

ЯШЕВА Г.А., ПРОКОФЬЕВА Н.Л., КВАСНИКОВА В.В.

Библиотека ВГТУ



**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ:
ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ**

Витебск
УО «ВГТУ»
2003

УДК 658. 009. 12

ББК 65. 290-21

Я 96

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Л.Н. Нехорошева
доктор экономических наук, профессор И.Л. Акулич

Рекомендовано Ученым советом Витебского государственного
технологического университета

Яшева, Г.А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г.А. Яшева, Н.Л. Прокофьева, В.В. Квасникова. – Витебск: УО «ВГТУ», 2003. – 302 с.

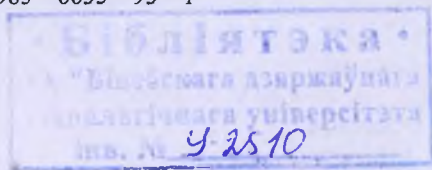
Рассмотрены теоретические основы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности, методологические аспекты формирования концепции управления конкурентоспособностью на основе маркетинга, методология оценки конкурентоспособности продукции, предприятия и отрасли. Исследовано влияние внешней среды на формирование конкурентных преимуществ легкой промышленности. Проведен анализ конкурентоспособности предприятий легкой промышленности. Предложены основные направления повышения конкурентоспособности предприятий легкой промышленности на государственном уровне управления, отраслевом и уровне предприятий.

Для экономистов, преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей, а также для руководителей и специалистов предприятий и органов государственного управления.

УДК 658. 009. 12

ББК 65. 290-21

ISBN 985 – 6655 – 95 – 1



© Яшева Г.А., Прокофьева Н.Л., Квасникова В.В., 2003

© Витебский государственный технологический университет

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
------------------	---

1.	РОЛЬ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	10
1.1	Анализ состояния и вклада отрасли в национальную экономику Республики Беларусь.....	10
1.2	Анализ финансового положения предприятий концерна «Беллегром».....	18
1.3	Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий.....	25
2.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА.....	33
2.1	Теоретические основы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности.....	33
2.2	Место маркетинга в системе факторов повышения конкурентоспособности. Особенности маркетинга товаров легкой промышленности.....	52
2.3	Методологические аспекты концепции управления конкурентоспособностью на основе маркетинга.....	72
3.	МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	93
3.1	Методические основы оценки конкурентоспособности товара.....	93
3.1.1	Оценка фактической конкурентоспособности товара на основе мнений целевых сегментов.....	93
3.1.2	Оценка потенциальной конкурентоспособности товаров на основе интегрального метода.....	108
3.2	Оценка конкурентоспособности предприятия.....	112
3.2.1	Методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятия.....	112
3.2.2	Методика оценки конкурентной позиции предприятия на рынке.....	124
3.3	Методика оценки конкурентоспособности отрасли.....	130
4.	ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	138
4.1	Исследование влияния внешней среды на конкурентоспособность предприятий: методика оценки и результаты.....	138
4.2	Анализ организационно-экономических факторов обеспечения конкурентных преимуществ отрасли.....	149
4.3	Анализ влияния политико-правовой среды на формирование конкурентных преимуществ легкой промышленности.....	155

5.	АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШ- ЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	160
5.1	Анализ конкурентоспособности продукции национальных производителей на внутреннем и внешнем рынках	160
5.1.1	Анализ конкурентоспособности продукции на внутреннем рынке ...	160
5.1.2	Анализ конкурентоспособности продукции по цене на внутреннем рынке	166
5.1.3	Анализ конкурентоспособности продукции национальных производителей на внешних рынках	175
5.2	Анализ конкурентоспособности предприятий легкой промышленно- сти	178
5.2.1	Анализ конкурентоспособности предприятий на основе оценки конкурентных потенциалов	178
5.2.2	Оценка конкурентной позиции предприятий обувной промышленно- сти Республики Беларусь на основе конкурентных карт рынка	188
5.3	Анализ конкурентоспособности отрасли «Легкая промышленность»	190
6.	НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА МАКРО- И МЕЗОУРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ	196
6.1	Совершенствование правового обеспечения Конкурентоспособности	196
6.2	Совершенствование организационно - экономического обеспечения конкурентоспособности	201
6.3	Формирование системы управления конкурентоспособностью в кон- церне «Беллепром»	205
7.	НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА МИКРОУРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ	221
7.1	Разработка организационного механизма управления конкурентоспособностью	221
7.2	Методические аспекты формирования системы обеспечения конку- рентоспособности на предприятии	230
7.3	Планирование повышения конкурентоспособности продукции на ос- нове учета потребительских предпочтений	236
7.4	Методические рекомендации по организации Интернет – маркетинга на предприятии	243
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	260
	ЛИТЕРАТУРА	262
	ПРИЛОЖЕНИЯ	275

ПРЕДИСЛОВИЕ

Обеспечение конкурентоспособности государства имеет первостепенное значение в повышении благосостояния населения. В настоящее время по жизненному уровню Беларусь занимает далеко не ведущую позицию. Одной из главных причин такого положения дел является то, что в республике до недавнего времени проблеме управления конкурентоспособностью не уделяли должного внимания. Впервые на государственном уровне актуальность повышения конкурентоспособности прозвучала в Указе Президента Республики Беларусь № 268 от 20.05.1998 «О повышении конкурентоспособности продукции отечественного производства (работ и услуг) и об усилении ответственности изготовителей, поставщиков и продавцов за качество продукции, (работ и услуг)». Идея повышения конкурентоспособности Беларуси была включена в «Основные положения Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001-2005 годы». Однако в этих нормативных документах системного подхода к решению проблемы повышения конкурентоспособности страны, регионов, отраслей и предприятий не предложено. Кроме того, в законодательных актах ставится задача повышения конкурентоспособности промышленного производства в целом и не уделяется внимание отрасли «Легкая промышленность». В настоящее время Министерство экономики Республики Беларусь готовит Государственную программу структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь, в проект которой включены предложения по повышению конкурентоспособности легкой промышленности, разработанные автором этой книги – Яшевой Г.А.

В условиях трансформации экономической системы финансовые ресурсы государства весьма ограничены, что не позволяет ему в полном объеме инвестировать в развитие всех отраслей народного хозяйства. В этой связи, особенно актуальной является проблема определения потенциально конкурентоспособных отраслей, которые смогли бы стать своеобразными «точками роста» экономики и обеспечить конкурентоспособность страны.

Для экономики Республики Беларусь одной из перспективных отраслей является легкая промышленность, которая представляет многоотраслевой промышленный комплекс республики, включающий текстильную, трикотажную, швейную, кожевенную, обувную, меховую, текстильно-галантерейную подотрасли.

Тем не менее, за период 1990-2002гг. отрасль потеряла свои позиции в национальной экономике. Доля легкой промышленности в объеме промышленности и народного хозяйства за период 1990-2002гг. снизилась почти в 2 раза. Падение объемов производства сопровождалось сокращением численности персонала и, как следствие - ростом безработицы, особенно среди женщин (как наиболее занятых в отрасли). Снизились показатели эффективности производства, ухудшилось финансовое состояние предприятий. Износ основных фондов в среднем составил 80%.

Несмотря на такую ситуацию, отрасль является достаточно привлекательной для вложения капитала. Привлекательность определяется следующими обстоятельствами: высокая оборачиваемость оборотных средств, большая ем-

кость рынка, короткий жизненный цикл товара, и, как следствие, устойчивый спрос на производимую продукцию, высокий уровень рентабельности. Учитывая это, зарубежные производители предприняли наступательную стратегию на наш рынок.

В результате экспансии «серого» импорта - товаров легкой промышленности, ввозимых физическими лицами без таможенных платежей и уплаты налогов, уменьшились поставки белорусских товаров в розничную торговую сеть - за последние два года они сократилась почти вдвое. Население республики приобрело таких товаров зарубежного производства как минимум в 3,5 раза больше, чем отечественных. Эти факты свидетельствуют о том, что проводимая государственная политика способствует развитию зарубежных экономик, а не национальной.

Китайские, турецкие, тайваньские производители «демпингуют» на белорусском рынке, и, если квоты будут отменены, они полностью его завоюют. Особую конкуренцию составляет текстильная продукция из Китая, что связано с реформированием ее текстильной промышленности при финансовой поддержке государства.

Анализ влияния организационно-правовых факторов на формирование конкурентных преимуществ показал, что законодательство Республики Беларусь не способствует техническому развитию отрасли. Проводимая налоговая и таможенная политика привела к усилению конкуренции в отрасли, росту цен и снижению прибыли. В результате предприятиям не хватает средств не только на расширенное, но даже на простое воспроизводство, что уменьшает возможности создавать конкурентоспособную продукцию.

Все эти факты подтверждают необходимость принятия мер, в первую очередь, на государственном уровне по поддержке отечественных товаропроизводителей и повышению конкурентоспособности отрасли «легкая промышленность» в целом. Обоснование приоритета государственного регулирования состоит в следующем.

Повышение конкурентоспособности продукции и предприятий способствует росту объемов реализации и доходов предприятий и как следствие - росту налоговых поступлений в бюджет. Расширение экспортного потенциала предприятий (в результате повышения конкурентоспособности продукции) повлечет, с одной стороны, пополнение Государственного валютного фонда и решение приоритетных государственных задач (поддержание курса национальной денежной единицы, погашение государственных кредитов и др.), а с другой - пополнение валютных фондов предприятий, которые направляются на расширенное воспроизводство. Создание импортозамещающих производств, сокращение доли импорта способствует улучшению торгового баланса. Увеличение притока инвестиций в конкурентоспособные предприятия способствует их развитию и повышению эффективности. Все это, в конечном счете, будет способствовать повышению конкурентоспособности страны.

Социальный эффект повышения конкурентоспособности заключается во-первых, в удовлетворении возрастающего потребительского спроса в качественных отечественных товарах по приемлемой цене (ниже, чем импортных); во-вторых, в увеличении занятости и росте доходов населения (за счет приоб-

ретения качественных, недорогих товаров, роста оплаты труда на конкурентоспособных предприятиях); в-третьих, в увеличении расходов на социальные нужды предприятиями и государством.

Вышесказанное предопределило актуальность исследования теоретических вопросов управления конкурентоспособностью различных объектов (товар, предприятие, отрасль) и разработки направлений повышения конкурентоспособности легкой промышленности Республики Беларусь.

Предметом исследования явилась конкурентоспособность предприятий легкой промышленности и отрасли в целом. Теоретические основы проблемы конкурентоспособности стран, отраслей, предприятий и товара разработаны в трудах таких зарубежных авторов как И. Ансофф, Ж.Ж. Ламбен, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд и др.; в работах российских и белорусских ученых-экономистов – Г.Л. Азоева, С.Л. Гарбацевича, А.С. Головачева, М.И. Гельвановского, В.П. Герасенко, А.П. Дуровича, В.Е. Долинской, В.М. Жуковской, В.В. Пинигина, С.С. Полоника, И.П.Соловьева, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова и других.

Вышеперечисленные ученые концентрировали свои исследования в области конкурентоспособности на следующих направлениях: оценка уровня конкуренции и формирование конкурентных стратегий; теоретические основы конкурентных преимуществ; оценка конкурентоспособности продукции; оценка конкурентоспособности предприятий; оценка конкурентоспособности региона; оценка конкурентоспособности отрасли (только М.Портер), оценка конкурентоспособности страны. Вместе с тем, не получили достаточного развития в отечественной и зарубежной литературе вопросы организации системы управления конкурентоспособностью на различных уровнях управления, вопросы формирования механизма планирования и обеспечения конкурентоспособности предприятий и отрасли в целом. Предлагаемые учеными подходы к решению отдельных вопросов управления конкурентоспособностью не учитывали решающего значения маркетинга, как источника, фактора и метода повышения конкурентоспособности. В книге обоснована роль маркетинга и предложены направления использования методов маркетинга и преимуществ в маркетинге в управлении конкурентоспособностью, а также механизм управления маркетингом, качеством и конкурентоспособностью предприятия.

Проводимые исследования в области оценки конкурентоспособности продукции не учитывали особенностей товаров легкой промышленности. В настоящее время в экономической науке не выработан единый подход к количественной оценке конкурентоспособности предприятия и отрасли, что необходимо для целей управления.

Таким образом, неразработанность теоретико-методологических основ конкурентоспособности не позволяет выработать меры по повышению конкурентоспособности на разных уровнях управления. Все это подтверждает актуальность выполненной авторами работы.

Предлагаемая читателю книга является результатом проведенного исследования в рамках основного задания на тему: «Разработать основные направления повышения конкурентоспособности легкой промышленности Республики Беларусь» Государственной научно-технической программы «Социально-

экономические приоритеты государственности», утвержденной Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 1 февраля 2001г. № 141, приказом председателя Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь от 24 июля 2001г. № 273. Работа проводилась в 2001-2002гг., анализ конкурентоспособности легкой промышленности был проведен в 2002 году.

Особенности предлагаемой читателю книги и ее новизна состоят в следующем:

- в уточнении сущности и классификации конкурентных преимуществ, конкурентоспособности различных объектов (продукции, предприятия, отрасли), стратегий конкурентоспособности;
- системном подходе к решению проблемы повышения конкурентоспособности легкой промышленности (рассматриваемые системы - «государство – отрасль – предприятие», «отрасль – предприятие – продукция»);
- комплексном подходе, который заключается в разработке механизма управления, включающего механизмы планирования, организации, анализа и обеспечения конкурентоспособности;
- разработке методологических основ формирования концепции управления конкурентоспособностью различных объектов на основе маркетинга;
- обосновании методики мониторинга внешней макро- и микросреды предприятия;
- разработке методической базы для оценки уровня конкурентоспособности отрасли, предприятий и продукции с учетом особенностей легкой промышленности;
- формулировании методических основ оценки конкурентной позиции предприятий на рынке для планирования конкурентоспособности;
- формировании методических основ стратегии повышения конкурентоспособности продукции и предприятия.

Цель предлагаемой книги состоит в изложении научных основ и практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью в легкой промышленности.

Книга состоит из семи глав. В первой главе показана роль легкой промышленности в национальной экономике Республики Беларусь. Во второй главе раскрываются методологические аспекты формирования концепции управления конкурентоспособностью на основе маркетинга. В третьей главе предложена методическая база оценки конкурентоспособности продукции, предприятий и отрасли «легкая промышленность». В четвертой главе проведено исследование влияния внешней среды на формирование конкурентных преимуществ легкой промышленности. В пятой главе представлены результаты анализа конкурентоспособности легкой промышленности Республики Беларусь. В шестой главе сформулированы основные направления повышения конкурентоспособности легкой промышленности на макро- (государственном) и мезоуровнях (отраслевом) управления. В седьмой главе предложены направления повы-

шения конкурентоспособности предприятий с использованием конкурентных преимуществ в маркетинге.

Авторами книги являются: доцент, к.э.н. Г.А. Яшева (предисловие, разделы 1.2 (совместно с Квасниковой В.В.), 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2.1, 3.3, 5.1.1, 5.1.3, 5.2.1(совместно с Квасниковой В.В.), 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, заключение); доцент, к.э.н. Н.Л. Прокофьева (разделы 1.1, 4.2, 4.3, 5.1.2); В.В. Квасникова (разделы 1.2 (совместно с Яшевой Г.А.), 3.2.2, 4.1, 5.2.1(совместно с Яшевой Г.А.), 5.2.2, 1.2).

Выражаю огромную благодарность за консультации и содействие в получении информации руководителям и специалистам концерна «Беллепром» – первому вице-президенту концерна «Беллепром» В.И. Астровскому, начальнику инновационного управления – В.В.Шкатуло, главному специалисту, руководителю группы управления качеством, стандартизации и сертификации продукции – Л.С.Нефедовой, а также всем руководителям и специалистам предприятий легкой промышленности.

Благодарю за помощь в написании отдельных разделов монографии своих коллег – Е.Н. Домбровскую, И.Г. Бабеню, В.П. Черного за содействие в подготовке раздела 5.2, и первого секретаря Департамента координации внешнеэкономической деятельности Министерства иностранных дел Республики Беларусь – С. Р. Василевского, принявшего участие в написании разделов 1.3, 6.2.

Уважаемый читатель! Возможно к моменту издания книги, некоторые предложения по совершенствованию организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности на государственном и отраслевом (концерн «Беллепром») уровнях управления будут приняты. Что же, это хорошо, значит, наши предложения были актуальными и верными. Мы надеемся, что в практической деятельности предприятий легкой промышленности найдут применение те методики, методические подходы к решению проблем управления конкурентоспособностью, которые изложены в данной книге. Полагаем также, что монография представит научный интерес для студентов, аспирантов, в целом – научных работников, которые занимаются проблемами конкурентоспособности и маркетинга.

Просим все ваши замечания, предложения и вопросы отправлять по адресу: 210035, Республика Беларусь, г. Витебск, Московский пр-т, 70, Витебский государственный технологический университет, кафедра «Коммерческая деятельность». Электронный адрес университета: chancery@vsty.unibel.by или на мой адрес: gala-va@list.ru.

Яшева Г.А.

Книга издана на средства Фонда фундаментальных исследований Республики Беларусь. Коллектив авторов признателен фонду за деятельность направленную на содействие научным исследованиям и поддержку ученых страны.

1. РОЛЬ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

1.1. Анализ состояния и вклада отрасли в национальную экономику Республики Беларусь

Легкая промышленность является крупной отраслью в народнохозяйственном комплексе Республики Беларусь, в которой производится более 30% непродовольственных товаров народного потребления. На долю государственного концерна «Беллепром» приходится 87,5% продукции легкой промышленности, производимой в стране.

Концерн "Беллепром" - многоотраслевой промышленный комплекс республики, включающий текстильную, трикотажную, швейную, кожевенную, обувную, меховую, кожевенно-галантерейную подотрасли. На его предприятиях также организовано производство искусственного и трикотажного меха, фарфорофаянсовой посуды, щетинно-щеточных изделий, резиновой обуви и других видов продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления.

В состав концерна входят 94 производственных предприятия и 7 торговых домов и магазинов, а также такие структурные подразделения как ОАО «Беллепромпроект», Научно-исследовательское республиканское унитарное предприятие «Центр научных исследований легкой промышленности», унитарное предприятие «Белст», УО Минский государственный техникум - предприятие легкой промышленности, УОУ «Барановичский государственный колледж легкой промышленности им. В.Е. Чернышева». Из 92 промышленных предприятий 73 (79,3%) являются негосударственными, в том числе 53 (57,6%) акционерными (данные на 1.01.2003г.).

При исследовании места и роли легкой промышленности в экономике Республики Беларусь, авторский коллектив стремится избежать сиюминутных скоропалительных выводов и заключений, поэтому основные экономические показатели развития отрасли и экономики рассматриваются за период 1990-2002гг. Только в таком интервале видно снижение удельного веса легкой промышленности в объеме произведенной продукции промышленностью в целом почти в 2,5 раза (табл.1.1), причем доля этой отрасли экономики государства за двенадцатилетний период исследования изменилась не слишком существенно.

Таблица 1.1

**Удельный вес продукции промышленности,
в том числе легкой промышленности в национальной экономике**

Показатели	1990	1995	2000*	2001	2002
1. Выпуск в основных ценах, трил.руб.	0,0893	285,8	21,194	38,278	53,094
2. Объем продукции промышленности в факт. действ. ценах, трил. руб.	0,042	131,4	10,5	18,612	24,912
3. Объем продукции легкой промышленности в факт. действ. ценах, трил. руб.	0,0072	10,46	0,883	1,428	1,715
4. Уд. вес продукции промышленности в экономике, %	47,0	46,0	49,5	48,6	46,9
5. Уд. вес продукции легкой промышленности в общем объеме продукции промышленности, %	17,0	8,0	8,4	7,7	6,9
6. Удельный вес продукции легкой промышленности в экономике, в %	8,0	3,7	4,2	3,7	3,2

* с учетом деноминации 2000 года.

Источник: собственная разработка на основе [157, 170]

Устойчивое падение удельного веса продукции лёгкой промышленности сопровождалось сокращением численности промышленно-производственного персонала и изменением его доли в общем числе занятых в народном хозяйстве (табл. 1.2) с 17% в 1990 г. до 12,4% в 2002 г.

