.4 – Расчет прибыли от реализации творога-ДМ для детского питания

Наименование показателя	При объеме выпуска 1 т готового продукта	При объеме выпуска 5 т готового продукта	При годовом объеме выпуска 1800 т готового продукта
1. Полная себестоимость продукции, руб.	1675,2791	8376,3955	3 015 502,38
2. Рентабельность продукции, %	10	10	10
3. Прибыль от реализации продукции, руб.	167,5279	837,6395	301 550,238
4. Выручка от реализации продукции, руб.	1 842,807	9214,035	3 317 052,618

Отпускная цена за единицу продукции составит:

$$1842,807 / 10\ 000 = 0,1843 \text{ руб.}$$

Данные таблицы 3.4 показывают, что при рентабельности 10 % годовая прибыль от реализации 1800 т творога-ДМ для детского питания составит 301 550,238 руб.

Таким образом, расширение ассортимента ОАО «ММЗ № 1» за счет творога-ДМ для детского питания приведет к повышению конкурентоспособности предприятия, получению дополнительной прибыли и будет способствовать решению социально значимой проблемы обеспечения молочными продуктами питания детей раннего возраста.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования, проведенные при выполнении курсового проекта, позволили сделать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность продукции, работ и услуг является важнейшим показателем, характеризующим функционирование предприятия в рыночной экономике. Конкурентоспособность продукции или услуги – это возможность их успешной продажи на конкретном рынке в определенный момент, т. е. их способность выдерживать конкуренцию. Для этого товар должен удовлетворять конкретную потребность покупателя и быть доступным по цене.

2. ОАО «Минский молочный завод № 1» – одно из старейших предприятий молочной промышленности Беларуси, в конце 2014 г. отметило свое 85-летие. Доля продукции завода на потребительском рынке Минска достигает 45 %, Минской области – 43,9, республики – 11,7 %. На экспорт в Российскую Федерацию отправляется 25 % выпускаемой продукции. Объемы реализации на внешний рынок в 2014 г. возросли более чем на 20 % к предыдущему году.

3. Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Минский молочный завод № 1» за период 2012–2014 гг. За данный период наблюдается тенденция быстрого роста объемов реализации йогуртов, стерилизованного молока, десертной продукции, мягких сыров, а так же рост прибыли.

4. Были выделены наиболее опасные для предприятия конкуренты: ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка». Оценка конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1» проведена на основе анализа деятельности конкурентов и сопоставления собственных возможностей с возможностями конкурирующих предприятий.

5. На основании выводов по проведенному анализу был предложен проект повышения конкурентоспособности предприятия – выпуск творога-ДМ для детского питания. При рентабельности 10 % годовая прибыль от реализации 1800 т творога-ДМ для детского питания составит 301 550,238 рублей.

6. Реализация предложенного проекта поможет предприятию увеличить свою долю рынка, усилить привлекательность продукции для потребителей и повысить ее конкурентоспособность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ тенденций развития мирового рынка молока / А. В. Мелешеня, М. Л. Климова // Белорусское сельское хозяйство. – 2010. – № 4 (96). – С. 58–60.
2. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. – 2012. – № 1. – С. 118–121.
3. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ГТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Березин, И. С. Маркетинг и исследования рынков / И. С. Березин. – М. : Русская Деловая Литература, 2010. – 416 с.
5. Бизнес-план развития ОАО «Минский молочный завод № 1» на 2012–2014 гг.
6. Бочаров, В. В. Финансовый анализ / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2011. – 240 с.
7. Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика : учебник / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.
8. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз / Т. И. Григорьева. – М. : Юрайт. – 2011. – 460 с.
9. Ильина, З. М. Конкурентоспособность продукции и продовольственная безопасность. Теоретические и практические аспекты / З. М. Ильина, Н. Н. Батова ; под. ред. З. М. Ильина. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – 120 с.
10. Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: утв. пост. Министерства финансов Респ. Беларусь, Министерства экономики Респ. Беларусь 27 декабря 2011 г. № 140/206 // Республика (приложение «Республика дзелавая»). – 2012. – 15 фев. – № 30. – С. 4.
11. Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения / Л. А. Казакевич, К. Д. Полейко // Материалы республиканской научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономического развития АПК Казахстана в условиях глобализации». – Астана: Казахский агротехнический университет, 2013. – Т. 1. – С. 107–111.

12. Конкурентоспособность как экономическое явление / К. В. Суслов // Вестник Российской академии естественных наук. – 2011. – № 1. – С. 103–106.

13. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы / Г. С. Ферару, Д. Г. Плаксина // Современные технологии управления. – 2012. – № 12 (24). – С. 17–24.

14. Левшина, О. Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности / О. Н. Левшина. – М. : Юриспруденция, 2011. – 171 с.

15. Методологические аспекты формирования конкурентной стратегии развития пищевой промышленности Беларуси на базе усиления национальной продовольственной конкурентоспособности и становления ЕврАзЭС / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук // Вестні Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. – Минск : Беларуская навука. – 2013. – № 4. – С. 8–16.

