

## Оценка конкурентоспособности продуктовых инноваций в мебельной промышленности

### *Assessment of the competitiveness of product innovations in the furniture industry*

**Кудашов Валерий Иванович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организации производства и экономики недвижимости Белорусского государственного технологического университета

**Kudashov Valeriy**, Doctor of economics sciences, Professor, professor at the Department of production organization and economics the property of Belarusian State Technological University  
**e-mail:** V.Kudashov@tut.by

**Рябоконе Анна Ивановна**, магистр управления, аспирант кафедры организации производства и экономики недвижимости Белорусского государственного технологического университета

**Rabakon Hanna**, Master of Management, PhD student at the Department of production organization and economics the property of Belarusian State Technological University  
**e-mail:** ryabokon@belstu.by

#### Аннотация

В статье проводится анализ мирового рынка наукоемких отраслей, рассматриваются ключевые тенденции его развития. Разбирается понятие наукоемкости и определяются основные качественные и количественные критерии отнесения отраслей к наукоемким. На основании представленных показателей проведен детальный анализ наукоемких отраслей в Республике Беларусь, выявлены при этом их особенности и ключевые проблемы.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, высокие технологии, наукоемкие отрасли, научные исследования и разработки.

#### Abstract

The world market of science-intensive industries is analyzed. Key trends of the market development are considered. The concept of science-intensiveness is considered. Moreover the main qualitative and quantitative criteria for classifying industries as science-intensive are determined. Detailed analysis of science-intensive industries in the Republic of Belarus is made on the basis of the given criteria. Distinctive features and key problems of science-intensive industries are revealed.

**Keywords:** innovative development, high technology, science-based industries, research and development.

Поступила в редакцию / Received: 19.11.2018

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.eui/issue.2/article.6.html>

#### Введение

Среди всего многообразия применяемых в настоящее время управленческих технологий особое место занимают системы управления инновационным развитием организаций, которые становятся основным инструментом повышения их конкурентоспособности.

Достигнутый уровень инновационного развития организаций, в том числе мебельной промышленности, характеризуется в первую очередь числом полученных патентов, которые выступают своего рода свидетельством эффективности протекающих в ней инновационных процессов. Однако, несмотря на то что белорусская мебельная промышленность имеет высокий производственный потенциал, в отрасли наблюдается низкий уровень патентной активности предприятий [1, с. 176].

Процесс поиска и отбора инновационных дизайнерских идей является важной частью системы управления инновационным развитием предприятий мебельной промышленности.

Цель деятельности по формированию инновационных идей заключается в выработке как можно боль-

шого их числа. Цель последующих этапов – сократить это число. Первым шагом на этом пути является отбор идей. Цель этого отбора – как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи.

#### Основная часть

Методы поиска инновационных идей на предприятиях мебельной промышленности включают маркетинговые исследования, патентные исследования, анализ предложений, рекламаций и типичных причин ремонта, предложения разработчиков, специалистов отдела исследований.

Часто источником инновационных идей выступает анализ продукции конкурентов, проводимый на различных выставках, ярмарках. Из-за отсутствия осведомленности о защите прав интеллектуальной собственности, копирование продукции конкурентов – обычная практика в мебельной промышленности. Анализ результатов проведенного исследования показал, что лишь 6 % мебельных организаций обеспечивают защиту интеллектуальной собственности в виде патентов

на промышленные образцы, 13 % организаций отметили, что их продукция защищена патентами на рынках сбыта частично, и 81 % организаций не обеспечивают патентную защиту своей продукции.

В качестве источника инновационных идей могут также выступать внешние организации, консалтинговые агентства.

Согласно результатам проведенного анкетирования предприятий мебельной промышленности Республики Беларусь, наиболее часто источниками инновационных решений выступают материалы выставок и ярмарок, предложения разработчиков и исследования продукции конкурентов. Меньшее внимание уделяется патентным исследованиям, анализу рекламаций, опросам потребителей, привлечению внешних дизайнеров (рисунок 1).