Таблица 1.2

Распределение численности занятого населения

Показатели	1990	1995	2000	2001	2002
1. Всего занято в экономике	100	100	100	100	100
в т.ч.: промышленности	31,0	27,6	27,6	27,6	26,7
в т.ч. легкой промышленности	5,1	4,2	3,0	3,5	3,3
2. Уд. вес численности персонала, занятого в легкой промышленности в общей численности персонала, занятого в промышленности	17,0	15,6	11,3	12,8	12,4

Источник: собственная разработка на основе [157, 170]

Наиболее неблагоприятным из исследуемого периода был 1995 год, последствия которого нельзя считать преодолёнными, так как до сих пор не достигнуто сближение уровней выработки занятых в легкой промышленности и занятых в промышленности. Если в 1990 году это соотношение составляло 99,6%, в 1995г. - 50,9%, к 2000 году - 77,2%, в 2002 году приблизилось к наихудшему показателю 1995г. и составило 55,6% (табл. 1.3).

Определение выработки в фактических действующих ценах не всегда корректно, так как на этот показатель оказывает влияние динамика изменения отраслевых цен (не паритет цен). Сопоставление индексов цен по отраслям промышленности за исследуемый период действительно характеризуется разнообразием, но средний прирост цен по промышленности в целом сопоставим со средним приростом цен в легкой промышленности [170].

Таблица 1.3

Соотношение уровней выработки 1 чел. ППП, занятого в легкой промышленности к выработке 1 чел. ППП, занятого в промышленности

Показатели	1990	1995	1998	2000	2001	2002
1. Выработка на 1 чел. ППП, занятого в промышленности (в факт. действ. ценах), тыс.руб.	27,3	111712	658424,6	6912,7*	13034	21292
2. Выработка на 1 чел. ППП, занятого в легкой промышленности (в факт. действ. ценах), тыс.руб.	27,2	56821	412946	5335,9*	7532	11828
3. Соотношение уровней выработки 1 чел. ППП, занятого в легкой промышленности к выработке 1 чел. ППП, занятого в промышленности, %	99,6	50,9	62,7	77,2	57,8	55,6

*с учетом деноминации 2000 года

Источник: собственная разработка на основе [157], [170]

Экономические последствия явлений в народном хозяйстве неизбежно проявляются в виде социальных проблем, одна из которых определяется тем, что более 50% занятых в народном хозяйстве (52,7%) – женщины. В промышленности удельный вес женщин в составе промышленно-производственного персонала около 48,6% (2000 г.) и большая часть их из этого числа работают на предприятиях легкой промышленности.

Следствие резкого сокращения численности занятых в отраслях народного хозяйства за исследуемый период – появление безработных – женщины от общей численности безработных составляли от 80% до 60% (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Численность безработных

Показатели	Годы								
	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Всего безработных, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Численность безработных, в т.ч. женщины, %	80	64,3	63,8	66,6	66,7	64,2	60,7	60,3	63,3

Источник: [57, 170]

Таблица 1.5

Удельный вес продукции легкой промышленности в объеме продукции промышленности, %

Показатели	Годы						
	1985	1990	1995	1999	2000	2001	2002
Удельный вес продукции легкой промышленности в объеме продукции промышленности, %	19,8	17,2	8,0	9,5	8,6	7,4	6,9
в т.ч.							
- текстильной	12,3	10,4	4,4	4,9	4,5	3,8	3,0
- швейной	5,2	4,7	1,3	1,8	1,6	1,5	2,1
- кожевенно-обувная	2,2	2,1	2,3	2,7	2,4	2,0	1,7

Источник: [157, 170]

Если в стоимостном выражении доля текстильной подотрасли в объеме продукции промышленности сократилась в 2002 году по сравнению с 1985 г. в 4,1 раза (табл. 1.5), то в действительности объем производства ткани в натуральном измерении сократился в 3,0 раза по концерну "Беллепром" (табл. 1.6). а в целом по республике в 2 раза.

Таблица 1.6

Производство тканей всех видов (1990=100%)

Показатели	Годы					
	1990	1995	1999	2000	2001	2002
Производство тканей всех видов, всего	100	45,6	51,9	56,2	50,7	49,7
В т.ч. по концерну "Беллепром"	100	22,5	34,2	32,2	34,2	33,0

Источник: собственная разработка на основе данных концерна «Беллепром»

В 2002 году в связи с хроническим недостатком оборотных средств, снижением спроса на отдельные отечественные товары легкой промышленности на внутреннем и внешнем рынках из-за их неконкурентоспособности по уровню цен, а также усиливающейся экспансии на белорусском рынке аналогичных импортных товаров, прежде всего российского производства, снижено производство шерстяных и шелковых тканей, ковров и ковровых изделий, чулочно-носочных, трикотажных и швейных изделий, обуви кожаной.

Наибольшее падение объемов производства и крайне неудовлетворительное финансовое положение в 2002 году имели республиканские унитарные предприятия «Барановичское ПХБО», «Ветковская хлопкопрядильная фабрика», «Гронитекс», «Кобринская прядильно-ткацкая фабрика «Ручайка», «Барановичская трикотажная фирма «Баверти», «Кобринская швейная фирма «Лона», «Мотекс», «Барановичская обувная фабрика «Ритм», акционерные общества «Камволь», «Слонимская камвольно-прядильная фабрика», «Витебский комбинат шелковых тканей», «Брестская трикотажная фирма «Элма», «Купалинка» г. Солигорск, «Кожевник» г. Могилев, «Барановичская обувная фабрика», совместные предприятия «Ле Гранд», «Чевляр», ООО «Ирвит».

Негативным фактором, оказавшим значительное влияние на снижение объемов производства и наличие сверхнормативных остатков готовой продукции, явился отказ торгующих организаций от заявленных объемов квот, которые в 2002 году были уменьшены на 15-40 % из-за падения платежеспособного спроса населения.

Специфические экономические условия, необходимость "зарабатывания" валюты для выживаемости предприятия способствовали тому, что в 1999-2000 годах на внутренний рынок поставлялось около 70% продукции. Экспортные тенденции поощрялись, но отрасль теряла республиканские рынки сбыта, что косвенно подтверждается тем, что все меньшее количество денежных средств население тратило на приобретение товаров легкой промышленности (табл. 1.7).

**Предложение потребительских товаров на 1 рубль
денежных доходов населения**

Показатели	Годы								
	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Денежные доходы населения, млрд. руб.	24	76524	136979	238228	492129	1871550	6011*	12119	19154
2. Потребительские товары, млрд. руб.	23	44563	76080	162697	331863	1460804	4200*	7185	7999
в т.ч. непродовольственные товары	15	18949	3201	72543	155167	731089	1998*	3463	3766
из них товары легкой промышленности	7	5911	12218	27766	59709	291088	792*	1276	1231
3. Предложение потребительских товаров на 1 рубль денежных доходов населения, руб.	0,958	0,582	0,555	0,683	0,674	0,78	0,645	0,593	0,418
из них товары легкой промышленности	0,29	0,077	0,089	0,116	0,121	0,155	0,128	0,105	0,06

Источник: собственная разработка на основе [157], [170]

В 2002 году в промышленности в целом сохраняется власть монополий - ими производится 54,1% всей продукции в стоимостном выражении (табл. 1.8). В лёгкой промышленности стремительно сокращается число предприятий монополистов, ими производится только 37,6% продукции в стоимостном выражении.

Таблица 1.8

Динамика удельного веса предприятий-монополистов

Показатели	Число предприятий-монополистов				Удельный вес предприятий-монополистов							
					в общем числе предприятий				в общем объеме производства			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
Вся промышленность	295	289	284	246	10,6	13,5	11,9	10,3	58,7	58,7	58,3	54,1
в т.ч. легкая промышленность	47	47	38	19	9,5	17,4	8,3	4,2	58,9	62,1	53,5	37,6

Источник: заимствовано [157, 170]

Остаточный принцип финансирования легкой промышленности в период командно-административной системы и как следствие низкий технический и организационный ее уровень на начальной стадии рыночных преобразований не позволили создать необходимых условий для формирования конкурентных преимуществ в легкой промышленности и эффективных преобразований на ее предприятиях.

И вывод здесь однозначен: легкая отрасль промышленности отмечается устойчивыми и характерно низкими показателями эффективности. Это вполне наглядно отражает динамика и темпы изменений ряда технико-экономических показателей. В частности, выработка на одного работающего в легкой промышленности в 1,3 - 2,0 раза ниже, чем в целом по промышленности за 1995-2002г. (табл. 1.3).

Одной из важнейших причин, обусловивших падение выработки (производительности труда) является существенная недогрузка производственных мощностей предприятий легкой промышленности (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Исследование загрузки производственных мощностей на предприятиях легкой промышленности за 1990-2000гг, %

Виды продукции	1990	1995	1998	1999	2000
Шерстяные суровые ткани	92	21	32,0	33,6	33,4
Шелковые суровые ткани	80	18,3	43,6	40,2	37,4
Хлопчатобумажные суровые ткани	99,8	25,8	58,9	40,4	46,8
Ковры и ковровые изделия	96	26,3	84,4	88,9	86,2
Трикотажные изделия	98	29	52	56,2	53,9
Обувь	98	29	54	54	50,6
Чулочно-носочные изделия	96	37	66	72,2	68,6

Источник: собственная разработка на основе данных концерна «Беллепром»

Так, загрузка производственных мощностей по отдельным видам продукции легкой промышленности снизилась к уровню 1990 г. в 1,4 раза по чулочно-носочным изделиям, 1,8 раза по трикотажным изделиям, 1,9 раз по обуви, в 2,1-2,75 раза по тканям, причем наибольшее снижение загрузки производственных мощностей наблюдалось в производстве шерстяных тканей. Это обусловлено отсутствием собственной сырьевой базы.

Хроническая незагруженность производственных мощностей обусловила снижение эффективности использования основных производственных фондов, как по промышленности в целом, так и в легкой промышленности, хотя в 2001 году отдача основных фондов возросла в 10 раз, а в легкой промышленности продолжала падать. Динамика показателя отдачи основных фондов, исчисленного по балансовой прибыли приведена в таблице 1.10.

Таблица 1.10

Эффективность использования основных фондов за 1999-2002гг.

Показатели	1990	1995	1998	2000	2001	2002
Отдача основных фондов, исчисленная по балансовой прибыли:						
- в промышленности	0,214	0,006	0,044	0,038	0,357	0,035
- в легкой промышленности	0,682	0,009	0,080	0,051	0,029	0,024

Источник: собственная разработка на основе [157], [170]

Одним из определяющих факторов низкой отдачи основных фондов выступает высокая их изношенность 80% в среднем по легкой промышленности. Такая ситуация объясняется крайне низким уровнем инвестиций, направленным в легкую промышленность. Так, за период за 1990-2000 гг. доля инвестиций в легкую промышленность, в лучшем случае, не превышала 2-х процентов общей суммы инвестиций, направленных в промышленность, а в 2002г. – уже менее 0,6% (табл. 1.11.).

Таблица 1.11

Структура инвестиций в основной капитал по отраслям экономики, %

Показатели	Годы							
	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Инвестиции в основной капитал, всего	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе в промышленность	24,4	29,7	30,9	35,0	27,8	28,8	31,2	31,9
из нее в легкую промышленность	2,0	1,7	1,1	1,6	1,0	1,3	0,9	0,6

Источник: собственная разработка на основе [157], [170]

Обобщающим показателем эффективности работы отрасли является показатель рентабельности. Динамика показателя рентабельности продукции в промышленности за 1990 -2002гг. отражена на таблице 1.12. Данные таблицы свидетельствуют о негативной тенденции снижения рентабельности за анализируемый период в целом по промышленности, в том числе по легкой. О значительном снижении эффективности производства в легкой промышленности свидетельствует тот факт, что рентабельность продукции легкой промышленности в 1990 году была больше, чем по промышленности на 2,3 процентных пункта, а в 2002 году снизилась в 4,9 раза и стала меньше, чем в промышленности на 5,5 процентных пункта. Аналогичная тенденция наблюдается и в разрезе подотраслей, хотя в швейной промышленности несколько выше показатель рентабельности и его динамика.

Таблица 1.12

Анализ рентабельность реализованной продукции за 1990 –2002 годы

Отрасли	1990		1995		1999		2000		2001		2002	
	факт	в % 1990	факт	в % 1990	факт	в % 1990	факт	в % 1990	факт	в % 1990	факт	в % 1990
промышленность	22,3	100	10,1	45,3	17,1	76,7	15,8	70,1	10,8	48,4	10,5	47,1
в т.ч. легкая	24,6	100	11,7	47,6	22,6	91,9	14,3	58,1	6	24,4	5,0	20,0
в т.ч. текстильная	22,8	100	8,2	36	17,2	75,4	9,5	41,7	0,8	3,5	2,9	12,7
швейная	28,7	100	17,4	61	25,6	89,2	19	66	11,1	38,7	13,5	47
кожевенно-обувная	29,3	100	19,5	66,6	32,3	110	21,0	71,7	13,4	45,7	7,9	27,0

Источник: собственная разработка на основе [157, 170]

Хроническая незагруженность производственных мощностей крупных предприятий, старение производственных фондов и отсутствие собственных средств на исследование рынка, разработку новых моделей и техническое перевооружение, фактически лишают легкую промышленность конкурентных преимуществ.

Для создания конкурентных преимуществ необходимы привлеченные инвестиции, которые могут изменить форму собственности предприятий и повысить эффективность деятельности государственных предприятий. Актуальность этих предложений подтверждает сравнительный анализ деятельности предприятий концерна "Беллепром" различных форм собственности (табл. 1.13, 1.14). Наименее эффективно используется промышленно-производственный персонал на предприятиях коммунальной формы собственности как в промышленности в целом, так и в легкой промышленности. Наиболее эффективно в легкой промышленности используется персонал на предприятиях частной и иностранной формы собственности (табл. 1.13).

Таблица 1.13

Анализ эффективности использования ГПП на предприятиях легкой промышленности различных форм собственности за 2002год

Формы собственности	Удельный вес, %						Эффективность использования ППП, коэфф.	
	в числе пред- приятий ЛП		в объеме произ- водства ЛП		в численности ППП			
	2000	2002	2000	2002	2000	2002	2000	2002
Легкая промышленность	100	100	100	100	100	100	1	1
в т.ч. государственная:	27,4	26,8	13,4	20,3	27,4	28,5	0,49	0,71
- республиканская	10,3	9,5	10,2	16,2	15,2	17,4	0,67	0,93
- коммунальная	17,1	17,3	3,2	4,1	12,2	11,1	0,26	0,37
частная	71,4	70,3	86,3	78,5	71,9	70,5	1,20	1,11
иностранная	1,2	2,9	0,3	1,2	0,7	1,0	0,42	1,20
Вся промышленность	100	100	100	100	100	100	1	1
в т.ч. государственная:	27,0	27,8	53,8	41,4	52,1	48,4	1,03	0,89
- республиканская	16,0	12,0	49,7	37,6	46,5	41,9	1,09	0,90
- коммунальная	11,0	15,8	4,1	3,8	6,5	6,5	0,63	0,58
частная	72,0	70,5	45,2	57,1	47,2	50,2	0,96	1,14
иностранная	1,0	1,7	1,0	1,5	0,7	1,4	1,43	1,07

Источник: собственная разработка на основе [170]

Сравнительный анализ предприятий концерна "Беллепром" по формам собственности представлен в таблице 1.14.

Таблица 1.14

Сравнительный анализ деятельности предприятий концерна "Беллепром"
по формам собственности в 2001 г.

Пред- приятия	Количество предприятий		Объем производ- ства в сопост. це- нах		Темп роста ПТ, % к 2000г.	Прибыль балан- совая за 2001 г.		Рентабель- ность, %		Сред. мес. ЗП работающих	
	Ед.	Уд.вес с. %	Темп роста к 2000г. %	Уд.вес в общ. объеме, %		Млн. руб.	Темп роста в % к 2000г.	2001	2000	Тыс. руб.	Темп роста. % к 2000г.
Всего про- мышл. предпри- ятия	90	100	96,7	100	101,2	46038,4	63,6	6,8	14,3	118,3	179,6
В т.ч. го- сударст- венные	19	21,1	88,5	12,0	94,2	-4860,5	-	-3,8	4,4	91,0	181,9
негосудар- ственные	71	78,9	97,9	88,0	102,5	50898,9	72,7	8,7	16,6	123,6	179,3

Источник: по данным концерна

Представленные в таблице показатели свидетельствуют о более эффективной работе негосударственных предприятий. В итоге и среднемесячная заработная плата на негосударственных предприятиях оказалась выше в 1,4 раза, чем на государственных. Следовательно, в преобразовании формы собственности, реструктуризации заинтересованы не только руководство концерна "Беллепром", но и работники предприятий.

1.2. Анализ финансового положения предприятий концерна "Беллепром"

Финансовое положение предприятий концерна "Беллепром" исследовалось за 2000 – 2002 годы по следующим направлениям:

1. анализ показателей ликвидности и платежеспособности;
2. анализ показателей эффективности.

1. Анализ показателей ликвидности и платежеспособности предприятий легкой промышленности в разрезе отраслей (табл. 1.15) показал, что значение показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами на 1.01.2003 г. ниже нормативных по всем отраслям легкой промышленности.

Доля неликвидных предприятий по концерну "Беллепром" в 2002 году составила 79 % и снизилась по сравнению с прошлым годом на 5 %.

Тем не менее, структура предприятий по показателю ликвидности ухудшилась. Как видно из таблицы 1.15, за исследуемый период наблюдается увеличение количества предприятий, коэффициент текущей ликвидности у которых менее 1. Если в 2001 году в целом по концерну "Беллепром" таких предприятий насчитывалось 29 или 34%, то в 2002 году их уже 39, что соответствует 46 %. В тоже время произошло резкое сокращение предприятий, имеющих уровень коэффициента текущей ликвидности от 1 до 1,7.

Таблица 1.15

Уровень коэффициента текущей ликвидности в разрезе отраслей легкой промышленности за 2001-2002 годы

Отрасль	Предприятия, ед.										
	Уровень коэффициента текущей ликвидности									ИТОГО	
	менее 1,0,			от 1,0 до 1,7			выше 1,7				
	2001	2002	Темп роста,%	2001	2002	Темп роста,%	2001	2002	Темп роста,%		
Текстильная	6	9	150	9	5	55,6	1	2	200	16	16
Трикотажная	2	5	250	6	1	16,7	3	5	166,7	11	11
Швейная	10	12	120	11	9	81,8	4	4	100	25	25
Кожевенно-обувная	11	13	182	17	13	76,5	5	7	140	33	33
Итого	29	39	134,5	43	28	65,1	13	18	138,5	85	85

Источник: собственная разработка на основе данных предприятий концерна "Беллепром"

Если в 2001 году их удельный вес по концерну "Беллепром" составлял более 50% (43 предприятия), то в 2002 году доля таких предприятий снизилась до 33%. Снижение числа предприятий этой группы обусловлено тем, что часть предприятий в 2002 году перешла в группу с коэффициентом текущей ликвидностью менее 1, однако некоторые предприятия перешли в группу с уровнем этого показателя более 1,7, что на фоне общего снижения ликвидности предприятий концерна "Беллепром" является положительной тенденцией.

Таким образом, изменение структуры предприятий по коэффициенту текущей ликвидности вызвало снижение уровня этого показателя по концерну в 2002 году на 0,05, по сравнению с прошлым годом и составило в 2002 г. – 1,22.

По абсолютному значению показателя коэффициента текущей ликвидности (табл. 1.16) лидером в легкой промышленности является трикотажная отрасль (в 2002 г. – 1,44), не смотря на то, что в 2002 году его значение снизилось по сравнению с 2001 годом на 0,1 пункта. Отрасль имеет самый высокий удельный вес предприятий с коэффициентом текущей ликвидности выше нормативного. В 2001 году доля таких предприятий составляла – 27,3% от общего количества предприятий, а в 2002 году увеличилась до 45,5%.