16. Методологические подходы к определению категории конкурентоспособность / Д. О. Климов, С. С. Дрозд // Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2010. – № 1. – С. 110–116.

17. Методологические подходы к обоснованию перспективных оптимизационных моделей повышения эффективности производства молочной продукции на основе роста ее конкурентоспособности / Н.А. Тригуб // Аграрная экономика. – 2014. – № 9. – С. 30–35.

18. Моргунов, В. И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями : монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов ; под ред. В. И. Моргунова. – М. : Дашков и К, 2014. – 160 с.

19. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия / Н. В. Немогай. – М. : ТетраСистемс, 2010. – 112 с.

20. Нуралиев, С. У. Маркетинг : учебник для бакалавров / С. У. Нуралиев, Д. С. Нуралиева. – М. : Дашков и К, 2013. – 362 с.

21. Обоснование выбора критериев оценки конкурентоспособности продукции перерабатывающих предприятий АПК / А. С. Сайганов, Н. А. Тригуб // Аграрная экономика. – 2011. – № 10. – С. 8–17.

22. Обоснование эффективности производства нового товара для предприятия / Л. Л. Соловьева // Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2011. – № 1. – С. 399–401.

23. Официальный сайт ОАО «Савушкин продукт» [Электронный ресурс]. – Copyright © 2012. – URL: <http://www.brestmilk.by>. – Дата обращения: 08.05.2015.

24. Официальный сайт ОАО «Бабушкина крынка» [Электронный ресурс]. – ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» © 2008–2015. – URL: <http://www.babushkina.by>. – Дата обращения: 08.05.2015.

25. Официальный сайт ООО «Артасур» [Электронный ресурс]. – ОАО «Артасур» © 2010. – URL: <http://www.artasur.by>. – Дата обращения: 10.05.2015.

26. Официальный сайт «Белта – Новости Беларуси» [Электронный ресурс] – БЕЛТА © 2010–2015. – URL: <http://www.belta.by>. — Дата обращения: 10.05.2015.

27. Оценка эффективности внедрения систем качества и безопасности пищевой продукции / З. М. Ильина, Е. З. Гарус / Вести НАН Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2012. – № 3. – С. 16–22.

28. Перспективные оптимизационные модели повышения эффективности производства молочной продукции на основе роста ее конкурентоспособности / А. С. Сайганов, Н. А. Тригуб // Изв. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2014. – № 3. – С. 31–39.

29. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер. – 2011. – С. 390.

30. Повышение конкурентоспособности предприятий АПК / Л. А. Казакевич, Л. В. Сафроненко, К. Д. Полейко // Матер. Междунар. науч.-практ. конференции «Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК», Минск, 4–5 июня 2013 г. – Минск : БГАТУ, 2013. – С. 312–314.

31. Похабов, В. И. Основы маркетинга : учебное пособие / В. И. Похабов, В. В. Тарелко. – Минск : Выш. шк., 2010. – 271 с.

32. Прогноз производства молочной продукции в мире [Электронный ресурс]: Информационный портал молочной промышленности. – Минск, 2010. – URL: <http://www.moloko.cc>. – Дата обращения: 12.05.2015.

33. Рынок молока: стратегия развития / В. И. Бельский, З. М. Ильина, Л. А. Байгот // Аграрная экономика. – 2010. – № 6. – С. 28–40.

34. Статистический справочник: Беларусь в цифрах / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2011. – 103 с.

35. Сущность категории: конкурентоспособность предприятия / И. М. Зборина // Проблемы управления. – 2011. – № 2. – С. 121–124.

36. Тригуб, Н. А. Влияние качественных показателей молочной продукции на ее конкурентоспособность / Н. А. Тригуб, А. С. Сайганов // Актуальные проблемы экономики : сб. науч. тр. студентов, магистрантов и аспирантов экономического факультета / гл. ред. А.М. Каган. – Горки : БГСХА, 2011. – Вып. 7. – С. 228–230.

37. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер ; Выш. шк., 2011. – 496 с.

38. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учебное пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 295 с.

39. Хасанов, Р. Х. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / Р. Х. Хасанов. – М. : Синергия, 2012. – 112 с.

40. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие. / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 799 с.

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ.  
КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие

Составители:

**Казакевич** Леонид Александрович,  
**Латушко** Михаил Иванович

Ответственный за выпуск *Е. М. Бородинская*  
Корректор *Т. В. Каркоцкая*  
Компьютерная верстка *Е. А. Хмельницкой, Т. В. Каркоцкой*  
Дизайн обложки *Д. О. Бабаковой*

Подписано в печать 10.04.2018. Формат 60×84<sup>1/16</sup>.  
Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 5,35. Уч.-изд. л. 4,18. Тираж 60 экз. Заказ 129.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Учреждение образования  
«Белорусский государственный аграрный технический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий  
№ 1/359 от 09.06.2014.  
№ 2/151 от 11.06.2014.  
Пр-т Независимости, 99–2, 220023, Минск.