Изучив зарубежный опыт создания инновационной мебельной продукции, следует отметить, что в

Италии, которая является одним из основных мировых экспортеров мебели, основной источник инновационных идей – внешние дизайнеры, в том числе и зарубежные. В Швеции также популярны услуги внешних дизайнеров на предприятиях по производству мебели, однако, в отличие от Италии, в основном весь инновационный процесс проводится внутри компании, нет независимого учреждения, которое выполняет проектирование и технологические исследования и осуществляет формирование концепции проекта. В Польше, также как и в Беларуси, основной источник инновационных идей – предложения разработчиков, однако около 37 % крупных мебельных предприятий привлекают иностранных дизайнеров [2, с. 311].

При оценке конкурентоспособности продуктовых инноваций, первый этап – это проверка идеи на соответствие стратегическим целям предприятия, критерии оценки зависят от специфики, оценку проводят работники предприятия.

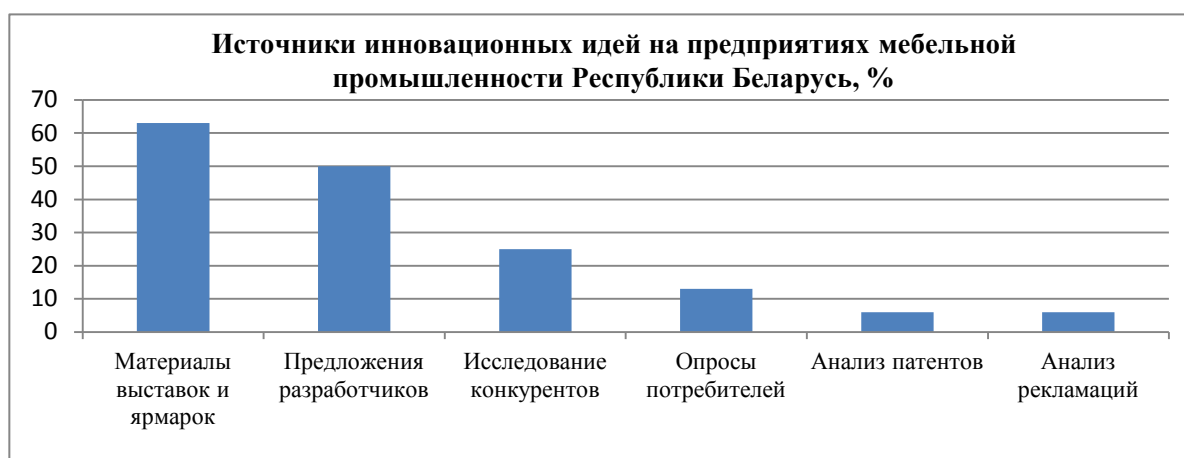


Рисунок 1 – Источники инновационных идей на предприятиях мебельной промышленности Республики Беларусь

На этом этапе обсуждается концепция будущего продукта. Необходимо выяснить, какие преимущества имеет продукт по отношению к конкурентам, существуют ли правовые проблемы. После чего предварительно оцененная идея попадает на следующий этап – оценка экспертов. Эксперты должны оценить, насколько реализуема идея с финансовой и технической точек зрения, соответствует ли она стратегии предприятия. Идеи, не прошедшие проверку на рыночную привлекательность, отбрасываются.

Основная задача анализа эффективности инновационных проектов предприятия – определение критериев оценки нововведений, то есть группы показателей, значения которых позволят принимать решение о привлекательности данного новшества для организации и при необходимости сравнивать между собой альтернативные варианты инноваций. Как правило, в роли таковых выступают различные показатели эффективности инвестиционного анализа, применимость которых для оценки инноваций многократно обоснована теоретически и подтверждена на практике.

Однако, используя лишь широко известные показатели эффективности реализации инноваций, такие как чистый дисконтированный доход, внутренняя

норма доходности, срок окупаемости, без внимания остаются внутренние экономические условия реализации инновационных проектов на конкретных предприятиях, а также не анализируется влияние инноваций на эффективность развития предприятий.

В свою очередь, экономическое обоснование принятия решений по вопросам, связанным с разработкой конструкций и технологий изделий в мебельной промышленности, также имеет свои особенности.

Оценка и отбор инновационных дизайнерских проектов на мебельных предприятиях – важнейшая процедура, основной задачей которой является снижение рисков инновационной деятельности предприятий.