Аутсайдером по уровню ликвидности является текстильная промышленность, абсолютное значение коэффициента текущей ликвидности составило – 0,97. У 93,4% предприятий уровень показателя текущей ликвидности ниже нормативного. Доля неликвидных предприятий в 2002 году по швейной и кожевенно-обувной отраслям составляет 84% и 79% соответственно.

В целом по концерну "Беллепром" за анализируемый период наблюдается недостаток оборотных средств. По состоянию на 01.01.2003 г. дефицит достиг 125,1 млрд. рублей и увеличился по сравнению с соответствующей датой 2001 года в 1,6 раза при росте объема производства в действующих ценах за этот период в 1,1 раза.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ниже нормативного в 30 раз (при нормативе – 0,3; фактическое значение в целом по концерну за 2002 г. составило 0,01). Более половины предприятий отрасли относятся к категории устойчиво неплатежеспособных (имеют коэффи-

циенты обеспеченности оборотными средствами ниже нормативных четыре и более квартала подряд).

Среди отраслей наиболее острый дефицит в собственных оборотных средствах наблюдается в текстильной подотрасли, где значение показателя «обеспеченность собственными оборотными средствами» отрицательно и в 2002 году составило -2,53. В лучшем положении находятся швейная и трикотажная отрасли, у которых коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0,27 и 0,26 соответственно.

Следствием низкой обеспеченности оборотными средствами явилось увеличение кредиторской задолженности в 1,4 раза в 2002 году по сравнению с прошлым годом. Негативное влияние на финансовое положение оказал рост дебиторской задолженности в 2002 году в 1,35 раз. В задолженности растет доля просроченной. Темпы роста просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности составили в 2002 году - 122,2 %, темпы роста кредиторской задолженности за этот же период - 130,1%.

Эти же тенденции имеют место и в 2003 году. Дебиторская задолженность предприятия концерна по состоянию на 1 июля 2003 года увеличилась по сравнению с соответствующим периодом 2002 года на 30,7% и составила 132,4 млрд. руб. Просроченная дебиторская задолженность за этот период возросла в 1,7 раза и ее доля в общей сумме задолженности составила 35,0%. На задолженность свыше трех месяцев приходилось 48,3% от общей суммы просроченной задолженности.

Кредиторская задолженность на 1 июля 2003 г. увеличилась по сравнению с соответствующим периодом 2002 года на 30,3% и составила 261,2 млрд. руб. Просроченная кредиторская задолженность возросла к уровню за этот период прошлого года на 30,0% и ее доля в общей сумме задолженности составила 45,3%. На задолженность свыше трех месяцев приходилось 60,9% от общей суммы просроченной задолженности. По состоянию на 1 июля 2003 г. 41 предприятие отрасли имело просроченную задолженность по платежам в бюджет и внебюджетные фонды на сумму 30,8 млрд. руб., причем к уровню прошлого года она возросла почти в 5 раз.

Рост просроченной дебиторской задолженности требует дополнительного привлечения кредитных ресурсов, что уменьшает чистую прибыль, фактически получаемую предприятием (после выполнения всех обязательств, включая погашение процентов по кредитам, осуществляемое за счет прибыли, а не только обязательств перед бюджетом по выплате налогов и других обязательных платежей). Недостаток кредитования не позволяет осуществлять не только расширенное, но даже простое воспроизводство.

Финансовое положение предприятий усугубляется в результате опережения темпов роста кредиторской задолженности над дебиторской на 7,9 процентных пункта. Показатель соотношения дебиторской и кредиторской задолженности (табл. 1.16) в целом по легкой промышленности имеет тенденцию к снижению (с 0,35 на 1.01.02 до 0,33 на 1.01.03) и свидетельствует о снижении возможностей предприятий в области восстановления платежеспособности.

Показатели финансового состояния по отраслям легкой промышленности Республики Беларусь за 2000-2002 гг.

Наименование отрасли	Коэффициент текущей ликвидности		Коэффициент обеспеченности собственными ОС		Удельный вес, %						Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей		Остатки продукции на складах, % к ср. мес. объему производства		
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	темпа роста	2002	2001	темпа роста	2001	2002	2001	2002	Превышение установленного задания 2002г.
Всего по легкой промышленности	1,27	1,22	0,05	0,01	17,65	21,57	122,2	27,87	36,26	130,1	0,35	0,33	113,1	131,9	1,97
текстильная	0,99	-0,07	-0,27	-2,53	7,92	8,18	103,3	34,05	43,18	126,8	0,37	0,36	79,4	92,0	1,4
трикотажная	1,54	1,44	0,28	0,26	26,18	31,59	120,7	25,32	33,85	133,7	0,22	0,29	150,1	162,9	2,4
швейная	1,44	1,40	0,28	0,27	31,5	46,86	148,8	27,61	37,19	134,7	0,35	0,33	154,6	178,0	2,4
кожевенно-обувная	1,29	1,28	0,18	0,16	39,21	18,32	46,7	26,44	34,5	130,5	0,09	0,07	117,7	147,5	2,5

Источник: собственная разработка на основе данных концерна "Беллегпром"

2. *Анализ показателей эффективности* (табл.1.17) свидетельствует об ухудшении деятельности предприятий концерна "Беллепром" в 2002 году. Балансовая прибыль в целом по концерну снизилась по сравнению с предшествующим годом на 3333 млн. руб. (7,3 %)

По отраслям прослеживается разная тенденция: в текстильной и трикотажной отрасли прибыль возросла (темп роста составил соответственно 178,9% и 112,4%), а в швейной и кожевенно-обувной отрасли произошло снижение (95,6% и 68,8%). Основной вклад в формирование финансового результата концерна внесли швейная и обувная подотрасли, снижение прибыли в которых повлияло на общее снижение эффективности.

Снижение балансовой прибыли в большей степени обусловлено уменьшением рентабельности продукции. Средний уровень рентабельности по отраслям в 2002 г. снизился по сравнению с прошлым годом на 0,6 процентных пункта и составил 6,2 %.

Причиной такой ситуации явилось снижение рентабельности во всех отраслях, за исключением текстильной, в которой рентабельность продукции возросла на 1,5 процентных пункта. Однако уровень рентабельности продукции в текстильной отрасли оказался самый низкий (2,9 % в 2002 г.) и наибольший удельный вес убыточных предприятий (56,2 %). Такое положение объясняется следующими обстоятельствами.

1. В структуре выручки текстильной промышленности, в отличие от других отраслей, самый низкий удельный вес налогов с оборота, что объясняется льготами, а иногда и освобождением предприятий текстильной промышленности от уплаты местных налогов, т.к. эти предприятия содержат на балансе детские дошкольные учреждения, котельные, поставляющие теплоэнергию населению, объекты жилищно-коммунального хозяйства.

2. Еще одна проблема текстильных предприятий - приобретение сырья. В Республике Беларусь количество поставщиков сырья ограничено, да и те нарушают сроки поставки, т.к. в первую очередь обеспечивают выполнение договоров по экспортным поставкам. Обеспеченность сырьем по предприятиям текстильной промышленности в 2002 году не превышала 76,4%. Импорт сырья и материалов, приобретение их с отсрочкой платежа увеличивает себестоимость продукции и снижает прибыль и рентабельность. Кроме того, предприятия текстильной промышленности несут убытки ввиду разницы валютных курсов на дату заключения сделки и дату окончательного расчета за поставленную продукцию.

3. Удельный вес продукции, поставленной на экспорт, в общем объеме отгрузки (без учета давальческого сырья) по предприятиям текстильной промышленности достаточно высокий (в 2002 г. - 42,6 %). Продавая валюту непосредственно обслуживающим банкам, минуя валютную биржу, текстильные предприятия несут дополнительные потери на разнице валютных курсов.

Таблица 1.17

Анализ показателей прибыльности концерна "Беллепром" в разрезе подотраслей за 2001-2002 гг.

Показатели	Легкая промышленность		Текстильная отрасль		Трикотажная отрасль		Швейная отрасль		Кожевенно-обувная отрасль	
	2001	2002	2001г	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002
1. Прибыль балансовая, млн. руб.	45658,0	42325,0	2897,6	5183,8	8772,6	9860,4	14494,0	13856,3	19512,2	13424,4
2. Темп роста прибыли балансовой, %	-	92,7	-	178,9	-	112,4	-	95,6	-	68,8
3. Удельный вес прибыли по отраслям, %	100	100	6,4	12,2	19,2	23,3	31,7	32,7	42,7	31,8
4. Рентабельность продукции, %	6,8	6,2	1,4	2,9	6,2	6,1	16,5	13,5	12,0	7,9
5. Количество предприятий в отрасли	89	90	16	16	12	12	25	25	36	37
в том числе убыточных, ед	24	35	9	9	4	6	7	11	4	9
в % к итогу	27	39	56,2	56,2	33,3	50	28	44,0	11,1	24,3

Источник: собственная разработка. Расчеты произведены по данным концерна «Беллепром»

Таким образом, главная проблема текстильных предприятий – слабая сырьевая база, низкий уровень технического оснащения производства, градообразующее положение отдельных предприятий отрасли, высокий уровень дебиторской задолженности, потери на курсовых разницах валют, что приводит к снижению эффективности их производственно-хозяйственной деятельности.

Критерием неэффективной деятельности концерна является рост числа убыточных предприятий. В 2002 г. их количество увеличилось на 11 предприятий и доля составила 39 %. Наибольший удельный вес убыточных предприятий в текстильной отрасли – 56,2 % (табл. 1. 17).

Результатом неэффективной деятельности предприятий концерна "Беллегпром" является рост запасов готовой продукции на складе, которые превышают нормативные значения (табл. 1.16). В целом по концерну остатки продукции в 2002 г. увеличились по сравнению с прошлым годом на 128,8 % и составили 131,9 % к среднемесячному объему производства (превышение норматива – в 1,97 раза). Наибольший рост наблюдается по швейной промышленности - 141,1 % (превышение норматива – 2,4 раза).

Рост остатков готовой продукции на складе снижает финансовые результаты предприятий, ограничивая их возможности расчета с бюджетом и поставщиками, что ложится дополнительным бременем, усугубляя и без того сложное финансовое положение.

В целом по отрасли по состоянию на 1 июля 2003 года запасы готовой продукции с учетом услуг по переработке давальческого сырья в действующих ценах составили 153,3 млрд. руб., или 167,4% среднемесячного объема производства, что превышает уровень аналогичного периода прошлого года (141,9%).

На ряде предприятий запасы готовой продукции значительно превысили нормативные. В числе предприятий, нарастивших запасы готовой продукции и имевших на 1 января 2003 года их уровень, превышающий двухмесячный объем производства, оказались ОАО «КИМ», ОАО «Бобруйсктрикогаж», ОАО «Брестский чулочный комбинат», ОАО «Жлобинская экспериментальная швейная фабрика», ОАО «Элема», ОАО «Коминтерн», СП ЗАО «Милавица», ОАО «Белорусский центр моды», РУП «Жлобинская швейная фабрика», РУПП «Барановичская обувная фабрика «Ритм», ОАО «Гродненская обувная фабрика «Неман», ОАО «Обувь».

Анализ налогов и иных обязательных платежей из прибыли по отраслям концерна показал, что процент изъятий составил в 2000 году в целом по легкой промышленности 29,5%, в 2001 году - 47,8%, в 2002 году – 47,7 %. Таким образом, несмотря на сложное финансовое положение, налоговая нагрузка на прибыль предприятий легкой промышленности растет, что сокращает возможности предприятий по наращиванию собственных оборотных средств (т.к. основным источником их пополнения является прибыль) и уменьшает возможности по обновлению и развитию производства. В такой ситуации предприятия вынуждены наращивать объемы кредиторской задол-

женности, что в свою очередь снижает их платежеспособность и сказывается на прибыли.

Причинами низкой эффективности предприятий концерна "Беллепром" являются следующие:

- увеличение в себестоимости выпускаемой продукции условно-постоянных расходов за счет сокращения объема производства, связанного с все растущим дефицитом оборотных средств и усугубляющимися проблемами с реализацией продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- не полное использование производственных мощностей (более 40% не используется);

вынужденное снижение на ряде предприятий цен на выпускаемую продукцию до уровня возможной реализации, в том числе ниже себестоимости, в связи с неудовлетворительной платежеспособностью торгующих организаций и низкой покупательской способностью населения республики, неконкурентоспособностью изделий легкой промышленности по уровню цен на российском рынке;

- опережающий рост цен на сырье и материалы по сравнению с изменением цен на товары, выпускающие предприятиями концерна «Беллепром»;

- содержание на ряде предприятий отрасли излишней численности работающих в целях недопущения массовой безработицы и социальной напряженности, особенно в небольших городах и населенных пунктах;

- высокие процентные ставки за пользование кредитными ресурсами коммерческих банков, используемых для своевременной выплаты заработной платы, приобретения сырья и материалов;

- выполнение на многих предприятиях, особенно швейных низкорентабельных услуг по переработке давальческого сырья;

- значительные расходы предприятий на содержание объектов социальной сферы.

Таким образом, анализ показателей финансового состояния предприятий легкой промышленности за 2000-2002 годы свидетельствует о том, что финансовое положение предприятий является неустойчивым и продолжает ухудшаться: сокращается рентабельность продукции, растет количество убыточных предприятий и предприятий, имеющих отрицательную рентабельность продукции, наблюдается снижение показателей платежеспособности.

1.3. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий

Объем внешней торговли концерна "Беллепром" в 2002 г. составил 680 млн. дол. США и снизился по сравнению с прошлым годом на 29 млн. дол. США или на 4,1%, а по сравнению с 2000 г. – на 5,3%. Такая негативная тенденция снижения внешнеторгового оборота является результатом проводимой государственной внешнеэкономической политики.

Объем экспорта по концерну "Беллепром" в стоимостном выражении в 2002 г. составил 400,7млн. долл. США или 97% к предыдущему периоду. Объем импорта в 2002 г. - 279,4 млн. долл. США (92,8% к 2001г.). Сальдо внешней торговли концерна "Беллепром" в 2002г. составило «+» 121,3 млн. дол. США и возросло по сравнению с 2001г. на 5,7 млн. дол. США, по сравнению с 2000 г. – на 42,9 млн. дол. США. Этот факт характеризует внешне-торговую деятельность концерна как эффективную, поскольку сальдо внешней торговли концерна постоянно положительное и ежегодно возрастает, что способствует снижению отрицательных диспропорций на уровне государства. Внешнеторговый оборот за 2001-2002 гг. представлен в таблице 1.18.

Таблица 1.18

Внешнеторговый оборот концерна "Беллепром" за 2001-2002 гг.

Наименование	Объем экспорта, тыс. дол.			Объем импорта, тыс. дол.		
	2002 г.	2001 г.	Темп роста, %	2002 г.	2001 г.	Темп роста, %
СНГ	15324,8	12556,8	122,0	16891,7	20931,4	80,7
Россия	226841,3	239704,1	94,6	129576,3	130096,7	99,6
Дальнее зарубежье	158573,7	160898,4	98,6	132907,7	149839,6	88,7
Итого	400739,8	413159,3	97,0	279375,7	300867,7	92,8

Источник: собственная разработка на основе данных концерна «Беллепром»



Рис. 1.1 Структура экспорта концерна "Беллепром" в 2002 г.

Источник: собственная разработка по данным концерна

Структура экспорта (Рис. 1.1) свидетельствует о том, что основным партнером концерна "Беллепром" является Россия. Доля российского экспорта в 2002 г. составила 56%, экспорт в дальнее зарубежье – 40 % и в страны СНГ (без Российской Федерации) – 4 % от общего объема экспорта.

Основными товарными позициями экспорта в 2002 были: швейные изделия – 87,2 млн. долл. США (снижение к уровню соответствующего периода 2001 года на 11,2%), обувь – 34,2 млн. долл. США (снижение на 8,6%), кожаные товары – 26,7 млн. долл. США (прирост 3,3%), корсетные изделия – 26,2 млн. долл. США (прирост 8,8%), ткани хлопчатобумажные – 19 млн. долл. США (снижение на 4,1%), ковры 17,6 млн. долл. США (прирост 3,3%), ткани льняные – 17,7 млн. долл. США (прирост 33,1%), пряжа – 16,2 млн. долл. США (прирост 18,4%), чулочно-носочные изделия 12,9 млн. долл. США (прирост 5,1%), шелковые ткани – 8,8 млн. долл. США (снижение на 23,6%).

Структура и динамика экспорта за 1998-2002 гг. представлена в таблице 1.19. Отрицательным фактом явилось изменение положительной тенденции роста общего экспорта с 1998-2001 гг. В 2002 г. произошло снижение объемов экспорта по сравнению с прошлым годом на 11,6 млн. дол. США. В то же время в 2002 г. структура экспорта улучшилась – увеличилась доля экспорта продукции – на 12,6% и доля экспорта услуг – на 3%.

В 2002 г. сократилась доля экспортных поставок в рамках бартерных операций на 7,6% по сравнению с прошлым годом. Объем бартерных операций в экспорте в 2002г. составил 39,3 млн. долл. США (54,8 % к 2001г.) или 9,8% от общего объема экспорта. Такое значительное снижение объема бартера объясняется введением в 2002 г. ограничений (нормативов) на бартер Постановлением Совета Министров Республики Беларусь «О нормативах использования неденежных форм прекращения обязательств» № 1822 от 30.12.2002 г.

Таблица 1.19
Структура экспорта концерна "Беллепром" за 1998-2002 гг.

Показатели	1998		1999		2000		2001		2002	
	млн. долл. США	%	млн. долл. США	%	млн. долл. США	%	млн. долл. США	%	млн. долл. США	%
Экспорт продукции	133,4	34,9	104,0	31,5	144,0	36,1	168,2	40,7	213,5	53,3
Экспорт услуг	42,1	10,9	44,7	13,5	47,6	11,9	54,6	13,3	65,5	16,3
Экспорт бартерных операций	69,8	18,2	75,0	22,6	88,3	22,1	71,7	17,4	39,3	9,8
Экспорт из давальческого сырья (без услуг)	138,1	36,0	107,5	32,4	119,3	29,9	117,8	28,6	82,4	20,6
Всего:	383,4	100	332,0	100	399,2	100	412,3	100	400,7	100

Источник: собственная разработка на основе данных концерна «Беллепром»

Торговые операции (бартер и экспорт из давальческого сырья) не дают поступлений валютной выручки, что снижает эффективность экспортной деятельности. В то же время данный объем бартерных операций является

обоснованным. Около 98% объема бартерных операций осуществляется с целью поставки в республику сырья, оборудования и запасных частей.

Анализ бартерных операций представлен в таблице 1.20.

Таблица 1.20

Анализ структуры и динамики бартерных операций за 2001 – 2002 гг.

Наименование	Объем бартера, тыс. дол. США					
	экспорт			импорт		
	2002 г.	2001 г.	Темп роста, %	2002 г.	2001 г.	Темп роста, %
СНГ	241,7	270,3	89,4	331,6	804,8	41,2
Россия	37951,2	67926,1	55,9	30810,0	45043,8	68,4
Дальнее зарубежье	1141,6	3457,7	33,0	2637,1	3516,1	75,0
Итого	39334,5	71654,1	54,9	33778,7	49364,7	68,4

Источник: собственная разработка на основе данных концерна «Беллепром»

Как видно из таблицы, объем экспорта сократился в 2002 г. по сравнению с прошлым годом на 45,1%, объем импорта – на 31,6%. Основное сокращение экспорта произошло за счет уменьшения поставок в страны дальнего зарубежья (на 67%), а сокращение импорта – за счет уменьшения поставок из стран СНГ (на 58,8%).

В 2002 году доля экспорта в общем объеме поставок (без учета продукции, выработанной из давальческого сырья) составила по пряже шерстяной – 62,8%, кожевенным товарам - 56,1%, тканям хлопчатобумажным - 55,7%, тканям льняным бытовым - 65,7%, коврам и ковровым изделиям - 64,8%, корсетным изделиям - 60,4%, обуви резиновой - 91%.

Значительный рост экспорта в дальнее зарубежье затрудняется количественными ограничениями, применяемыми к белорусским текстильным изделиям Европейским Союзом (ЕС).