Согласно программе развития мебельного производства концерна «Беллесбумпром», на период до 2020 г. одним из целевых индикаторов является обеспечение удельного веса новой продукции в общем объеме отгруженной мебели в 2020 г. на уровне 20 %.

Традиционный процесс отбора продуктовых инноваций в большинстве случаев является неформализованным. Это может приводить к негативным последствиям. В связи с этим актуальным представляется усовершенствование процесса отбора продуктовых инноваций на предприятиях мебельной промышленности с применением аналитических методов. Это

позволит снизить риски принятия неэффективных решений за счет увеличения глубины и точности проектных проработок еще на этапе технического предложения.

Решение задач, связанных с целесообразностью выполнения проектов конкретных изделий, особенно важно для мебельных предприятий, разрабатывающих новые изделия в условиях жесткой конкуренции. Для получения более достоверного решения целесообразна его формализация и расчет интегральных показателей по отдельным проектам с учетом предлагаемых критериев отбора.

Проблема отбора перспективных образцов мебели приобретает решающее значение в условиях глобальной конкуренции и ресурсных ограничений. В силу этого актуальной представляется задача дополнения традиционного процесса выбора с использованием количественных аналитических методов на самых ранних стадиях развития проектов.

Тегин В.А., Бунаков П.Ю. и Захарова И.А. отмечают, что наличие расчетного обоснования является необходимым для мотивации и подкрепления доказательств принимаемых инновационных решений. В рыночных условиях обоснование инновационных проектов будущих изделий целесообразно совмещать с оценкой конкурентоспособности перспективной продукции, являющейся предметом проекта. В случае, когда рассматриваются данные нескольких разрабатываемых и конкурирующих образцов, основной целью отбора является обеспечение выполнения требований, предъявляемых рынком к перспективным изделиям и, в конечном счете, достижение высокой продолжительности жизненного цикла продукции, когда нахождение этих объектов в коммерческом обороте при сохранении высокого уровня потребительских свойств возможно в течение продолжительного периода времени [3, с. 443].

В результате решения задачи отбора образцов их разнообразие может быть ограничено. Это означает, что предприятие получает существенную информационную поддержку, уверенность в рыночной перспективности и минимальных рисках перед принятием окончательного решения о выборе.

Предлагаемый автором системный подход к оценке конкурентоспособности инновационной продукции на предприятиях мебельной промышленности заключается в разработке показателей, учитывающих не только экономические критерии эффективности инвестиций в инновации, но и внутренние возможности развития предприятия, а также уровень значимости новой разработки как объекта интеллектуальной собственности.

Предлагаемая методика отбора инновационной продукции по критерию наибольшего значения обобщающего показателя конкурентоспособности новой продукции включает: а) алгоритм принятия решения; б) систему индикаторов конкурентоспособности новой продукции (уровень рыночной привлекательности, новизны, производственного обеспечения и экономической эффективности) и принципы их отбора; в) механизм определения интегрального показателя конкурентоспособности новой продукции в условиях действующей организации, который определяет перспективность ее освоения. Новизна методики за-

ключается в дифференцированном подходе к оценке конкурентоспособности инновационной продукции с различным уровнем индикаторов перспективности ее освоения.

Процедуру отбора и анализа эффективности нововведений целесообразно начинать с оценки их рыночной перспективности, уровня новизны. Необходимо учитывать и уровень дополнительных затрат, связанных с внедрением инновационного продукта, а также показатели эффективности капитальных вложений в инновационный проект.

Следует учитывать, будут ли новые продукты дополнять существующий ассортимент, чтобы увеличить объем реализации и прибыль.

Немаловажным критерием при определении рыночной привлекательности проекта служит соотношение предполагаемой цены нового изделия и средней рыночной цены на аналогичные товары.

Для успешной реализации продуктовых инноваций необходимо, чтобы маркетинговые исследования рынка подтвердили его потребность и выявили будущих потребителей. Однако спрогнозировать спрос на новый продукт довольно сложно, в связи с тем, что в некоторых случаях продукты могут быть настолько новы, что потребность в них потенциальными потребителями будет не осознана. Тогда маркетинговые исследования могут дать ошибочный результат. В то же время рыночные потребности переменчивы, и наличие ярко выраженной рыночной потребности при отборе проекта еще не дает гарантий успешной реализации, а нововведение может занять свою нишу там, где ранее не предполагалось.