Текстиль и одежда - это вторая по объему группа товаров, которые Беларусь поставляет в страны ЕС (в 2002 году указанных товаров экспортировано на 174,5 млн. долл. США). Доля текстиля в общем экспорте республики в ЕС равна 12,1%. Текстильные изделия и одежда занимают четвертую позицию в товарной структуре белорусского экспорта и имеют положительную динамику роста.

Однако предприятия отрасли в последние два года вынуждены работать в условиях дефицита технологического сырья и оборотных средств. Единственный выход, работа по давальческим схемам, оборачивается потерями валютной выручки. Не лучшее положение и с оборудованием. За границей оборудование текстильных фабрик меняется примерно раз в 7 лет. Последнее крупное обновление производственных фондов трикотажной отрасли в республике было в начале 90-х годов (в рамках германского кредита). На сегодняшний день износ основных фондов составляет порядка 80%. Обновляться предприятия могут лишь от случая к случаю, да и то в небольших объемах за счет собственных средств (в среднем 2% в год). Руководители предприятий – экспортеров в качестве главных причин, ограничивающих

рост выпуска продукции, все больше называют нехватку сырья, комплектующих, а также острой необходимостью модернизации производства. В техническом переоснащении помощь таким предприятиям должно оказать государство.

Торговля указанными товарами между Республикой Беларусь и ЕС с 1993 года осуществляется в рамках двустороннего Соглашения о торговле текстильными изделиями, предусматривающего квотирование продукции Республики Беларусь при ввозе ее на территорию ЕС.

Из существующих 163 категорий текстильных изделий ограничения для Республики Беларусь установлены по 34 (21,1 %), из которых 11 категорий текстильных изделий (ткани х/б, брюки, блузки, сорочки мужские, нижнее белье трикотажное, пальто, плащи и жакеты, куртки, платья и юбки, верхняя одежда трикотажная, ткани льняные) являются наиболее приоритетными направлениями экспорта белорусских производителей.

Динамика объемов экспорта текстильных изделий в страны ЕС по квотам за период 1996 – 2002 гг. выглядит следующим образом (табл. 1.21).

Количественные ограничения являются сдерживающим фактором для полной загрузки имеющихся мощностей текстильных предприятий. Особенно сложная ситуация с экспортом текстильных изделий в ЕС сложилась в 1998-1999 гг.

В результате переговоров, состоявшихся в сентябре 1999 г. Европейская Комиссия согласилась установить приемлемые для Республики Беларусь на тот период уровни количественных ограничений на белорусский текстиль только при условии уступок, касающихся поэтапного снижения в 2000-2003 годах действующих в Республике Беларусь ставок ввозных таможенных пошлин на текстильные товары, происходящие из стран-членов ЕС.

Таблица 1.21
Динамика объемов экспорта текстильных изделий в страны ЕС
по квотам за 1996-2002гг. (без учета давальческого сырья)

Годы	Объем экспорта, млн. долл. США	Темпы роста к предыдущему году, %
1996	27,35	114,9
1997	28,20	103,1
1998	25,00	88,6
1999	30,85	123,5
2000	38,53	124,9
2001	35,7	92,7
2002	41,9	117,3

Источник: собственная разработка на основе данных концерна «Беллегпром»

За 2002 г. в результате увеличения квот объем экспорта текстильной продукции и услуг предприятий республики по квотируемым категориям товаров в страны ЕС увеличился по сравнению с 2001 г. на 18,4% и составил 91,9 млн. долларов США (с учетом стоимости давальческого сырья). Экспорт

услуг (пошив одежды) в 2002 г. составил 20,2 млн. долларов США или 101,2% к уровню 2001 г.

В результате снижения таможенных пошлин на импорт текстильной продукции, происходящей из ЕС, расчетная сумма пошлин, поступивших в бюджет в минувшем году уменьшилась на сумму менее чем 1 млн. долларов США. В то же время за счет прироста валютной выручки предприятий концерна «Беллегпром» в сравнении с прошлым годом дополнительные платежи в бюджет составили около 3,5 млн. долларов, что в значительной мере покрывает выпадающие доходы бюджета.

Постоянно проводимая работа по увеличению квот позволила за период с 1995 по 2002 годы увеличить объем экспорта в ЕС на 16,3% (с 150 млн. долл. США до 174,5 млн. долл. США), а по контролируемым позициям на 98,9% (с 46,2 млн. долл. США до 91,9 млн. долл. США).

Достигнутые с Европейской Комиссией договоренности во многом позволили удовлетворить экспортные потребности предприятий-производителей. Среднеарифметическая выборка Беларусью всех выделенных квот в 2000-2002 гг. составила менее 40%.

Вместе с тем, по отдельным категориям объемы выделенных Еврокомиссией квот, даже с учетом их увеличения, являются недостаточными. Так, в 2002г. на 100% использована квота по категории 2 (ткани хлопчатобумажные), более чем на 90% использованы квоты по категориям 6 (брюки), 15 (пальто, жакеты), 73 (костюмы спортивные), 117 (ткани льняные) (по указанным выше категориям использовались переносы по увеличению до 5% за счёт неиспользованных квот).

В 2003году МИД совместно с концерном «Беллегпром» проводит интенсивную работу по продлению и пересмотру действующего Соглашения по торговле текстильными изделиями с ЕС с учетом предстоящего расширения Европейского союза и потенциальными возможностями легкой промышленности Беларуси.

Структура импорта по концерну "Беллегпром" представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Структура импорта концерна "Беллегпром" в 2002 г.
Источник: собственная разработка по данным концерна

Основными поставщиками материалов являются страны дальнего зарубежья (48 %) и Россия (46 %). Объем импорта в 2002 году составил 279,4 млн. долл. США (92,8% к 2001г.), в том числе из государств дальнего зарубежья - 132,9 млн. долл. США (88,7% к 2001г.). Импорт из Российской Федерации составил 129,6 млн. долл. США (99,6 % к уровню 2001г.), импорт из стран СНГ (кроме России) - 16,9 млн. долл. США (80,7 % к уровню 2001г.).

Анализ товарной структуры импорта по предприятиям концерна «Беллепром» показал, что предприятия импортируют только сырье. Это в условиях отсутствия данной высококачественной продукции национальных производителей, является обоснованным решением.

В 2002 году было создано 12 совместных предприятий с уставным фондом на сумму 2387,9 тыс. долл. США и 3201,4 тыс. руб. РФ с долей иностранных участников проектов соответственно 53,4% и 48,7%.

Таким образом, в целом внешнеэкономическую деятельность концерна "Беллепром" за анализируемый период можно признать удовлетворительной, поскольку она положительно влияет на изменение диспропорций внешнеторгового баланса Республики Беларусь, способствует развитию внешнеэкономических связей и привлечению в республику иностранных инвестиций. Для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности необходимо принять ряд мер по:

- поддержке производителей текстильной продукции на государственном уровне;
- снятию ограничения на бартерные операции;
- созданию привлекательного инвестиционного климата в Республике Беларусь.

Таким образом, анализ состояния легкой промышленности за период 1990-2002гг. показал, что отрасль находится в крайне тяжелом положении, и ее роль в национальной экономике значительно снизилась. Это подтверждается следующими выводами.

- Доля легкой промышленности в объеме промышленности и народного хозяйства за этот период снизилась почти в 2 раза.
- Падение объемов производства сопровождалось сокращением численности работающих и, как следствие, - ростом безработицы, особенно среди женщин (как наиболее занятых в отрасли – 50%).
- Снижение выработки на одного работающего в легкой промышленности и в сравнении с промышленностью в целом.
- Одной из важнейших причин, обусловивших падение выработки является существенная недогрузка производственных мощностей предприятий легкой промышленности (не используется более 40%).
- Высокая изношенность основных фондов (в среднем 80%).
- Низкий уровень инвестиций в отрасль (1% от общей суммы инвестиций, направляемых в промышленность).
- Ухудшение финансового состояния предприятий. Объем балансовой прибыли и рентабельность продукции снизились. Рентабельность

продукции – составила в 2002г. 7% (по сравнению с 1990г. снизилась в 2,5 раза). Растет количество убыточных предприятий. На сегодняшний день - 24 убыточных предприятия (26%). Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ниже нормативного в 30 раз. Более половины предприятий отрасли относятся к категории устойчиво неплатежеспособных.

- Уменьшение поставок товаров отрасли в розничную торговую сеть - за последние два года она сократилась почти вдвое при снижении объема производства за этот период на 9,2%.
- Увеличиваются запасы готовой продукции на складах предприятий (превышение норматива в 1,1 раза).
- Не используется экспортный потенциал из-за количественных ограничений экспорта в страны Европейского Союза.
- Отсутствие сырьевой базы и отсталость белорусской химической промышленностью не способствует производству конкурентоспособной продукции.
- Несмотря на сложное финансовое положение, налоговая нагрузка на прибыль предприятий легкой промышленности растет (увеличилась в 2002г. по сравнению с 2000г. на 18%), что сокращает возможности предприятий по наращиванию собственных оборотных средств. В такой ситуации предприятия вынуждены наращивать объемы кредиторской задолженности, что в свою очередь снижает их платежеспособность, себестоимость и прибыль.

Сложное положение легкой промышленности делает актуальной проблему разработки направлений повышения конкурентоспособности отрасли.

2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА

2.1. Теоретические основы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности

Теоретические исследования в области конкурентных преимуществ, конкурентоспособности осуществляют следующие зарубежные и отечественные ученые: Я.М. Александрович, Г.Л. Азоев, Г.Ассель, А.В. Богданович, С.Л. Гарбацевич, А.С. Головачев, В.Е. Демидов, А.П. Дурович, Ф. Котлер, П.С. Завьялов, Ж.Ж. Ламбен, В.В. Пинигин, С.С. Полоник, М. Портер, А.Н. Романов, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и другие.

Основоположителем теории конкурентных преимуществ является М. Портер, который разработал теорию преимуществ в конкуренции. Его основные труды – книга «Международная конкуренция», книга «Конкуренция», вышедшие в США, соответственно, в 1990 г. и 1998г., а в России – в 1993 г. и в 2001г. Заслуга Портера перед экономической наукой состоит в том, что он теоретически обосновал и сформулировал детерминанты конкурентных преимуществ страны, отрасли и региона, определил сущность, виды и источники конкурентных преимуществ отрасли, факторы продолжительности конкурентного преимущества, сформулировал теорию ценностей фирмы и разработал метод выявления и создания конкурентных преимуществ – «цепочку ценностей» и «систему ценностей».

Не умаляя значимости научных разработок М. Портера, следует подчеркнуть, что некоторые аспекты теории конкурентоспособности, конкурентных преимуществ остались за пределами его научных исследований. В частности, не досконально разработан категорийный аппарат (конкурентоспособность, конкурентные преимущества, их взаимосвязь); не систематизированы конкурентные преимущества различных объектов (предприятие, отрасль, страна); не выявлены факторы конкурентных преимуществ для таких объектов, как предприятие, товар; не разработан методический подход к оценке и планированию конкурентоспособности различных объектов.

В Республике Беларусь ведутся активные разработки в области конкурентоспособности [9], [22], [47], [143], [145], они сконцентрированы на макро- и мезоуровнях. Основная задача, поставленная перед белорусскими учеными, это разработка программы повышения конкурентоспособности страны и отраслей. Не отрицая важности этих исследований, хочется отметить, что конкурентоспособность страны, определяется уровнем конкурентоспособности отраслей, предприятий и, в конечном итоге, конкурентоспособностью товаров. Поэтому объектом исследования в представленной работе выбрано предприятие, как главный субъект экономических отношений в национальной экономике.

Задачи исследования теории конкурентных преимуществ, стоящие перед автором, состояли в том, чтобы

- уточнить сущность категорий «конкурентное преимущество», «источники конкурентных преимуществ», факторы конкурентных преимуществ»;
- исследовать взаимосвязь категорий «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность»;
- предложить направления классификации конкурентных преимуществ;
- выявить факторы конкурентных преимуществ различных объектов (товара, предприятия, отрасли);
- уточнить определения конкурентоспособности различных объектов.

Изучение множества подходов к определению содержания категория «конкурентное преимущество» позволило сделать вывод, что большинство ученых определяет это понятие для такого объекта, как товар [15, 99, 104], хотя в экономической литературе ученые говорят об обладании конкурентными преимуществами различными объектами (товар, предприятие, отрасль, регион, страна) [35, 132, 147, 180, 148].

Теоретический обзор мнений ученых о сущности понятия «конкурентное преимущество» позволил выделить следующие подходы к его определению.

1. «Конкурентное преимущество - как предоставление потребителям большей ценности» (Ассель Г. [15, с.162], Котлер Ф. [98, с. 563], Фатхутдинов Р.А. [180, с. 232], Пинигин В.В. [143, с.36]). При этом под большей ценностью понимается предложение компанией потребителям ее товаров или услуг больших преимуществ при более низкой, чем у конкурентов, цене [15, с.162].

2. «Конкурентное преимущество – как «свойства товара или марки» (Ламбен Ж.Ж. [104, с. 56]), «уникальные осязаемые или неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе» (Маркова В.Д., Кузнецова С.А. [117, с. 78]).

Представляется, что оба эти определения справедливы в отношении внутренних конкурентных преимуществ товара. Но подобные определения не позволяют охарактеризовать преимущества других объектов – предприятия, отрасли, страны. Кроме того, приведенные определения конкурентному преимуществу не учитывают преимущества, которые создает внешняя среда, а не само предприятие.

В целях развития теории конкурентных преимуществ, на наш взгляд, необходимо дать универсальное определение этому понятию, которое соответствовало бы всем объектам управления конкурентоспособностью (товар, предприятие, отрасль, страна).

Исследования в этом направлении провел академик Академии проблем качества России, доктор экономических наук, профессор Фатхутдинов Р.А. Под конкурентным преимуществом системы он понимает обладаемую системой какую-либо эксклюзивную ценность, дающую ей превосходство перед конкурентами [180, с. 232]. Далее автор дает определение понятию «ценность»: «это нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем» и приводит классификацию ценностей и конкурентных преимуществ объектов [180, с.232 - 240]. Теория ценностей и конкурентных преимуществ, разработанная Фатхутдиновым Р.А., бесспорно заслуживает

внимания, поскольку развивает теорию конкурентных преимуществ Портера М. и служит методологической основой разработки стратегии повышения конкурентоспособности различных объектов и оценки их конкурентоспособности, но не лишена недостатков.

1. В теории ценностей и конкурентных преимуществ Фатхутдинова Р. А. не рассмотрены сущность, содержание и взаимосвязь понятий «фактор конкурентного преимущества», «виды преимуществ»; взаимосвязь конкурентоспособности и конкурентных преимуществ объектов. Этим объясняются следующие недоработки его теории.

2. Предложенная теория ценностей не нашла логического продолжения в теории конкурентных преимуществ, поскольку признаки классификации ценностей [180, с. 232-233] и конкурентных преимуществ объектов [180, с. 237-240], а также факторов конкурентных преимуществ товара и организации [180, с. 243-251] не совпадают.

3. В представленной классификации содержатся противоречия: факторы преимуществ товара [180, с.238] не соответствует внутренним факторам преимуществ товара [180, с.244].

4. В отношении перечня факторов конкурентных преимуществ организации следующие возражения. Во-первых, дублирование факторов (фактор № 2.2 – «доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам» и фактор № 5.1 – «доступ к рынку ресурсов, необходимых организации» [180, с. 248-250]. Во-вторых, фактор «сила конкуренции на входе и выходе системы» несправедливо отнесен к внутренним факторам [180, с. 248], хотя по теории Фатхутдинова Р.А. этот фактор должен быть внешним, так как он зависит от внешних сил, а не от самого предприятия.

5. Не предложены критерии количественной оценки факторов влияния для измерения уровня конкурентоспособности объектов.

6. Автор не учел, что внешние факторы конкурентных преимуществ для предприятий внутреннего рынка будут одинаковыми, поэтому для сравнительной оценки конкурентоспособности предприятий одного национального рынка необходимо использовать только факторы внутренних конкурентных преимуществ.

Анализ экономической литературы по проблемам конкурентоспособности и конкурентных преимуществ показал, что вопрос о сущности источников и факторов конкурентных преимуществ не нашел достаточного освещения.

Портер М. выделил два основных *источника преимуществ*: маркетинг и издержки. Преимущество в маркетинге – это конкурентное преимущество в товарах и услугах, которые лучше удовлетворяют потребности потребителей, чем товары конкурентов. Преимущество в издержках – это конкурентное преимущество благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам, чем затраты конкурентов, что позволяет компании снизить цены или использовать экономию на рекламе и распределении [147, с. 163]. Цена является одним из элементов комплекса маркетинга, из чего можно сделать вывод, что Портер М. видит один источник конкурентных преимуществ – маркетинг.

Нам представляется, что таких источников значительно больше. Это подтверждают дальнейшие исследования ученых. Бельгийский маркетолог Ламбен

Ж.Ж. расширяет перечень источников конкурентных преимуществ и полагает, что «конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую - к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для товара или фирмы» [104, с. 56]. Российский ученый Азоев Г.Л. дополняет этот перечень источников преимуществами в системе управления, в комплексном обслуживании сегментов рынка [4, с. 119].

Как видно из проведенного теоретического анализа, каждый ученый, исследующий конкурентоспособность конкретного объекта, определяет свой набор источников конкурентных преимуществ, причем категория «источник конкурентных преимуществ» ими не используется. На наш взгляд, в целях уточнения теории конкурентных преимуществ, необходимо разграничить категории источник и фактор конкурентных преимуществ и определить их сущность.

Следующая методологическая проблема, которая обозначена в настоящем исследовании – взаимосвязь категорий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества». Изучение отечественной и зарубежной литературы выявило пробел в этой области исследования. Прямых утверждений о взаимосвязи не выявлено. Тем не менее, косвенное утверждение Головачева А.С., Гарбачевича С.Л. «...оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление конкурентного преимущества по сравнению с другими предприятиями...» [47, с. 26] можно интерпретировать, как наличие прямой связи между этими категориями. На наш взгляд, с этим утверждением нельзя не согласиться, но это один подход. Другой подход у Волковой И.В., которая определяет конкурентоспособность, «... как обладание свойствами, создающими преимущества для субъектов экономического соревнования, которые позволяют данному субъекту опережать других в достижении поставленных целей» [35, с. 43]. Из этого определения понятно, что конкурентоспособность – есть обладание конкурентными преимуществами. Этот подход, по нашему мнению, также справедлив.

Таким образом, проведенное теоретическое исследование позволило сделать следующие выводы:

1. в экономической теории не выработано четкого определения понятиям «источники конкурентных преимуществ», «факторы конкурентных преимуществ»;
2. не исследована взаимосвязь категорий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества»;
3. не определено различие между потенциальными и реальными конкурентными преимуществами;
4. не сформулированы факторы конкурентных преимуществ различных объектов (товар, предприятие, отрасль, регион, страна);
5. не обоснованы критерии количественной оценки факторов влияния.

В целях развития теории конкурентных преимуществ, дадим следующие авторские определения и методологические пояснения.

1. Конкурентные преимущества присущи любому объекту изучения конкурентоспособности - товару, предприятию, региону, отрасли, стране.

2. **Конкурентное преимущество объекта** – выигрышное состояние фактора влияния (или по сравнению с конкурентами и/или максимально возможное значение фактора), которое способствует повышению конкурентоспособности объекта.

3. **Фактор влияния (фактор конкурентного преимущества)** представляет собой любой ресурс во внешней и (или) внутренней среде, обладающий определенной ценностью для объекта, который может оказаться конкурентным преимуществом, если он имеет наилучшее значение по отношению к конкурентам (внутренний), или по отношению к аналогичным факторам на других рынках, или максимально возможное в данных условиях значение (внешний).

4. Факторы влияния могут оказывать положительное или отрицательное влияние на конкурентоспособность объекта. В первом случае они становятся конкурентными преимуществами, во втором – конкурентными проблемами.

5. **Взаимосвязь категорий** состоит в следующем: в уровне конкурентоспособности предприятия отражается степень использования конкурентных преимуществ. Использование конкурентных преимуществ способствует повышению конкурентоспособности объекта. Следовательно, конкурентное преимущество является первичным объектом исследования для планирования и оценки конкурентоспособности.

6. **Источники конкурентных преимуществ** формируются во внешней и внутренней среде объекта. Во внешней среде источниками являются во-первых, макрофакторы – природно-климатические условия, демографическая ситуация, политическая среда, научно-технологическая база, культура, социально-экономическая среда; во-вторых, субъекты микросреды – покупатели, поставщики, посредники, конкуренты. Во-внутренней среде источником конкурентных преимуществ предприятия и товара является система маркетинга, которая включает подсистемы организации, маркетинговой информации, планирования, анализа и стимулирования маркетинга.

7. **«Потенциальное» (или не использованное субъектом) конкурентное преимущество** образуется, если цели предприятия в области конкурентоспособности с его использованием еще не были достигнуты. **«Реальное» конкурентное преимущество** – это конкурентное преимущество, использование которого повлияло на повышение конкурентоспособности объекта.

С учетом сформулированных теоретических положений определим **факторы влияния для каждого объекта**. В основу классификации положены методологические подходы к определению конкурентных преимуществ М.Портера [147] и Всемирного экономического форума (ВЭФ) [232], согласно которым конкурентные преимущества страны базируются на четырех группах составляющих: **факторные условия** (природные и трудовые ресурсы, научно-технический и инновационный потенциалы, капитал, инфраструктура); **условия внутреннего спроса** (структура и емкость рынков сбыта); **наличие смежных и обслуживающих производств** (высокий уровень пропорциональности в развитии специализированных и вспомогательных подотраслей и производств); **структура и стратегия фирм, внутриотраслевая конкуренция** (научно обос-

ванные стратегические цели и направления развития, действенный механизм по их реализации).

Конкурентные преимущества отрасли определяются следующими **факторами влияния**, которые подразделяются на внешние (факторы макро-среды и факторы состояния рынка) и внутренние факторы.

К внешним факторам влияния относятся:

- уровень конкурентоспособности страны;
- эффективность налоговой политики;
- эффективность кредитно-денежной политики;
- эффективность таможенной политики;
- государственная поддержка экспортеров;
- законодательная база функционирования экономики;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной.

Внутренние факторы отрасли:

- стратегический менеджмент и маркетинг;
- экспортный потенциал;
- кадровый потенциал;
- финансовый менеджмент;
- информационная и нормативно-методическая база управления в отрасли;
- состояние сырьевой базы;
- качество системы управления конкурентоспособностью в отрасли;
- уровень инноваций;
- уровень удовлетворения потребностей покупателей;
- система сертификации продукции и систем качества;
- уровень развития инфраструктуры отрасли;
- уровень конкурентоспособности предприятий отрасли.

К факторам состояния рынка мы относим следующие:

- привлекательность рынка;
- конкуренция на рынке.

Факторы «привлекательность рынка», «конкуренция на рынке» являются комплексными и характеризуются, на наш взгляд, следующими критериями. Фактор «привлекательность рынка» - емкость рынка, средняя рентабельность рынка, характеристика рыночной конъюнктуры, направление развития рынка. Фактор «конкуренция на рынке» - количество конкурентов на «входе», количество конкурентов на «выходе», степень дифференциации продукта, барьеры для вступления на рынок и ухода с рынка, реализуемые стратегии конкурентов.

Факторы конкурентных преимуществ предприятия

Факторы влияния во внешней среде:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности отрасли;

- уровень конкурентоспособности региона.

Факторы влияния во внутренней среде:

- эффективность маркетинга;
- конкурентоспособность товара;
- качество менеджмента;
- финансовое состояние;
- уровень организации производства;
- активность инновационной деятельности (в т.ч. использование Интернет-технологий);
- уровень квалификации кадров.

Факторы состояния рынка:

- привлекательность рынка;
- положение предприятия на рынке;
- конкуренция на рынке.

Факторы преимуществ во внешней среде и факторы преимуществ в привлекательности рынка будут одинаковыми для предприятий одной отрасли на одном региональном рынке, поэтому для сравнительной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо анализировать показатели факторов внутренних конкурентных преимуществ.

Факторы влияния на конкурентоспособность товара определяются внешней и внутренней средой системы.

Факторы преимуществ во внешней среде:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности предприятия.

Факторы преимуществ во внутренней среде:

- уровень удовлетворения требований покупателей к качеству;
- уровень использования информационных технологий;
- уровень организации труда;
- стандартизация и сертификация продукции в соответствии с международными стандартами ИСО 9000;
- качество и стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий, энергии;
- патентоспособность конструкции товара, применение «ноу-хау»;
- качество сервиса.

Для того чтобы перечисленные факторы влияния на конкурентоспособность объекта стали конкурентными преимуществами, необходимо создать благоприятное состояние внешней и внутренней среды. Это первая задача по реализации конкурентных преимуществ. Вторая задача – удерживать конкурентное преимущество.

По мнению М. Портера, конкурентное преимущество фирмы возникает благодаря двум основным свойствам: адаптивности и инновационности. Адаптивность организации характеризуется ее приспособляемостью к условиям внешней среды, посредством внутриорганизационной перестройки. М. Портер выделил следующие «детерминанты национального ромба», которые

предопределяют зависимость конкурентоспособности организации от внешних факторов: стратегия фирм, их структура и соперничество, параметры факторов производства и инфраструктуры, параметры спроса на продукцию фирм страны, родственные и поддерживающие фирму отрасли [147]. Детерминанты – каждый в отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой создаются и действуют организации данной страны. Детерминанты характеризуют наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентных преимуществ в отрасли и направления применения ресурсов; цели владельцев, менеджеров и персонала организации, участвующих в конкуренции; силы, заставляющие организации вкладывать средства в ту или иную сферу деятельности и заниматься обновлением. «Национальный ромб» - это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Так, большой спрос на продукцию организации сам по себе не даст ей конкурентного преимущества, если острота конкуренции не достаточна, чтобы организация приняла этот спрос к сведению. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других.

Адаптация к внутренним изменениям обусловлена, прежде всего, старением ресурсов - персонала, оборудования, зданий, сооружений и т.д. Если предприятие имеет высокий удельный вес работников пожилого возраста, то существует большая вероятность того, что они одновременно уйдут на пенсию. В результате чего организация потеряет огромный объем опыта и знаний, и тем самым значительно ослабит свою конкурентоспособность. Старение оборудования означает для предприятия постоянное возрастание расходов на ремонт. Вместе с тем, производительность и эффективность использования такого оборудования постоянно снижается, что негативным образом отражается на конкурентоспособности предприятия.

Если адаптивность характеризует реакцию организации на изменение внешней и внутренней среды, то инновационность - основу такой реакции, представляющую собой направленное изменение деятельности на основе освоения новых элементов. Согласно М. Портеру инновационность фирмы связана с различными улучшениями, новшествами и переменами во всех сферах ее деятельности. Они могут проявляться в виде внедрения новых технологий, в новых конструкциях изделий, в новых производственных процессах, в новом подходе к маркетингу, в новом способе обучения или организации. Причем, однажды достигнутое, преимущество поддерживается только путем непрерывного поиска других, более эффективных способов ведения дела.

Второй задачей является удержать конкурентное преимущество. М. Портер рассматривает три фактора удержания конкурентных преимуществ. Первый фактор определяется источником конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества, по его мнению, подразделяются на преимущества низшего и высшего порядка. Преимущества низшего порядка (например, дешевая рабочая сила и сырье) легко могут получить и конкуренты. Преимущества высокого порядка (высокий имидж организации, стратегический маркетинг и менеджмент, запатентованная технология, дифференциация товаров) можно удерживать длительное время, но они связаны со значительными инвестициями и риском. Второй фактор определяется количеством имеющихся у фирмы ис-

точников конкурентного преимущества. Третий фактор – это постоянная модернизация производства и других видов деятельности [147].

Таким образом, для создания конкурентных преимуществ и их удержания необходимы постоянные управленческие воздействия на разных уровнях управления по адаптации организации к внешней среде и по активизации инновационной деятельности и менеджмента. Этот вывод будет учтен при разработке механизма управления конкурентоспособностью предприятий.

В целях систематизации видов конкурентных преимуществ для планирования и оценки конкурентоспособности объекта, необходимо рассмотреть еще один вопрос – **классификация конкурентных преимуществ**. В теории конкуренции используют в основном классификацию, предложенную М.Портером, который делит конкурентные преимущества на два вида – меньшие издержки и дифференциация, а также по характеру преимуществ – преимущество низкого ранга и преимущества более высокого порядка [147].

Ж.Ж. Ламбен использует такую же классификацию конкурентных преимуществ, дополнив направления классификации внешними и внутренними конкурентными преимуществами. Он определяет «внешнее» конкурентное преимущество, которое основано на отличительном качестве товара и «внутреннее» конкурентное преимущество, базирующееся на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджменте фирмы или товара [104, с.158]. Несмотря на то, что сущность данных конкурентных преимуществ является общеизвестной (общепринятой), представляется, что этот ученый пошел в своем исследовании дальше – он попытался определить (хотя бы в названии) источники и направления воздействия конкурентных преимуществ. Однако в методологическом аспекте эти направления классификации являются не полными, не обоснованными и не позволяют использовать теорию конкурентных преимуществ для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности объекта.

Более глубокое исследование провел Фатхутдинов Р.А. Он разработал классификацию конкурентных преимуществ объектов по следующим признакам: отношение к системе, сфера возникновения, содержание фактора преимущества, метод или средство получения преимущества, место реализации преимущества, время (продолжительность) реализации преимущества, вид получаемого эффекта от реализации преимущества [180, с.237 - 240]. Данная классификация представляет собой глубокое научное исследование, она содержит примеры конкурентных преимуществ, однако в ней охвачены не все признаки классификации, характеризующие различные аспекты конкурентных преимуществ и она имеет некоторые противоречия.

В-первых, не выделен признак классификации - «по степени реализуемости конкурентных преимуществ» (потенциальные и реальные).

Во-вторых, ряд внешних конкурентных преимуществ различных объектов дублируется, что усложняет практическую реализацию данного подхода.

В-третьих, предложенная классификация не нашла отражения в его методе планирования нормативов конкурентоспособности товаров и предприятия.

Таким образом, в настоящее время в экономической науке не разработана универсальная классификация факторов конкурентных преимуществ, необхо-

димая для планирования и оценки конкурентоспособности различных объектов. На наш взгляд, в целях обеспечения комплексного подхода к планированию и оценке конкурентоспособности, конкурентные преимущества должны быть сгруппированы по следующим направлениям: ценность конкурентных преимуществ, позиции в отношении конкурентов, источники возникновения, факторы внутренней среды, сроки действия, факторы состояния рынка.

Учитывая недоработки предыдущих исследователей и данные автором методологические установки, предлагается следующая классификация конкурентных преимуществ предприятия (Рис. 2.1).

Поясним сущность отдельных конкурентных преимуществ. *Преимущества низшего порядка* определяются возможностью использовать дешевую рабочую силу, материалы, сырье, энергию и другие ресурсы, т.е. факторами, обусловленными преимущественным положением предприятия на рынке. Их называют низшими, так как они не обеспечивают стабильности и устойчивости, легко утрачиваются или становятся доступными конкурентам в связи с инфляцией, ростом цен, изменением системы налогообложения, введением или отменой протекционистской политики и т.п.

Преимущества высшего порядка включают в себя: оригинальную продукцию, уникальную технологию и квалифицированных специалистов, репутацию фирмы и др. Эти преимущества достигаются с помощью уникальных технологий, «ноу-хау», повышения квалификации кадров, специализации товаров, производств и предприятий с целью удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это престижную цену.

Причем конкурентное преимущество может быть получено как предложением покупателям товаров с более высокими техническими характеристиками, так и предложением потребителям новых свойств товара, имеющим для них важное значение.

Естественные конкурентные преимущества создаются во внешней среде (например, наличие природных запасов сырья, большая емкость рынка).

Созданные конкурентные преимущества возникают во внешней и внутренней среде в результате действий субъектов. Например, во внешней среде - эффективная система налогообложения, протекционистская таможенная политика, государственные меры по развитию Интернет, льготная политика кредитования и др. Во внутренней среде - эффективная система управления конкурентоспособностью на предприятии, сертификация продукции и систем качества по международным стандартам ИСО 9000, наличие патента на технологию производства продукта, высококвалифицированные кадры и др.

Тактическое преимущество - это фактор внешней или внутренней среды предприятия, который будет использован предприятием в конкурентной борьбе в краткосрочный период - не более 1 года, (например, временные льготы по налогам, аренде, благоприятная рыночная конъюнктура, активная рекламная кампания и др.).



Рис. 2.1 Классификация конкурентных преимуществ предприятия

Источник: собственная разработка

Стратегическое преимущество – это фактор внешней или внутренней среды предприятия который будет использован предприятием в конкурентной борьбе в долгосрочный период – больше одного года, (например, наличие патента, имиджевой товарной марки, квалифицированных кадров и др.).

Предложенный методологический подход к классификации конкурентных преимуществ является универсальным и позволяет систематизировать конкурентные преимущества для других объектов исследования конкурентоспособности – отрасли и товара. Различия будут в составе направления классификации – «факторы внутренней среды» (эти факторы определены для отрасли и товара ранее).

Предложенная классификация конкурентных преимуществ предприятия будет использована в дальнейшем исследовании для оценки конкурентоспособности продукции, предприятия и отрасли «легкая промышленность». В главе 3 будут предложены критерии количественной оценки факторов влияния для таких объектов, как товар, предприятие, отрасль.

Следующий теоретико-методологический вопрос, который необходимо рассмотреть в данном исследовании – уточнение сущности конкурентоспособности различных объектов. Как было доказано, реализация конкурентных преимуществ способствует повышению конкурентоспособности объекта.

Конкурентоспособность – это сложное, многоаспектное явление, которое трактуется разными учеными не однозначно. Например, исследовательская организация «Юропизн менеджмент форум» (г. Женева), дает такое определение конкурентоспособности: «конкурентоспособность – реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов» [158, с.17].

Всесоюзный НИИ по изучению спроса населения на товары народного потребления и конъюнктуры торговли (Белорусский филиал), определяет конкурентоспособность следующим образом: «Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [153, с. 113].

В качестве объектов управления конкурентоспособностью могут выступать страна, регион, отрасль, предприятие, товар, персонал, технология. Не отрицая справедливости вышеприведенных определений конкурентоспособности, данных авторитетными организациями, и учитывая необходимость характеристики категории конкурентоспособности соответствующего объекта, на наш взгляд, сущность конкурентоспособности в принципе, можно определить следующим образом.

Конкурентоспособность объекта – это свойство объекта конкурировать с другим аналогичным объектом по ряду параметров. Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Рассмотрим сущность конкурентоспособности следующих объектов: товара, предприятия, отрасли.

1. Конкурентоспособность товара. В условиях высокой насыщенности товарных рынков, превышения на них предложения над спросом каждый товаропроизводитель и продавец вынужден вести жесткую борьбу за предпочтение потребителя. Множество товаров одновременно предлагают одинаковые или различные способы удовлетворения одной и той же потребности покупателя на равных или незначительно варьирующих ценовых условиях. В этой ситуации предпочтение потребителя отдается товару, который в маркетинге определяется как конкурентоспособный.

В силу многоаспектности применения данной категории в различных отраслях знаний в научно-технической литературе существует ряд определений, подчас противоречащих друг другу. Словари дают следующие толкования этого слова:

1) «...конкурентоспособность товара — совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию» [10, с. 107];

2) «...конкурентоспособность товара — способность продукции быть более привлекательной для потребителя (покупателя) по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам» [172, с. 106].

Проведенное теоретическое исследование показало, что среди ученых нет единой точки зрения по вопросу о сущности понятия «конкурентоспособность товара» и методов его оценки. Все множество определений можно объединить в следующие группы:

1. Упрощенный подход. Так, Власова В.М. определяет конкурентоспособность как «способность товара соответствовать ожиданиям потребителя, его способность быть проданным» [141, с. 236]. Юданов А.Ю. считает, что «конкурентоспособность товара – степень его притягательности для совершающего реальную покупку потребителя» [196, с. 39]. Завьялов П.С., Демидов В.Е. представляют конкурентоспособность товара как «возможность сбыта на данном рынке, ... сравнивая товары конкурентов между собой» [72, с. 167]. Это не совсем четкое определение, так как не прослеживается соответствие потребительских свойств требованиям покупателей. Данное Горбашко Е.А. определение: «...конкурентоспособность означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию» [52, с. 7], более точно

отражает сущность данной категории, но не объясняет, за счет чего может возникнуть эта способность. В этих определениях нет сравнения с конкурентами, что вытекает из самого термина «конкурентоспособность».

2. Вторая группа ученых определяет конкурентоспособность как совокупность свойств товара. Так, Романов А.Н. предлагает следующее определение конкурентоспособности: «...под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов» [116, с. 167]. Герчикова И.Н. определяет конкурентоспособность как «совокупность характеристик продукта, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения конкретных потребностей индивидуального потребителя и по уровню затрат на его покупку и последующее использование» [42, с.30]. Кожекин Г. Я. и Зубик В. Б. считают, что «конкурентоспособность товара – это его характеристика, отражающая отличие от аналога как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение» [139, с.243]. Дурович А.П. полагает, что это «...комплексная, многоаспектная характеристика товаров, определяющая его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение» [68, с. 63].

Недостатком приведенных определений конкурентоспособности, на наш взгляд, является то, что авторы не отмечают адресность оценки конкурентоспособности целевым сегментом, которая является важным методологическим аспектом. Различия в потребностях (которые определяются разным уровнем доходов, социальным статусом, возрастом, отношением к моде, новинкам и др.) обеспечивают разную оценку уровня конкурентоспособности одного товара разными сегментами рынка.

В определении понятия конкурентоспособность должны, на наш взгляд, учитываться следующие методологические установки: во-первых, сравнение с конкурентами, во-вторых, адресность оценки целевыми покупателями, в-третьих, соотношение полезности товара и затрат на их получение и использование.

По нашему мнению, *конкурентоспособность товара* – это свойство товара удовлетворять потребности целевых покупателей в большей степени и с меньшими затратами по сравнению с товарами конкурентов. Потребности покупателей формируются в отношении эстетических свойств, качества, безопасности и цены. Для одних сегментов решающими (значимыми) являются эстетические свойства, для других – цена, для третьих – качество, надежность.

Конкурентоспособность товара является основой конкурентоспособности предприятия, отрасли и страны. Однако, несправедливо, на наш взгляд, отождествлять эти понятия, как это делает Фатхутдинов Р.А. [181, с. 177], Стровский Л.Е. [34, с. 89]. По нашему мнению, этот подход не совсем справедлив, поскольку конкурентоспособность предприятия зависит и от многих других факторов, о которых будет сказано ниже.

Между категориями «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара» существует взаимосвязь, они являются взаимно предо-

пределяющими, однако это не тождественные понятия. Так, по мнению специалистов международной исследовательской организации «Европейский форум по проблемам управления» (European Management Forum - англ.), конкурентоспособность производителя применяется к достаточно длительному промежутку времени, а конкурентоспособность товара определяется в любой малый с экономической точки зрения промежуток времени – месяц, неделя, день. Это важнейшее отличие связано, с тем, что производитель, как правило, занят выпуском разнообразных и обновляющихся изделий. Поэтому, для проявления существенных различий от конкурентов, должен пройти хотя бы один цикл обновления продукции [158, с. 17].

Второе отличие состоит в том, что оценку деятельности производителя дает не только потребитель, но и сам производитель, последний решает, выгодно ли для него в масштабах и условиях данной экономической ситуации заниматься производством и реализацией тех или иных товаров.

Таким образом, категории «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность производителя» имеют различие и взаимообусловлены: конкурентоспособный товар создает конкурентоспособное предприятие и конкурентоспособный товар повышает конкурентоспособность предприятия.

2. Конкурентоспособность предприятия. Следующей категорией, требующей уточнения, является «конкурентоспособность предприятия».