Маркетинговые исследования, проводимые применительно к товару, созданному с использованием объектов промышленной собственности, должны обеспечить выявление факторов, влияющих на конкурентоспособность, складывающуюся на рынке конъюнктуру и перспективы реализации инновационной продукции.

Таким образом, объем продаж новых изделий предлагается оценивать по перспективам роста сегмента рынка и с помощью прогнозирования тенденций потребления подобной продукции на предполагаемых рынках сбыта.

Учет уровня цен на новые изделия имеет значение при проектировании мебельной продукции из ДСП и других плитных материалов, для продукции из массива этим критерием можно пренебречь.

При оценке продуктовых инноваций в мебельной промышленности следует учитывать уровень новизны их дизайна и функциональности.

Важно проверить, не нарушает ли реализация данного проекта права на интеллектуальную собственность какого-либо патентообладателя, а также узнать, не поданы ли заявки в Патентное ведомство потенциальными конкурентами.

Сложность конструкторской задачи ранжируется от отдельных предметов мебели до создания модульных наборов мебели. Создание полного модельного ряда будет приносить организации больший объем прибыли за счет охвата большей части покупателей.

Следует тщательно проанализировать критерии, связанные со стадией производства. На этой стадии

исследуются вопросы, связанные с обеспечением производственными помещениями, оборудованием и персоналом, рыночной обеспеченности уникальными материалами и комплектующими.

Перечень критериев, по которым предлагается оценивать продуктовые инновации в мебельной промышленности, представлен в таблице.

Кроме оценки рыночной привлекательности проектов, уровня их новизны, критериев производственного обеспечения следует количественно определить затраты, связанные с разработкой инновационного проекта и его реализацией.

Затраты, связанные с разработкой – это затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, включая создание опытного образца, при необходимости капитальные вложения в производственные мощности и первоначальные стартовые затраты.

Одним из главных экономических критериев отбора является планируемая рентабельность продаж.

Ранжирование уровней рентабельности продаж разработано на основе рекомендаций программы развития мебельного производства концерна «Беллесбумпром» на период до 2020 г., где одним из основных целевых индикаторов развития является обеспечение рентабельности продаж на уровне 10–15 % в условиях сдержанного роста цен на мебельную продукцию.

Следует отметить, что важными экономическими критериями для оценки продуктовых инноваций в мебельной промышленности будут являться планируемый показатель доли добавленной стоимости в объеме продаж и планируемая доля экспортной выручки.

**Таблица – Перечень предлагаемых критериев отбора продуктовых инноваций на предприятиях мебельной промышленности**

Критерий	Значения критериев			
	0,25	0,5	0,75	1
<b>1. Коэффициент рыночной привлекательности (<math>K_{пр}</math>)</b>				
1.1. Темп роста сегмента рынка ( $K_r$ ), %	<100	от 100 до 110	от 110 до 130	>130
1.2. Влияние на текущий ассортимент ( $K_a$ )	Замещение более 20 % текущего ассортимента	Замещение менее 20 % текущего ассортимента	Дополнение менее 20 % текущего ассортимента	Дополнение более 20 % текущего ассортимента
1.3. Цена нового изделия ( $K_c$ )	Выше средней рыночной цены более чем на 10 %	Незначительно выше средней рыночной цены (менее чем на 10 %)	Примерно равна средней рыночной цене	Ниже средней рыночной цены
<b>2. Коэффициент уровня новизны и значимости (<math>K_{ин}</math>)</b>				
2.1. Уровень новизны дизайна ( $K_d$ )	Вариация существующего товара	Незначительное изменение конструкции существующей продукции	Новый продукт, соответствующий трендам на внутреннем рынке	Новый продукт, соответствующий трендам на зарубежных рынках сбыта
2.2. Изменение функциональности ( $K_f$ )	Функциональность не изменяется	Новый продукт имеет одну новую функцию по сравнению с аналогами	Новый продукт имеет несколько полезных функций по сравнению с аналогами	Абсолютно новый по функциональности продукт
2.3. Применение инновационных материалов и фурнитуры ( $K_m$ )	Не применяются	Применяются инновационные материалы	Применяется инновационная фурнитура	Применяются инновационные материалы и фурнитура
2.4. Сложность конструкторской задачи ( $K_s$ )	Художественно-конструкторское решение отдельных элементов изделия	Художественно-конструкторское решение несложного по форме изделия (стол, кресло)	Художественно-конструкторское решение изделия в составе модульного набора мебели	Художественно-конструкторское решение комплектов изделий (модульный набор мебели)
2.5. Патентоспособность ( $K_p$ )	Используется чужая разработка	Вопросы патентоспособности не проработаны	Подана заявка на промышленный образец	Имеются необходимые охраняемые документы
<b>3. Коэффициент производственного обеспечения (<math>K_{об}</math>)</b>				
3.1. Соответствие проекта имеющимся производственным мощностям ( $K_m$ )	Требуется дополнительное производственное оборудование (источник финансирования: только заемные средства)	Требуется дополнительное производственное оборудование (источник финансирования: заемные и собственные средства)	Требуется дополнительное производственное оборудование (источник финансирования: собственные средства)	Дозагрузка имеющихся производственных мощностей