Проблемой сущности и оценки конкурентоспособности предприятия занимались многие ученые, такие как И.И. Акимова, А.С. Головачев, С.Л. Гарбацевич, А.П. Дурович, Г.Я. Кожекин, В.Б. Зубик, В.Я. Стариков, А.М. Кротов, В.В. Пинигин, Л.Е. Стровский, Р.А. Фатхутдинов и др. Теоретическое исследование их разработок показало неоднозначность мнений по этой проблеме. Приводимые учеными определения конкурентоспособности предприятия настолько разнообразны, что их невозможно систематизировать по какому-нибудь критерию.

Пинигин В.В. дает следующую трактовку: «Конкурентоспособность определяется как способность производить и реализовать продукцию, обеспечивать высокий уровень потребления в условиях совершенной конкуренции и открытости страновых рынков» [143, с. 36].

Кожекин Г.Я., Зубик В.Б., Стариков В.Я., Кожекина С.Г. определяют конкурентоспособность производителя, как относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного товара производителя от конкурента, как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [115, с.36].

Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. дают следующее определение: «Интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям - это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю» [83, с. 24].

Головачев А.С., Гарбацевич С.Л. – «конкурентоспособность предприятия может быть определена как сравнительное преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами» [47, с. 26].

Моисеева Н.К., Конишева М.В. определяют конкурентоспособность фирм как показатель «сила бизнеса» [131, с. 80].

Стровский Л.Е. полагает, что конкурентоспособность фирмы – «это возможность предложить товар, удовлетворяющий конкурентным требованиям потребителя, в требуемом количестве, в нужные сроки и в наиболее выгодных условиях (цена, базисные условия поставки, организация технического обслуживания, предоставление кредита и т.д.)» [34, с. 89]. На наш взгляд, ученые отождествляют понятие конкурентоспособности продукции и предприятия.

Акимов И.И. считает, что конкурентоспособность предприятий представляет собой многомерное понятие, основными направлениями которого выступают конкурентные преимущества, адаптационная деятельность и результаты экономической деятельности предприятий [6, с. 178].

По-нашему мнению, каждое из этих определений справедливо и отражает тот или иной аспект сущности конкурентоспособности производителя. Тем не менее, представленные авторами определения имеют некоторые методологические недоработки: во-первых, слишком общие, упрощенные; во-вторых, отождествляются с понятием конкурентоспособности товара; в третьих, не являются выражением методологии оценки конкурентоспособности предприятия.

Нам представляется, что понятие "конкурентоспособность предприятия" должно отражать его внутренние потенциальные возможности производить конкурентоспособную продукцию, а не результативность деятельности, т. к. последняя может оцениваться рядом показателей эффективности. Поэтому считаем, что **конкурентоспособность предприятия** – это экономическая категория, которая характеризует возможность предприятия производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов использовании своего конкурентного потенциала.

Категория «потенциал» требует обоснования. Теоретическое исследование применимости категории «потенциал предприятия» показало различные подходы к определению его сущности и измерению. Некоторые ученые (Ревуцкий Л.Д. [154], Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качадов Р.М. [93]) исследуют производственный потенциал предприятия, другие – Попов Е.В., Ханжина В. [146], [188], Йеннер Т. [88] разрабатывают модель «рыночного потенциала предприятия».

Четкого и ясного представления о структуре рыночного потенциала предприятия пока не дано. Несмотря на разнообразие интерпретаций рассматриваемого понятия, можно отметить ряд моментов, присущих большинству подходов. В структуре рыночного потенциала отдельным блоком выделяют ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия. При их классификации чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических) ресурсах. При этом к ресурсам относят маркетинг. Кроме ресурсной составляющей в современной экономической теории выделяют блок управления. В управленческом блоке формулируется миссия, вырабатывается стратегия развития, определяются цели на ближайшую перспективу, ставятся задачи. Этот блок представлен в виде совокупности компонентов, образующих систему управления: планирование, организация, стиму-

лирование и контроль. Таким образом, в современной экономической науке сформулированы основные направления определения структуры рыночного потенциала, но степень применимости предлагаемых ею решений в практической области достаточно низка.

На наш взгляд, **конкурентный потенциал предприятия** представляет собой комплекс ресурсов (частных потенциалов), обеспечивающих конкурентное положение на рынке. В отношении состава частных потенциалов (функциональных областей, сфер внутренней среды, целевых подсистем) мнения ученых очень близки. Например, Дихтль Е. и Хершген Х. выделяют следующие подсистемы: производство, финансы, кадры, менеджмент, маркетинг [62, с. 239]; Голубков Е.П. – производство, маркетинг, финансы, персонал [49, с. 71]; Кожекин Г.Я. и др. – финансы, производство, маркетинг, НИОКР, печати и внешних связей [115, с. 116]; Акулич И.Л., Демченко Е.В. – производство, финансы, снабжение, кадры, НИОКР, управление, маркетинг [8, с. 215].

По мнению автора, структура конкурентного потенциала предприятия должна формироваться по факторам внутренних конкурентных преимуществ предприятия, которые были обоснованы выше (см. Рис. 2.1). Конкурентный потенциал предприятия должен включать такие составляющие, как маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, кадры, которые могут использоваться с разной степенью эффективности каждым отдельным предприятием.

Исследуя сущность конкурентоспособности предприятия, необходимо остановиться на таком теоретическом аспекте, как виды конкурентоспособности. В теории конкурентоспособности в настоящее время эта проблема является не бесспорной. Предлагаем следующие направления классификации конкурентоспособности предприятия.

Первое направление классификации конкурентоспособности предприятия – по степени реализации (*потенциальная и реальная конкурентоспособность*). Понятие потенциальной и реальной конкурентоспособности используют Акимова И.И. [6], Зилькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. [83], Пинигин В.В. [143] и др., хотя содержание этих категорий у них различается. Так, Акимова И.И. полагает, что адаптивность фирмы и конкурентные преимущества представляют собой потенциальную сторону конкурентоспособности фирмы, которая при определенных обстоятельствах может быть и не реализована. Реальная конкурентоспособность характеризуется результатами экономической деятельности [6, с. 155].

Зилькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. считают, что реальная интегральная конкурентоспособность предприятия — это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю, в отличие от потенциальной его конкурентоспособности. [83, с. 57]. При этом авторы утверждают ранее, что вычисленный тем или иным способом показатель конкурентоспособности предприятия характеризует его потенциал

конкурентоспособности [83, с. 55]. Каким образом определяется потенциальная конкурентоспособность, ученые не объясняют.

Пинигин В.В. предлагает различать реальную (в условиях свободного мирового рынка с совершенной конкуренцией) и номинальную конкурентоспособность (в условиях существующих международных ограничений и системы регулирования рынков). Он утверждает: «Таким образом, рост реальной конкурентоспособности является предпосылкой роста номинальной, которая, однако, может быть реализована только в условиях определенной экономической среды» [143, с. 36]. При этом автор не поясняет, как измеряется реальная и номинальная конкурентоспособность.

Как показало теоретическое исследование, мнения ученых в оценке потенциальной конкурентоспособности расходятся, а в отношении потенциальной конкурентоспособности многие склоняются к использованию показателя конкурентоспособности продукции [95, с. 5, 197, с. 29].

По нашему мнению, *потенциальная конкурентоспособность предприятия* характеризуется наличием конкурентных преимуществ во внешней и внутренней среде и представляет собой количественную оценку конкурентного потенциала предприятия. *Реальная конкурентоспособность предприятия* определяется показателем рыночной стоимости предприятия (по факту сделки). Методы оценки рыночной стоимости предприятия исследуют многие ученые, например, Кротков А.М., Еленева Ю.Я. [101].

Второе направление классификации конкурентоспособности предприятия – в зависимости от рынка, на котором работает или собирается работать предприятие. С этой точки зрения целесообразно выделять *внутреннюю и внешнюю конкурентоспособность*.

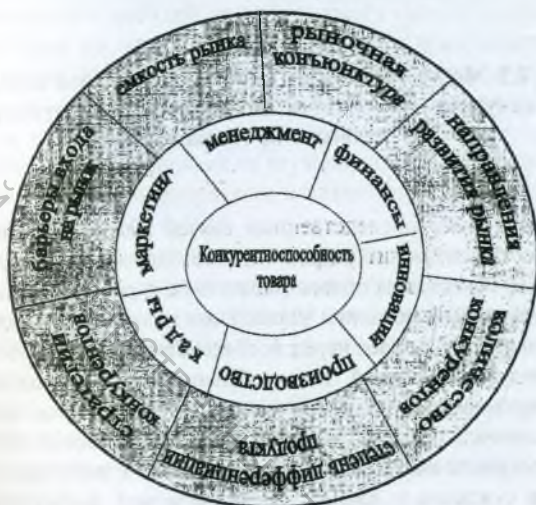
В условиях идентичных факторов внешней среды для одноотраслевой группы предприятий, действующих в условиях одного и того же рынка, применимо понятие *«внутренняя конкурентоспособность предприятия»*.

Когда предприятие принимает решение о выходе на внешний рынок, возникает необходимость оценить *внешнюю конкурентоспособность предприятия*, которая представляет собой оценку потенциальных возможностей предприятия на внешнем рынке. Методологический подход к оценке внешней и внутренней конкурентоспособности предприятия базируется на следующей логической схеме (Рис. 2.2).

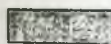
Оценка внешней конкурентоспособности, на наш взгляд, состоит из оценки внутренней конкурентоспособности и оценки внешних факторов влияния. Поскольку назначение оценки внешней конкурентоспособности предприятия – выход с товаром на внешний рынок, то важное значение для анализа приобретают факторы состояния рынка – «привлекательность рынка», «конкуренция на рынке». Эти факторы обоснованы выше. Фактор «привлекательность рынка» характеризуется следующими критериями: емкость рынка, характеристика рыночной конъюнктуры, направление развития рынка. Фактор «конкуренция на

рынке» характеризуется критериями: количество конкурентов, степень дифференциации продукта, барьеры «входа» на рынок, стратегии конкурентов.

Таким образом, предложена общая модель оценки конкурентоспособности предприятия, которая будет использована для разработки методики оценки внешней и внутренней конкурентоспособности предприятия в разделе 3.2.



- внутреннее факторы конкурентоспособности товара



- внешние факторы конкурентоспособности товара

Рис. 2.2 Структура внешней конкурентоспособности предприятия

Источник: собственная разработка

3. Конкурентоспособность отрасли. Следующий объект исследования – конкурентоспособность отрасли. В процессе анализа существующей научной литературы по проблемам конкурентоспособности не обнаружено четкого определения понятию «конкурентоспособность отрасли». Значительное исследование различных аспектов конкурентоспособности страны, отрасли провел М. Портер, однако четкого определения этому понятию он не дает. По его мнению, «отрасль считается конкурентоспособной, если ее доля в мировом экспорте имеет положительное сальдо торговли в этой отрасли, а так же должна учитываться величина экспорта капитала» [147, с. 844-845]. Фатхутдинов Р.А. также, не определяя сущности конкурентоспособности отрасли, переходит к рассмотрению метода оценки конкурентоспособности отрасли [180].

На наш взгляд, **конкурентоспособность отрасли** – это способность отрасли превосходить другие отрасли по вкладу в развитие национальной экономики. Вклад в развитие национальной экономики оценивается по следующим

макроэкономическим показателям: доля отрасли в ВВП, доходность инвестиций, доля в национальном экспорте, сальдо внешнеторгового экспорта отрасли, доля в налоговых поступлениях, темпы роста производства.

Разработанные теоретические основы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности представляют методологическую основу оценки конкурентоспособности различных объектов.

2.2. Место маркетинга в системе факторов повышения конкурентоспособности. Особенности маркетинга товаров легкой промышленности

Выявление причинно-следственных связей между маркетингом и конкурентоспособностью позволит разработать методологию управления конкурентоспособностью объектов на основе маркетинга, в результате чего будет создан наиболее эффективный механизм управления конкурентоспособностью. Выявление взаимосвязей открывает перед исследователем целостную систему характеристик исследуемых явлений. Таким образом, в ходе поиска закономерностей и правил обнаруживаются новые, ранее не изученные характеристики. Целостное видение системы понятий, явлений позволяет наиболее полно охарактеризовать ее и построить максимально приближенное к действительности логико-аналитическое суждение о данной взаимосвязанной совокупности характеристик.

Исследование закономерностей в системе «маркетинг – конкурентоспособность» будет проводиться по следующим направлениям:

1. исследование сущности маркетинга, как фактора повышения конкурентоспособности;
2. определение места маркетинга в системе факторов влияния на конкурентоспособность объекта;
3. исследование взаимосвязи категорий в системах: «маркетинг – конкурентоспособность», «качество – конкурентоспособность»;
4. обоснование возможности использования маркетинга на разных уровнях управления конкурентоспособностью.

1 направление – исследование сущности маркетинга, как фактора повышения конкурентоспособности

Особенностью современной научной литературы является широкое распространение термина «маркетинг». Особый аспект рассмотрения экономических отношений, обозначаемых данным термином, постоянно уточняется, что выражается в существовании более тысячи определений, характеризующих его содержание.

Каждый из многочисленных авторов в своем определении делает акцент на том или ином аспекте маркетинга. Все определения маркетинга могут быть объединены в следующие группы.

Первая группа ученых считает, что маркетинг – это *управление*:

- «система управления деятельностью предприятия по созданию, производству и сбыту товаров и услуг для достижения намеченных целей на основе комплексного изучения рынка и, в первую очередь, потребительского спроса» (Абчук В.А. [2, с. 14]);
- «основная функция административного персонала, которая состоит в организации и управлении всем комплексом предпринимательской деятельности, связанной с оценкой покупательского спроса, превращением его в реальный спрос на товар или услугу, а также с продвижением товара или услуги к потребителю или клиенту с тем, чтобы достичь намеченных прибылей или др. целей (Институт Маркетинга, Великобритания [193, с. 8]);
- «рыночная концепция управления производством и реализацией товаров, услуг, работ, ориентированная на изученный и понятный сегмент рынка, и программа создания и реализации конкретных товаров рыночной новизны» (Кретов И. И. [100, с. 10]).

На наш взгляд, в этих определениях правомерно делается акцент на использовании маркетинга в качестве метода управления предприятием.

Вторая группа ученых считает, что маркетинг – это *философия фирмы*:

- «философия бизнеса, цель которой – смягчение кризисов перепроизводства» (Баркан Д.И. [21, с. 54]);
- «Маркетинг - это суть философии бизнеса, который направляет процесс распознавания и удовлетворения потребностей индивидов и организаций через трансакции, выгодные для всех сторон» (Всемирная маркетинговая ассоциация [161]);
- «интегрированная, ориентированная на потребителя и прибыль философия бизнеса (Дж. Маккеттерик [193, с. 19]).

Представляется, что это справедливые определения, но они очень обобщенно характеризуют маркетинг.

Третья группа авторов под маркетингом понимает *деятельность*:

- «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» (Котлер Ф. [98, с. 47]);
- «сумма всех действий в рамках политики товарооборота с целью создания, поддержания и расширения рынка» (Швальбе Х. [192, с. 8]);
- «коммерческая деятельность, основанная на знании рынка, осуществляемая по схемам предварительных оценок, динамично ориентированная на амбициозные цели, рассчитанная путем комбинирования выбранных и скоординированных средств и строго контролируемая» (Дайан А. [5, с. 8]);
- «деятельность, осуществляемая на рынке в целях достижения наиболее эффективного обмена для удовлетворения конкретных нужд и потребностей» (Акулич И. Л. [7, с. 11]);
- «комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия-экспортера, разработки стратегии и тактики его поведения на рынке с помощью маркетинговых программ» (Р. Б. Ивуть и др. [138, с. 6]);

- «позиционно-деятельное поведение на рынке, основывающееся на экспертно-аналитическом (рефлексивном) отслеживании процессов продвижения и обращения товаров в рамках осуществления конкретной ценовой политики под влиянием факторов внешней и внутренней среды для достижения максимально возможных результатов (Данько Т.П. [57, с. 58]);
- «предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия (Власова В. М. [141, с. 162]).

Нам представляется, что мнение этих ученых справедливо, поскольку дословный перевод слова «Marketing» означает «деятельность на рынке» (англ.) включает разнообразные виды деятельности – исследование рынка, управление товарным ассортиментом, ценообразование, сбыт, рекламу и стимулирование сбыта. В таком понимании маркетинг может быть организационно оформлен в предприятии, и за эффективность его осуществления будут нести ответственность конкретные исполнители.

Четвертая группа ученых считает, что маркетинг – это *процесс прогнозирования и удовлетворения потребностей*:

- «двусторонний процесс, направляющий в распоряжение фирмы информацию о желаниях покупателя с тем, чтобы фирма могла разработать и предложить ему необходимые товары и услуги. При этом фирма должна конечно, выполнять и остальные функции – по установлению цен, упаковке, обслуживанию, рекламе и доставке товара» (Левитт Т. [224, с. 46]);
- «социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, чем они нуждаются (Голубков Е. П. [49, с. 9]);
- «процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций» (Американская Ассоциация Маркетинга [212, с. 1]);
- «социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя» (Ламбен Ж.Ж. [104, с. 4.]);
- «процесс определения, предсказания и создания потребительских потребностей и желаний и направление всех ресурсов компании для удовлетворения их с большей общей прибылью для компании и потребителя» (Гудрич Б.Ф. [193, с. 19]);
- «это комплекс мероприятий в области исследований торгово-сбытовой деятельности предприятия, по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю» (Хруцкий В.Е. [171, с. 27]).

Не умаляя достоинств этих определений, заметим, что «прогнозирование и удовлетворение потребностей» – это, с одной стороны, – определенные виды деятельности, а с другой стороны, – функции управления. Значит, эти авторы поддерживают точку зрения предыдущей группы ученых.

Не претендуя на абсолютную истину, попытаемся уточнить сущностное определение маркетинга, учитывающее наиболее значимые аспекты этой дея-

тельности, которое позволит сформулировать методологические подходы к управлению маркетингом и конкурентоспособностью объекта. Формирование понятия с позиции выделения его наиболее существенных сторон должно основываться на логических методах, позволяющих в конкретный момент четко определить содержание понятия. Использование индуктивного и дедуктивного метода позволило нам сформулировать следующие критерии к определению понятие «маркетинг».

Во-первых, маркетинг – это деятельность, что следует из перевода этого слова с английского языка. Этот тезис не входит в противоречие с мнением большинства маркетологов, определяющих маркетинг как «процесс прогнозирования и удовлетворения потребностей», «метод управления предприятием, ориентированный на рынок», поскольку это тоже виды деятельности.

Во-вторых, ориентация на потребителя. В основе маркетинга должна лежать идея удовлетворения человеческих потребностей. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу и экономическому уровню развития данного общества. С одной стороны, по мере развития общества растут и потребности его членов. С другой стороны, производители активно воздействуют на формирование потребностей с помощью рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта и др.

В третьих, целевая ориентация, направленная на получение ясно выраженного долгосрочного коммерческого результата, который проявляется в повышении конкурентоспособности продукции и предприятия.

В четвертых, комплексность, обеспечивающая использование всех элементов маркетинга – товара, цены, сбыта, продвижения. Не учет одного из них делает маркетинг не полноценным, что не способствует достижению главной цели.

Учитывая эти критерии, универсальное определение маркетинга можно сформулировать следующим образом: **маркетинг** – это деятельность, основанная на изучении рынка и потребностей, направленная на удовлетворение этих потребностей путем предложения конкурентоспособной потребительной стоимости с целью повышения конкурентоспособности объекта. Это определение дает основание исследовать маркетинг предприятия, отрасли, региона, страны.

На основе общего определения, уточним сущность маркетинга предприятия. **Маркетинг предприятия** – это деятельность, основанная на изучении рынка и потребностей покупателей, направленная на удовлетворение этих потребностей посредством предложения конкурентоспособного товара с целью долгосрочного коммерческого успеха предприятия на рынке.

Маркетинг на практике реализуется при помощи определенного набора специфических методов, приемов. Маркетологи называют их функциями маркетинга, но единой точки зрения по поводу содержания этой деятельности не существует. Следует отметить, что в зарубежных публикациях по маркетингу вопрос о функциях маркетинга не рассматривается [214], [215], [216], [219]. По нашему мнению, определение функций маркетинга необходимо для эффективного управления маркетингом и конкурентоспособностью, поскольку функции маркетинга являются факторами конкурентных преимуществ в маркетинге.