3.2. Рыночная обеспеченность уникальными материалами и комплектующими ( $K_{10}$ )	Необходим поиск потенциальных поставщиков	Наличие потенциальных поставщиков, удовлетворяющих по одному из критериев цена-качество	Наличие потенциальных поставщиков, удовлетворяющих критериям цена-качество	Поиск новых поставщиков не требуется
3.3. Соответствие необходимого производственного опыта у персонала ( $K_{11}$ )	Требуется привлечение сторонних специалистов	Требуется переподготовка персонала сроком меньше месяца	Требуется переподготовка персонала сроком больше месяца	Полное соответствие производственного опыта персонала
4. Коэффициент экономической эффективности ( $K_{33}$ )				
4.1. Рентабельность продаж ( $K_{12}$ ), %	Менее 10	10–15	15–20	Более 20
4.2. Доля добавленной стоимости в объеме продаж ( $K_{13}$ ), %	Менее 50	50–60	60–80	Более 80
4.3. Доля экспортной выручки ( $K_{14}$ ), %	До 30	30–50	50–70	Более 70
4.4. Срок окупаемости ( $K_{15}$ )	Выше длительности жизненного цикла продукции	Примерно равен длительности жизненного цикла продукции	Более 1 года, но ниже длительности жизненного цикла продукции	Менее 1 года
5. Интегральный коэффициент конкурентоспособности инновационной продукции ( $K_{ИНТ}$ )				
$K_{ИНТ} = \sqrt[4]{K_{РП} \cdot K_{НИ} \cdot K_{ДЗ} \cdot K_{ЭЭ}}$				
6. Комплексный показатель конкурентоспособности продуктовой инновации ( $KП_{КИП}$ )				
$KП_{КИП} = K_{ИНТ} \cdot ЧДД$				

Источник: разработка А.И. Рябоконт.

При выборе инновационного проекта особую роль играет правильная оценка его экономической эффективности. Проекты рассматриваются в совокупности с уже разрабатываемыми инновационными проектами, которые также требуют финансирования. При этом в некоторых случаях проекты, требующие значительных капитальных вложений, могут быть отвергнуты в пользу менее эффективных проектов, но требующих наименьших капитальных затрат.

Каждому показателю, исходя из полученной информации на первом этапе, присваивается экспертная оценка из предлагаемых характеристик, которой соответствует определенное значение.

В общем виде расчет отдельных показателей можно представить в виде формулы:

$$K_j = \frac{\sum K_{ij}}{\sum K_{ij \max}} \quad (1)$$

где  $K_{ij}$  – балл, присваиваемый  $i$ -му параметру  $j$ -го показателя;

$K_{ij \max}$  – максимальное значение, присваиваемое  $i$ -му параметру  $j$ -го показателя.