Одна группа ученых - Романов А.Н., Голубков Е.П. в состав функций маркетинга включают общие функции управления маркетингом (исследование рынка, планирование и организация элементов комплекса маркетинга [116, с.43]; функции предпланового анализа, планирования, организации, мотивации, контроля [50, с. 4-5]).

Другие ученые включают такие функции: анализ рыночной среды, планирование элементов комплекса маркетинга и управление маркетингом (Эванс Дж. Р., Берман Б. [193, с. 24], Гайнутдинов Э. М., Поддерегина Л. И. [138, с. 8], Завьялов П. С., Демидов В. Е. [72, с. 12-14]).

Другой подход к классификации функций маркетинга у профессора Кротова И. И., который выделяет следующие функции маркетинга: аналитическая, производственная (организация производства новых товаров, организация материально-технического снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью товаров), сбытовая, управления и контроля [100, с. 38]. Представляется некорректным выделять аналитическую функцию, поскольку аналитические методы используются при реализации всех функций маркетинга.

На наш взгляд, следует различать функции маркетинга и функции управления маркетингом. Функции маркетинга – это специфические виды маркетинговой деятельности. Функции управления маркетингом – это применение общих функций управления (планирование, организация, контроль, анализ, стимулирование) к функциям маркетинга в целях эффективного осуществления (управления) маркетинговой деятельностью. С этой точки зрения неправомерно включать общие функции управления в функции маркетинга.

Обобщив мнения ученых и полагаясь на собственные умозаключения в отношении сущности маркетинга считаем, что функции маркетинга (методы маркетинга) - это виды маркетинговой деятельности, направленные на разработку и совершенствование комплекса маркетинга, т.е. на приспособление комплекса к рыночной среде и включают следующие виды:

- маркетинговые исследования и прогнозирование рынка;
- сегментирование рынка и выбор целевых сегментов рынка;
- конкурентное позиционирование товара на рынке;
- формирование товарного ассортимента, внедрение новых и усовершенствование существующих товаров;
- ценообразование;
- сбытовая деятельность;
- коммуникативная деятельность.

Каждая из этих функций может стать конкурентным преимуществом предприятия, если она будет осуществляться лучшим образом, чем у конкурента. Так, более глубокие маркетинговые исследования позволят более точно определить потребности потребителей, которые будут учитываться при создании нового товара. Выбор целевого сегмента, адекватного возможностям предприятия и условиям рыночной ситуации создаст условия для разработки комплекса маркетинга, отвечающего потребностям целевого сегмента, а значит, создаст условие быстрой продажи товара. Правильно определенная стратегия позиционирования позволит предприятию получить конкурентное преимущество в представлении своего товара в сознании у покупателей. Эффективный товарный ас-

сортимент и высокая инновационная активность в разработке товаров привлекает покупателей к данному производителю. Установление цен, ниже, чем у конкурентов, предоставление скидок создаст конкурентное преимущество по цене. Предоставление лучшего сервиса, освоение новых каналов сбыта, применение различных методов стимулирования сбыта, активизация рекламы также будут способствовать привлечению большего количества покупателей.

Таким образом, реализация функций маркетинга способствует созданию конкурентных преимуществ предприятия, а последние являются основой конкурентоспособности, что было обосновано в разделе 2.1.

2 направление исследования – определение места маркетинга в системе факторов влияния на конкурентоспособность объекта

Как было обосновано в разделе 2.1, маркетинг является фактором повышения конкурентоспособности, наряду с такими внутренними факторами как менеджмент, инновации, кадры, финансы, производство.

Не умаляя роли других факторов влияния на конкурентоспособность, отметим, что маркетинг занимает ведущее место. Для доказательства этого тезиса использовался метод экспертной оценки, с помощью которого оценивалось влияние факторов на конкурентоспособность предприятия.

Алгоритм проведения экспертной оценки включает следующие этапы:

1. Подбор экспертов и формирование экспертной группы.
2. Заполнение анкет.
3. Анализ и обработка экспертных оценок.

1 Этап. Подбор экспертов и формирование экспертной группы

В качестве экспертов выступали высшее руководство и ведущие специалисты предприятий легкой промышленности и концерна "Беллегпром" со стажем работы не менее 3 лет, а также научные работники, имеющие ученую степень, проводящие исследования в области конкурентоспособности. Пригодность экспертов для участия в опросе определялась на основе самооценки их знаний в области конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, маркетинга, методов оценки конкурентоспособности. Самооценка экспертов осуществлялась по 6-ти балльной шкале (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Оценочная шкала для самооценки компетентности экспертов

Значение балльной оценки	Глубина знания проблем в области факторов влияния
0	Не имею представление о проблеме
1	Очень слабо разбираюсь в проблеме
2	Имею общее поверхностное знание проблемы
3	Имею общее представление о проблеме, хорошо разбираюсь в половине вопросов изучаемой проблемы
4	Имею полное представление о проблеме в целом и глубокое знание части рассматриваемых вопросов изучаемой проблемы
5	Имею полное представление о проблеме в целом, компетентен по всем вопросам изучаемой проблемы

Источник: собственная разработка.

Группа экспертов формировалась из специалистов, получивших наи-

большую оценку компетентности в вопросах конкурентоспособности. В результате было отобрано 17 человек (3 специалиста концерна "Беллепром", 1 специалист предприятий, 4 кандидата экономических наук).

2 Этап. Заполнение анкет

Эксперты дали оценку значимости факторов влияния в общей оценке конкурентоспособности предприятия в процентах, согласно разработанной анкеты (Приложение 6).

3 Этап. Анализ и обработка экспертных оценок

Данные анкет обрабатывались следующим образом: по каждому фактору определялась среднеарифметическая оценка значимости в процентах.

После заполнения экспертами анкет, была рассчитана согласованность мнений. Коэффициент конкордации оказался равен 0,87, статистический критерий Пирсона - 19,5. Эти расчеты показывают, что с вероятностью 95% можно утверждать, что существует определенная согласованность мнений экспертов (χ^2 расчетное больше табличного - 16,8). Следовательно, мнение экспертов можно использовать для анализа. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Значимость факторов в оценке конкурентоспособности предприятия

№ п/п	Факторы влияния	Значимость, %
1	Маркетинг	40
2	Менеджмент	15
3	Финансы	9
4	Производство	15
5	Инновации	15
6	Кадры	6
	Итого	100

Источник: собственная разработка на основе мнений экспертов

Как видно из таблицы 2.2, маркетинг имеет самую высокую значимость (40%). Таким образом, результаты исследования доказали, что маркетинг является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предприятия.

3 направление - исследование взаимосвязи категорий в системах: «маркетинг - конкурентоспособность», «качество – конкурентоспособность»

Анализ закономерностей и взаимосвязи маркетинга и конкурентоспособности проводился на основе использования логико-методологической технологии отслеживания содержательного значения в экономических понятиях. В применении данного подхода, при уточнении содержания маркетинга, по мнению автора, открывается возможность устранения «разрывов» понимания взаимосвязи маркетинга и конкурентоспособности, выявления целостного через многообразие форм экономического, что позволяет предприятию определить приоритетные каналы взаимосвязи с рыночной средой.

Для адекватного понимания отношений предприятия и рынка как целого, следует использовать субъектно-предметную связь, позволяющую на основе логики и экономической теории выделить необходимые факторы, обеспечивающие восприятие экономического пространства в целом и отдельных экономических явлений.

Целостное рассмотрение системы понятий в границах экономической теории позволило выделить следующие наиболее *общие закономерности, характерные для маркетинга и конкурентоспособности*:

- конкурентное поведение;
- ориентация на потребителя;
- целевая ориентация.

Одна из общих закономерностей, характерных для маркетинга и конкурентоспособности, которую необходимо обозначить, - *это закономерность конкурентного поведения*. Сущность ее заключается в том, что конкурентное поведение предусматривает определенную систему экономических отношений субъектов рыночного пространства. Эта система отношений характеризуется проявлением различных сил. С одной стороны, это силы противоборства, конкурентного соперничества и конкурентных преимуществ, а с другой - партнерство, формирование имиджа, выбор конкурентной позиции и т.п.

Вторая закономерность - *ориентация на потребителя*. Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе: «Производите то, что нужно потребителю, а не продавайте то, что можно произвести». Этот принцип (в свете управления конкурентоспособностью и маркетингом) необходимо понимать шире - ориентировать на потребителя необходимо любую деятельность, связанную с удовлетворением потребностей, на любой стадии жизненного цикла предприятия.

Третья закономерность - *целевая ориентация*, то есть деятельность по управлению маркетингом и конкурентоспособностью всегда направлена на достижение конкурентных преимуществ и прибыли в ценностно-значимом для предприятия размере, и эта ситуация закономерна, она возникает постоянно.

Названные закономерности, характерные для рынка, развиваются во взаимозависимости. Так, линия конкурентного поведения фирмы определяет, прежде всего, ее позиционирование на рынке и ее целевые установки. Общие закономерности развития маркетинга и конкурентоспособности опосредовали взаимосвязь их содержательных характеристик.

Анализ взаимосвязи категорий «маркетинг» и «конкурентоспособность» проводился на основе использования логико-методологической технологии отслеживания в экономических понятиях содержательного. Результаты представлены в таблице 2.3.

**Исследование взаимосвязи содержательных характеристик маркетинга
и конкурентоспособности предприятия**

Параметры сравнения	Маркетинг	Конкурентоспособность предприятия	Взаимосвязь
1. Объект управления	Уровень конкурентоспособности товара	Уровень конкурентоспособности предприятия	присутствует
2. Цели	• Достижение максимально высокого уровня потребления • Удовлетворение потребностей покупателей • Достижение максимально широкого выбора товаров • Непрерывное улучшение качества жизни	• Удовлетворение потребностей покупателей • Непрерывное улучшение качества жизни • Повышение ценности товаров • Превосходство над конкурентами	совпадают
3. Структура системы	Внутренняя среда, внешняя среда (марко-, микросреда)	Внутренняя среда, внешняя среда (марко-, микросреда)	совпадают
4. Внутренние факторы влияния (на уровне предприятия)	Организация маркетинга, квалификация специалистов, техническое, информационное и финансовое обеспечение, инновационная активность, менеджмент	Организация маркетинга, квалификация специалистов, техническое, информационное и финансовое обеспечение, инновационная активность, менеджмент	совпадают
5. Переменные внешней среды	Рост рынка, барьеры входа, выхода, относительные издержки, интенсивность конкуренции, власть поставщиков, технологические изменения	Рост рынка, барьеры входа, выхода, относительные издержки, интенсивность конкуренции, власть поставщиков, технологические изменения	совпадают
6. Показатели - индикаторы	Темпы роста объема продаж, доля нереализованной продукции, доля рынка, рентабельность	Норматив конкурентоспособности предприятия	опосредованно

Источник: собственная разработка

Таким образом, анализ совпадения параметров сравнения маркетинга конкурентоспособности подтвердил наличие тесной взаимосвязи и опосредованности этих явлений.

Взаимосвязь между степенью внедрения маркетинга и результатами экономической деятельности предприятия анализировалась многими авторами различных странах и на примере различных отраслей [6, 222, 218, 191]. Ученые сделали вывод, что фирмы с маркетинговой ориентацией показывают лучшие результаты, чем фирмы со сбытовой ориентацией. Однако конкурентоспособность неправомерно отождествлять с показателями деятельности предприятия, поэтому степень доказанности исследуемой взаимосвязи предыдущими учеными вызывает сомнение. Используемые ими методы исследования не раскрываются или носят субъективную оценку [6].

В целях устранения этих недостатков автор предпринял попытку разработать количественный метод измерения степени влияния маркетинга на конку

рентоспособность. Анализ степени влияния маркетинга на конкурентоспособность предприятий проводился с применением корреляционно-регрессионного метода анализа. В качестве аргумента использовался уровень конкурентоспособности предприятий, определенный по методике автора [203], [207], в качестве признака – уровень эффективности маркетинга [211]. Исследование проводилось на примере промышленных предприятий Республики Беларусь. В результате получено следующее уравнения регрессии.

$$Y = - 162,46 + 4,79 X \quad (2.1)$$

Показатели, описывающие эту модель, свидетельствуют о наличии существенной связи между конкурентоспособностью предприятий (Y) и эффективностью маркетинга (X), а также о надежности и достоверности полученной модели. Так, коэффициент корреляции (R) равен 0,76; критерий надежности (μ) - 5,2; коэффициент детерминации (D) - 49,6; точка распределения Стьюдента равна 1,75, что больше табличного значения; ошибка аппроксимации (E) - 13,6%, что допустимо для экономических расчетов [40]. Таким образом, сделанный априори тезис о взаимосвязи маркетинга и конкурентоспособности предприятия подтвержден математическими расчетами.

Еще одну взаимосвязь категорий необходимо исследовать в данном направлении – **«качество – конкурентоспособность»**.

Исходя из тезиса о том, что конкурентоспособность товара является основой конкурентоспособности предприятия, отрасли и страны, рассмотрим взаимосвязь категорий на примере объекта – товар. Как было отмечено ранее, конкурентоспособность товара непосредственно зависит от соответствия качественных и экономических показателей товара конкурентной потребности покупателя. Конкурентоспособность тем выше, чем больше полезный эффект и ниже затраты, которые несет потребитель в процессе приобретения и эксплуатации данного изделия. Таким образом, качество является определяющим фактором повышения конкурентоспособности. Логическую формулу конкурентоспособности можно представить таким образом:

$$\text{Конкурентоспособность} = \text{качество} / \text{цена} \quad (2.2)$$

Из этой формулы видно, что конкурентоспособность прямо пропорционально зависит от качества. Взаимосвязь между категориями «качество» и «конкурентоспособность» проявляется в следующем. Во-первых, в назначении оценки – они служат для оценки результатов конкретного труда, его общественной полезности. Во-вторых, они определяются через совокупность схожих свойств и показателей товара. В третьих, много общего в методах оценки отдельных показателей, используемых при их анализе.

В то же время, конкурентоспособность и качество товаров – категории хотя и взаимосвязанные, но не тождественные. Их различие проявляется в следующих аспектах.

Во-первых, если под качеством понимается совокупность свойств продукции, то конкурентоспособность характеризует их соответствие конкретной об-

щественной потребности. В этом смысле при оценке конкурентоспособности возможно сопоставление и неоднородных товаров, но удовлетворяющих одну и ту же потребность.

Во-вторых, показатели качества определяются, как правило, исходя из интересов производителя, а показатели конкурентоспособности - прежде всего из интересов потребителя. Иными словами, конкурентоспособность обуславливается только теми показателями, которые представляют существенный интерес для потребителей, что естественно, гарантируют удовлетворение их потребностей.

В-третьих, уровень качества задается уровнем технически современной продукции, а для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставление ее показателей с уровнем развития потребностей.

В-четвертых, если качество представляет собой более или менее статичную характеристику товара, то конкурентоспособность является его динамической характеристикой. На уровень конкурентоспособности значительное влияние оказывают такие рыночные и маркетинговые факторы влияния, как степень учета потребностей покупателей, емкость отдельных сегментов рынка, наличие конкурентов, ассортимент и структура товарного предложения, социально-демографические характеристики потребителей, стадии жизненного цикла изделий, реклама, а на качество - в основном факторы производства.

Обоснование взаимосвязи маркетинга и качества подтверждается характеристикой систем менеджмента качеством в международных стандартах ИСО 9000.

Во-первых, в международных стандартах серии ИСО петля качества «закрывается» на маркетинге, который является первым и последним видом деятельности по производству качественной продукции. Таким образом, маркетинг делает процесс управления качеством непрерывным [178].

Во-вторых, планирование качества продукции (как основы повышения конкурентоспособности) включает планирование маркетинга:

- сравнение запросов клиентов с возможностями производства (маркетинг – авт.);
- планирование обязательств в области качества;
- планирование качества продукции;
- планирование процессов (в т.ч. маркетинга – авт.);
- планирование затрат на качество [119, 120].

Качество продукции является основой ее конкурентоспособности, а качество и конкурентоспособность повышаются благодаря маркетингу, как главному фактору конкурентных преимуществ.

Из этого анализа следует вывод о том, что управлять качеством, конкурентоспособностью и маркетингом можно с использованием единой системы управления, что значительно сэкономит средства предприятия, позволит улучшить целевую ориентацию и согласованность действий субъектов управления. Рекомендации по созданию такой единой системы будут даны в разделе 7.1.

4 направление – обоснование возможности использования маркетинга на разных уровнях управления конкурентоспособностью

Следующий тезис, который необходимо обосновать: маркетинг представ-

являет собой фактор повышения конкурентоспособности объектов всех уровней управления – продукции, предприятия, отрасли, региона, страны. На уровне продукции воздействие маркетинга на конкурентоспособность осуществляется путем совершенствования элементов комплекса маркетинга на основе выявленных в ходе маркетинговых исследований требований покупателей.

Повышение конкурентоспособности продукции способствует увеличению прибыльности предприятий, росту объемов экспорта, что создает возможности для технического развития, и обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособные предприятия, имеющие большие объемы реализации и прибыли, перечисляют больше налогов в государственный и местный бюджеты, больше продают экспортной валютной выручки, что улучшает макроэкономические показатели. Благодаря увеличению количества конкурентоспособных предприятий увеличивается занятость населения Республики Беларусь. Все это способствует повышению конкурентоспособности регионов, отраслей и страны в целом.

Следовательно, можно утверждать, что маркетинг является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности различных объектов (продукции, предприятия, отрасли, региона, страны). Для использования маркетинга в качестве фактора повышения конкурентоспособности различных объектов, необходимо определить те методы, приемы воздействия на объект конкурентоспособности, которые позволят его реализовать и достичь поставленных целей в области конкурентоспособности.

Методы (функции) маркетинга на уровне предприятия рассмотрены ранее. Для определения методов маркетинга на уровне других объектов – отрасли, региона, страны, необходимо вначале выяснить сущность маркетинга и возможность его применения на разных уровнях управления.

Теоретический обзор литературы показал, что ученые отмечают необходимость и возможность дифференциации маркетинга по уровням управления – макромаркетинг (национальный) [26, 38, 57, 179, 97], мезомаркетинг (региональный) [29, 38, 57, 103, 162], мезомаркетинг (отраслевой) [26, 38, 57, 97], микромаркетинг (предприятие, продукция) [15, 26, 38, 57].

Так, Бородаевский А. Д. говорит об использовании принципов маркетинга на микроуровне, мезоуровне и вплоть до системы макроэкономического регулирования. Он вводит понятия «макромаркетинг», «метамаркетинг», под которыми понимает «модель рыночной экономики», «эффективную систему народнохозяйственного управления индикативного типа» [26, с. 49]. Успенский И.В. вводит понятие «концепция гипермаркетинга» [179], Даныко Т.П. поддерживает идею о существовании трех видов маркетинга – внутрифирменного, регионального и национального [57, с. 65].

Живетин В. В., Самохвалова В. Л., Чернов Н. П., Ферапонтова И. А. выделяют макромаркетинг – для первого уровня управления – плановых органов, министерств, комитетов, ассоциаций и т.п.; микромаркетинг – для второго уровня – производственных предприятий, оптовых и др. предприятий торговли [136, с. 9].

О возможности применения маркетинга на макроуровне говорят многие авторы за рубежом и в нашей стране – Дж. Маккарти, Х. Ланге-Проллиус, Р.

Недер, Э. Мерле, Г. Г. Абрамишвили, А. А. Браверман и др. Они считают, что маркетинг кроме уровня предприятия, присутствует как государственная концепция управления экономикой на макроуровне (макромаркетинг). Известный немецкий экономист Эрих Меркле отмечает, что «Государство на основе маркетинга явилось бы альтернативной государству на основе власти. В таком государстве маркетинг должен заботиться о том, чтобы предложение товаров определялось потребностями населения. Таким образом, государство вносит свой вклад в демократизацию общества» [1].