Тогда формула расчета показателя рыночной привлекательности ( $K_{РП}$ ) примет вид:

$$K_{РП} = \frac{\sum_{i=1}^3 K_i}{3} \quad (2)$$

Расчет показателя уровня новизны и значимости ( $K_{НИ}$ ) осуществляется по формуле:

$$K_{НИ} = \frac{\sum_{i=4}^8 K_i}{5} \quad (3)$$

Соответственно, показатель производственного обеспечения ( $K_{ДЗ}$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_{ДЗ} = \frac{\sum_{i=9}^{11} K_i}{3} \quad (4)$$

И расчет показателя экономической эффективности ( $K_{ЭЭ}$ ) осуществляется по формуле:

$$K_{ЭЭ} = \frac{\sum_{i=12}^{15} K_i}{4} \quad (5)$$

После расчета приведенных выше показателей, следует рассчитывать интегральный коэффициент конкурентоспособности ( $K_{ИНТ}$ ) для каждого инновационного проекта.

$$K_{ИНТ} = \sqrt[4]{K_{РП} \cdot K_{НИ} \cdot K_{ДЗ} \cdot K_{ЭЭ}} \quad (6)$$

Для отбора инновационной продукции предлагается использовать комплексный показатель конкурентоспособности продуктовой инновации ( $KП_{КИП}$ ). Данный показатель можно выразить в виде формулы:

$$KП_{КИП} = K_{ИНТ} \cdot ЧДД \quad (7)$$

Продукция с наивысшим показателем является  $KП_{КИП}$  наиболее конкурентоспособной и перспективной для постановки на производство.

По данным концерна «Беллесбумпром», белорусская мебель формирует почти треть экспорта всех товаров лесной и деревообрабатывающей промышленности. Однако прийти в Европу со своим брендом практически невозможно, лучше прибегнуть к производственному аутсорсингу [4].

Аутсорсинг – это передача организацией по договору определенных функций производственной деятельности другой организации. Это один из возможных путей проникновения на рынки Европейских и других стран мира. В то же время, белорусские мебельные организации имеют потенциальные возможности для выполнения всего комплекса работ по производству различных видов мебели для реализации на внешних рынках, при этом субподрядчиками в производстве могут быть организации Беларуси.

В рыночных условиях наиболее успешно реализуют товары те коммерческие организации, которые не только обеспечили высокое качество и конкурентоспособность, но и сумели сформировать в сознании потребителя привлекательный образ. Это достигается такими средствами индивидуализации товаров и услуг, как товарные знаки, которые при определенных условиях становятся брендами. Бренд – понятие более широкое, означающее совокупность характеристик конкретного товара, обеспечивающих узнаваемость покупателем его производителя. Экономические выгоды от товарных знаков (брендов):

а) способствуют принятию решений потребителями об отношении выбора товаров на рынке посредством передачи полезной информации о товаре и психологического влияния на потребителя;

б) оказывают значительное влияние на увеличение объема продаж и увеличение доходности продукции, поскольку потребитель за хорошо известный знак готов платить более высокую цену;

в) стимулируют организации инвестировать в поддержание на достигнутом уровне и улучшение качества продукции, чтобы удовлетворить возрастающие потребности покупателей и увеличить свою долю на рынке;

г) являются эффективным инструментом маркетинга, они способствуют сохранению и расширению своей доли в рыночном сегменте.

К активам бренда относится создание яркого впечатления о товаре, разработка оригинального подхода к его позиционированию, утверждение репутации и завоевание лидерства в товарной группе или отрасли, наличие надежных систем контроля качества, формирование корпоративной культуры, коммуникации и взаимодействие с потребителями в целях создания благоприятного впечатления о производителе товара. Поэтому доведение товарного знака до уровня бренда становится долгосрочной стратегией в продвижении товаров на мировые рынки и обеспечении успеха в конкурентной среде. Надежным фундаментом бизнеса являются инновации при условии, если используемые новые решения запатентованы в Республике Беларусь и странах предполагаемого экспорта, а товарные знаки получили регистрацию в этих странах. Тогда бренд усиливает эффект инновации, выступает как бы гарантом эксклюзивности выведенного на рынок товара, обеспечивая дополнительную прибыль производителю.

Ослабление в силу недопонимания значимости правовой охраны новых решений – изобретений, промышленных образцов, товарных знаков, попытки сэкономить на связанных с правовой охраной расходах приводят к значительно большим потерям, чем расходы на правовую охрану. Это и утрата стабильно-

сти бизнеса, ослабление позиций на экспортных рынках, возможное вытеснение с рынков конкурентами, зарегистрировавшими товарные знаки на свое имя, связанные с нарушением прав компенсационные выплаты, убытки от невозможности реализовать продукцию и т.п.

Большое значение для формирования брендового имиджа (положительного впечатления о товаре и его производителе) имеет позиционирование, то есть разработка маркетинговых и рекламно-информационных мероприятий, обеспечивающих целенаправленное формирование у потребителей представления об уникальности и отличительных особенностях товара, его конкурентоспособном положении на рынке.

Брендинг как управленческая деятельность по созданию и развитию бренда создает добавленную стоимость за счет формирования у потенциального потребителя убеждения в уникальности, неповторимости, эмоциональной выразительности и в других преимуществах товара.

### Заключение

В отличие от маркетинговых (рыночных) и производственных (технологических) подходов, применение данной методики позволит учесть специфику отбора инновационной мебельной продукции, сократить коммерческие риски ошибочного выбора продукции для постановки на производство; увеличить заинтересованность руководителей организаций мебельной промышленности в вопросах инновационного развития.

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности и отбора продуктовых инноваций учитывает не только экономические критерии эффективности инвестиций в инновации, но и их рыночную привлекательность, а также уровни производственного обеспечения и значимости их как объектов интеллектуальной собственности.

Перспективы реализации продуктовых инноваций в мебельной промышленности напрямую зависят от брендового имиджа организации. В связи с этим, для белорусских производителей мебели доведение товарного знака до уровня бренда становится важным стратегическим направлением обеспечения конкурентоспособности.

Использование внешнего источника или ресурса (аутсорсинг) целесообразно в тех случаях, когда организация-производитель продукции не располагает технологиями и техническими средствами, отсутствует грамотное стратегическое планирование, четкий финансовый менеджмент и необходимые механизмы контроля качества продукции.

### Литература / References

- [1] Кудашов, В.И. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятий деревообрабатывающей промышленности Республики Беларусь / В.И. Кудашов, А.И. Рябоконт // Труды БГТУ. – 2017. – № 1. Экономика и управление. – С. 175–179.

- Kudashov, V.I. Innovatsionnaya aktivnost' kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatij derevoobrabatyvayushchey promyshlennosti Respubliki Belarus' / V.I. Kudashov, A.I. Ryabokon' // Trudy BGTU. – 2017. – № 1. Ekonomika i upravleniye. – P. 175–179.
- [2] Fabisiak, B. Characteristics of Design Process Organization in Selected Furniture Manufacturing Companies / B. Fabisiak // DRVNA INDUSTRIJA. – 2016. – No. 67 (4). – P. 307–314
- [3] Тегин, В.А. Содержательная постановка задачи выбора перспективных образцов в мебельной промышленности / В.А. Тегин, П.Ю. Бунаков, И.А. Захарова // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – Воронеж: ВГЛУ им. Г.Ф. Морозова, 2015. – Вып. 5. – Ч. 3. – С. 442–447.
- Tegin, V.A. Soderzhatel'naya postanovka zadachi vybora perspektivnykh obraztsov v mebel'noy promyshlennosti / V.A. Tegin, P.YU. Bunakov, I.A. Zakharova // Aktual'nyye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika. – Voronezh: VGLU im. G.F. Morozova, 2015. – Vyp. 5. – CH. 3. – P. 442–447.
- [4] Производителей мебели призвали выходить на рынок ЕС с помощью аутсорсинга. // Белорусы и рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belmarket.by/proizvoditeley-mebeli-prizvali-vygodit-na-rynok-es-s-pomoshchyu-autsorsinga>. – Дата доступа: 25.09.2018.
- Proizvoditeley mebeli prizvali vykhodit' na rynek YES s pomoshch'yu autsorsinga. // Belorusy i rynek. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.belmarket.by/proizvoditeley-mebeli-prizvali-vygodit-na-rynok-es-s-pomoshchyu-autsorsinga>. – Date of access: 25.09.2018.