Развитие маркетинговой науки и практики привело к тому, что ученые склоняются к необходимости развития регионального маркетинга. Так, Лавров А.М. и Сурнин В.С. определяют региональный маркетинг как элемент системы рыночных отношений, спроецированный не на микроуровень (уровень предприятий и фирм), а на мезоуровень (уровень области, края, республики) [103, с. 30]. Как подчеркивают эти авторы, региональный маркетинг не предполагает изучение спроса, цен на продукцию какого-либо отдельного предприятия, речь идет уже об изучении рынка, спроса, цен на продукцию региона, реализацию всего его потенциала как с точки зрения внутренних (региональных), так и с точки зрения внешних (за пределами региона) потребностей.

Бутов В.И., Игнатов В.Г., Кретова Н.П. представляют региональный маркетинг как определенный образ мышления и действий руководителей регионального уровня и предпринимателей, новую деловую философию активной предпринимательской деятельности в регионе, в основе которой – стремление удовлетворить выявленные потребности конкретных людей, групп потребителей, предприятий и фирм как в данном регионе, так и за его пределами (действие на избранных рынках) в соответствующих товарах – готовой продукции, технологиях, услугах, информации и т.д. [29, с. 229].

Рябов В.М. предлагает использовать термин «муниципальный маркетинг», который на наш взгляд, в некоторой степени близок по содержанию региональному маркетингу [162, с. 170].

Региональный маркетинг должен включать следующие функции: мониторинг, анализ, оценку ситуаций, разработку соответствующей стратегии региона, а также осуществление практических мер по ее эффективной реализации. Все это способствует повышению эффективности деятельности региона.

Анализ вышеприведенных точек зрения о сущности различных видов маркетинга позволил нам сформулировать характеристику, условия применения и требования к организации маркетинга: макромаркетинга, мезомаркетинга, регионального маркетинга.

Макромаркетинг (маркетинг на государственном уровне) реально существует и развивается. Этому способствуют такие процессы, как глобализация рынков, охрана окружающей среды, обеспечение безопасности и здоровья граждан и др. На макроуровне меняется характер и содержание основных документов маркетинга – концепций и комплексных программ. Концепция маркетинга на макроуровне должна представлять собой научно обоснованную систему оказания услуг по государственному управлению и получения взаимной выгоды (органов гос.управления и граждан), разрабатываемую с целью направления экономики на удовлетворение постоянно меняющихся потребностей людей.

Макромаркетинг как система управления в стране выступает в виде системы государственного регулирования экономики. Инструментами государственного регулирования в этом случае являются: налоговая политика, кредитно-финансовая, инвестиционная политика, научно-техническая, социальная и др.

Основу для разработки и претворения в жизнь стратегии на макроуровне является изучение потребителей и потребностей на небольших территориях, регионах, и в целом по стране. Главной задачей регулирования рынка в рамках территории должно быть удовлетворение потребности в конкретном товаре конкретных групп потребителей, целевыми показателями – количество важнейших потребительских товаров на одного жителя, темпы роста продаж по основным товарным группам. Главной задачей разрабатываемой системы маркетинга на макроуровне является оптимальное сочетание свободного рынка с системой государственного регулирования.

Одним из направлений государственного регулирования является безопасность продаваемых товаров для потребителей. Это осуществляется с помощью создания механизмов стандартизации и сертификации продукции. В этой деятельности активное участие принимают общественные движения - консьюмеризм и движение за охрану окружающей среды. Организованные общественные движения должны также войти в состав маркетинговой инфраструктуры и способствовать установлению обратной связи с потребителями, созданию безопасных для населения товаров, экологической безопасности регионов.

Важным элементом системы макромаркетинга должен стать, кроме рынка товаров, финансовый рынок, рабочей силы, средств производства, услуг и др.

Методы макромаркетинга:

- создание конкурентной среды;
- инвестиционная политика государства в области образования, науки, технологий, стандартизации;
- материально-техническое обеспечение достижения конкурентоспособности;
- информационное обеспечение управления конкурентоспособностью;
- стимулирование и ответственности за уровень конкурентоспособности различных объектов;
- формирование и реализация государственных целевых программ;
- обеспечение государственных заказов;
- осуществление государственного централизованного инвестирования;
- система налогов и льгот, финансовые санкции;
- система регулирования кредитов;
- система законов, ограничений монополий отдельных предприятий, законов, защищающих потребителей, обеспечивающих охрану окружающей среды.

Мезомаркетинг реализуется на уровне отрасли и региона. На уровне отрасли, по нашему мнению, возможно применение **отраслевого маркетинга**, который может быть реализован с помощью следующих методов:

- содействие включению предприятий в мировой рынок и международное разделение труда;

- разработка и осуществление защитных мер по стабилизации внутренних товарных рынков;
- согласование и стимулирование действий по повышению эффективности производства;
- координация многосторонних (в том числе межотраслевых) экономических отношений;
- разработка научно-методического обеспечения маркетинга и конкурентоспособности;
- осуществление маркетинговых исследований, содействие сбытовой деятельности предприятий отрасли;
- координация научных исследований и др.

Исполнителем этих методов отраслевого маркетинга в легкой промышленности должен быть концерн "Беллепром".

Региональный маркетинг в зависимости от уровня предпринимательской активности в конкретном регионе позволяет экономическим территориям повысить свою конкурентоспособность.

Необходимость формирования и использования в качестве инструментов осуществления региональной экономической политики концепции регионального маркетинга обусловлена следующими причинами:

- возрастает неудовлетворенность граждан качеством работы государственных учреждений, которые не способны выполнять свои прямые обязанности по обслуживанию потребностей населения;
- уменьшается финансирование государственных программ из-за постоянного дефицита государственного бюджета;
- существует традиционный бюрократизм аппарата власти, ставящий частные корпоративные цели выше интересов общества и отдельных граждан;
- происходят изменения в социальной структуре общества: появляются новые социальные группы и слои, имеющие свои специфические интересы и потребности;
- усиливается рост общественных движений, инициативных групп и групп давления, воздействующих на государственную политику;
- происходит дифференциация спроса на рынке товаров и услуг.

Методы регионального маркетинга:

- создание конкурентной среды;
- создание условий для стимулирования повышения эффективности деятельности субъектов региона;
- содействие внешнеэкономической, инновационной и инвестиционной деятельности субъектов;
- оказание консультационной, информационной помощи субъектам хозяйствования;
- финансирование государственных региональных программ;
- содействие в деятельности по охране окружающей среды;
- защита прав потребителей на получение безопасной продукции (контроль за соблюдением стандартов).

Маркетинг предприятия (внутрифирменный) – это маркетинг, осуществляемый отдельными субъектами хозяйствования. В отношении содержания маркетинга предприятия у маркетологов нет единой точки зрения. Российские ученые – Живетин В.В., Самохвалова В.Л., Чернов Н.П., Ферапонтова И.А. вводят понятие «**микромаркетинг**», под которым понимают маркетинг на уровне производственных предприятий, оптовых и других предприятий торговли [136, с.9]. Американские ученые – Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. считают, что микромаркетинг (micromarketing – англ.) – форма целевого маркетинга, при которой компании ориентируют свои маркетинговые программы на нужды и потребности четко определенных и достаточно узких географических, демографических, психографических сегментов [99, с. 424]. По их мнению, микромаркетинг включает локальный и индивидуальный маркетинг.

Локальный маркетинг подразумевает специальный подбор торговых марок и проведение стимулирования сбыта таким образом, чтобы он соответствовал нуждам и потребностям локальных потребительских групп, в которые входят жители какой-нибудь местности – городов, районов, микрорайонов и даже покупатели, посещающие отдельные магазины.

Индивидуальный маркетинг – приспособливание товарного ассортимента и маркетинговых программ к нуждам и предпочтениям отдельных потребителей [99, с.424].

В современных условиях развития рынка товаров народного потребления, который характеризуется превышением предложения над спросом, ужесточением конкуренции и возрастанием требований потребителей, для удержания конкурентного преимущества предприятия должны совершенствовать маркетинг в направлении его приближения к индивидуальному маркетингу. Эта деятельность по совершенствованию маркетинга нашла выражение в создании концепции CRM- Customer Relationship Management (Управление Взаимоотношениями с Клиентом).

Концепция CRM провозглашает вместо заботы о потребителях - заботу о потребителе, причем, о каждом индивидуально. Появление этой концепции объясняется тем, что в результате увеличения предложения товаров, отношения между продавцом и покупателем стали обезличенными, и покупатель стал менее постоянен в своем выборе поставщика товаров и услуг. За рубежом CRM-технологии приобретают все большую популярность. В этой области проводятся исследования с целью совершенствования методических подходов к разработке CRM- кампаний [16], [37], [55], [217], [228], [230].

CRM-концепция требует более совершенных подходов, ориентированных на потребителя, целью которых является развитие бизнеса как такового. Собираемая и обрабатываемая информация о клиенте (например, история его покупок, потребности и предпочтения) используется для того, чтобы более точно специфицированное предложение было с большой долей вероятности принято клиентом. При наличии большого числа клиентов, подобный подход реализуется с использованием информационных технологий как вспомогательного инструмента.

Значение CRM-концепции в повышении конкурентоспособности предприятия состоит в том, что она способствует повышению покупательской удов-

летворенности, а значит приверженности покупателей к фирме, что обеспечивает стабильность и прибыльность продаж.

Несмотря на перечисленные преимущества CRM-концепции, в странах СНГ она только начинает осваиваться. Например, в белорусских компаниях главный упор делается на возможности ведения непрерывного взаимодействия с клиентами по вопросам, связанным с продвижением, продажей и поддержкой товаров и услуг, т.е. на операционной активности. Она является важным элементом маркетинговой деятельности предприятий, но при этом реализует лишь часть возможностей, которые может дать стратегия CRM. Для использования концепции CRM, руководству предприятия необходимо принять следующие меры:

- 1. реорганизовать политику продаж в соответствии с результатами сегментации рынка и выбранной стратегией сегментирования;
- 2. создать и поддерживать централизованную базу данных (в составе маркетинговой информационной системе), содержащую данные о клиентах;
- 3. освоить и внедрить более современные аналитические технологии (кластерный анализ, математическое моделирование процессов, функционально-стоимостной анализ и др.).

Особенности маркетинга товаров легкой промышленности

Поскольку объектом исследования в данной работе является отрасль «легкая промышленность», то следующей методологической проблемой, требующей рассмотрения, является выявление особенностей маркетинга в продвижении товаров легкой промышленности. Рассмотрим особенности товаров легкой промышленности и сформулируем вытекающие из них особенности маркетинга.

1. Особенность товаров легкой промышленности – частое изменение моды и ее влияние на изменение потребительских предпочтений. На разработку продукта влияет целый комплекс факторов – изменения моды, потребительские предпочтения, конструкторско-технологические, сырьевые, стоимостные факторы. При этом продукты могут колебаться от чрезвычайно высоко «технологичных» факторов на одном конце спектра до чрезвычайно высокого фактора «мода» на другом конце. Это влияет на способ, которым должен осуществляться маркетинг соответствующего продукта.

Представителями «технологичных» товаров являются: станки, оборудование, самолеты, морские суда, автомобили и др. Представителями «модных» товаров являются следующие: одежда, обувь, ткани, галантерея и др. Различия в этих группах товаров представлены в таблице 2.4.

Стимулом для разработки продуктов на промышленном рынке является технический прогресс, тогда как на потребительском рынке – изменения тенденций моды. Тем не менее, развитие легкой промышленности время от времени демонстрирует примеры технологических прорывов, например, застежка «молния», «липучка», материал «Velcro» и др.

История развития технологии характеризуется поступательным движением, путем постепенного накапливания знаний в естественных науках в соответ-

ствии с критерием полезности, практической выгоды. Это не означает, что не могут происходить количественные прорывы в технологии.

Таблица 2.4

Различия в группах «технологичных» и «модных» товаров

№ п/п	Вид различий	«Технологичные» товары	«Модные» товары
1	Развитие	Линейный прогресс	Циклическое
2	Источник	Наука	Искусство
3	Национальный охват	«Безграничный»	Ограничен рамками определенной культуры
4	Развитие рынка и разработка продукта	Технические исследования, новаторское применение	Следование общественным тенденциям
5	Способ выбора	Рациональное аргументирование фактов и чисел	Личные предпочтения
6	Результаты	Результаты, поддающиеся количественному определению	Общественное одобрение
7	Маркетинговый подход	Периодическое осознание	Позитивная тональность, ассоциаторы
8	Развитие маркетинга	Запоздалое	Своевременное и доминирующее

Источник: собственная разработка на основе [127]

Развитие моды не носит поступательного, линейного характера. Тенденции моды приходят, уходят, иногда возвращаются. О циклическом развитии моды свидетельствуют расклешенные брюки, обувь на «платформе». Учитывая это обстоятельство, разработка продуктов и рынков для отдельных производимых модных продуктов должна стимулироваться четким отслеживанием производителями этих общественных тенденций. Таким образом, можно сформулировать *первую особенность маркетинга товаров легкой промышленности - непрерывное изучение и учет изменений направлений моды при разработке новых товаров.*

2. *Особенность товаров – критерием выбора товара покупателем является его общественное признание.* Основная цель покупки товаров народного потребления связана с социальным общением, с надеждой получить социальное одобрение (не от общества в целом, а от своего круга), что важно для одобрения. Выбирая продукт с учетом этих целей, потребитель полагается на личные предпочтения.

Среди «технологических» товаров, выбор диктуется рациональными соображениями. При этом люди предпочитают получить факты, цифры (мощность двигателя, габариты, вес, прочность), характеризующие эти продукты. Кроме того, потребители хотят сравнить интересующий их продукт с аналогичными продуктами фирм-конкурентов с точки зрения выбранных критериев. Для товаров легкой промышленности («модных товаров») выбор диктуется эстетическими соображениями, которые нельзя подвергнуть количественному замеру. *Вторая особенность маркетинга товаров легкой промышленности - изменение эстетических показателей товара на основе экспертной оценки.*

3. *Особенность товаров – высокая значимость для потребителей такого свойства – как соответствие направлению моды.* В маркетинге важно оценить

реакцию потребителей после покупки. Если речь идет о модном продукте, после покупки удовлетворенность покупателя наступает после общественно-одобрения. В противном случае оказывается, что покупка неудачная. Как правило, это не связано с какими-либо техническими недоработками продукта (плохое качество – это исключение). Это объясняется тем, что производитель (или) потребитель неправильно выбрали сегмент или товар, и это отметила общественность. В этом случае потребитель не имеет претензий к производителю.

В технологических продуктах покупатели часто устанавливают точные критерии качества интересующего их продукта еще до совершения покупки. Таким образом, успех в этом случае выражается в соответствии продукта этим критериям, тогда как неудовлетворенность потребителей возникает в результате того, что продукт не соответствует установленным критериям. *Третья особенность маркетинга товаров легкой промышленности – учет в планировании и оценке эстетических показателей критерия «соответствие направлению моды».*

4. *Особенность потребительских товаров – необходимость формирования в сознании потребителей положительных ассоциаций в отношении предлагаемых товаров.* Маркетинговый подход в управлении конкурентоспособностью рассматриваемых товаров различается следующим образом. Маркетинг технологических товаров предполагает предоставление объективной (и зачастую довольно сложной) информации. Этот тип маркетинга можно определить как своего рода повышение образовательного уровня потребителей в том, что касается преимуществ, которые поддаются количественному измерению. Что касается модных товаров, то их маркетинг в значительно большей мере связан с выработкой в сознании потенциальных потребителей положительных ассоциаций с конкретным продуктом.

Эта разница между технологичными и модными товарами порождает вопрос национального и культурного масштаба, касающегося двух разновидностей маркетинговой деятельности. Первый вопрос: потенциальные потребители задают себе вопрос: «Соответствует ли это продукт требованиям современной моды?». Ответ зависит от конкретной страны, конкретной культуры. Отличия технологического товара – их разработка, которая стимулируется технологией, практически не знает границ.

Во-первых, в маркетинге этих продуктов используется количественная информация, которая не ограничивается рамками этических, национальных, религиозных культур. Во-вторых, на протяжении двух столетий бизнес выработал «идеологию рациональности». Это означает, что при выборе используют количественную информацию. *Четвертая особенность маркетинга потребительских товаров – учет в товарной и коммуникационной политике национальных и культурных особенностей потребителей.*

5. *Особенность товаров легкой промышленности – высокая дифференциация потребительских предпочтений по сегментам рынка.* Сегменты рынка различаются по следующим признакам: демографическим, экономическим, социальным, поведенческим. В результате потребители разных сегментов по-разному реагируют на элементы комплекса маркетинга. Если предприятие выбирает стратегию дифференцированного или целевого маркетинга, то для обеспечения

печения соответствия свойств товара, цены, методов продвижения и сбыта потребительским предпочтениям, необходимо разработать комплекс маркетинга, отвечающий характеристикам целевого сегмента. Это обеспечит создание конкурентоспособной продукции. *Особенность маркетинга в легкой промышленности – разработка комплексов маркетинга применительно для каждого обслуживаемого сегмента.*

6. *Особенность потребительских товаров - широкий ассортимент и отсутствие стандартного образца, с которым можно проводить сравнение для оценки конкурентоспособности.* Практика показала, что технические характеристики товара являются столь важными для потребителей, а значимыми критериями оценки товаров являются «соответствие направлению моды», «оригинальность», «индивидуальность», «соответствие определенному стилю». Кроме того, потребительские предпочтения дифференцируются по сегментам. В результате производитель вынужден расширять ассортимент своей продукции. Эти обстоятельства убеждают, что в таких условиях невозможно определить базовый образец, с которым можно проводить сравнение для оценки конкурентоспособности. *Пятая особенность маркетинга потребительских товаров – оценка конкурентоспособности на основе выявления степени удовлетворения предлагаемыми свойствами товаров, а не сравнения с базовым образцом.*

Таким образом, исследование роли маркетинга в повышении конкурентоспособности позволило сделать следующие методологические выводы, которые легли в основу разработки концепции управления конкурентоспособностью на основе маркетинга.

1. Маркетинг является основным фактором в системе факторов влияющих на конкурентоспособность объекта. Этот вывод должен быть положен в основу оценки конкурентоспособности продукции (учет требований потребителей) и в основу оценки конкурентоспособности предприятия (маркетинговый потенциал – основной).

2. Маркетинг является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности различных объектов управления конкурентоспособностью (товара, предприятия, отрасли, региона, страны)

3. Выявлены методы маркетинга на разных уровнях управления, которые необходимо использовать для разработки стратегий повышения конкурентоспособности соответствующих объектов.

4. Взаимосвязь категорий в системах «качество – конкурентоспособность», «маркетинг – конкурентоспособность» дало основание для утверждения, что управлять качеством, конкурентоспособностью и маркетингом можно с использованием одной системы управления, что значительно сэкономит средства предприятия и позволит достичь одних целей. Маркетинг должен связывать систему управления конкурентоспособностью и качеством продукции. Целевые показатели по маркетингу, конкурентоспособности и качеству должны быть взаимосвязаны.

5. Выявленные особенности маркетинга в легкой промышленности позволили сформулировать методологические основы планирования и оценки конкурентоспособности товаров легкой промышленности (учет в оценке потре-

бительских товаров эстетических показателей, определение значимости свойств товаров для разных сегментов, оценка конкурентоспособности продукции на основе измерения потребительской удовлетворенности).

2.3. Методологические аспекты концепции управления конкурентоспособностью на основе маркетинга

В условиях рыночной экономики основным инструментом достижения эффективности является объективный механизм конкуренции, поэтому на данном этапе развития Республики Беларусь первоочередной задачей преобразований в экономике является создание и функционирование на всех уровнях управления (государство, регион, отрасль, предприятие) концепции управления конкурентоспособностью.

Теоретическое исследование, проведенное в этой области, показало, что в современной экономической науке исследованы вопросы сущности конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, выбора конкурентных стратегий, но системно и комплексно проблема управления конкурентоспособностью в отечественной и зарубежной науке не изучалась.

Проблемам конкуренции, конкурентоспособности посвятили свои научные труды ряд зарубежных и отечественных ученых – Г. Ассель, Г.Л. Азоев, С.Л. Гарбацевич, М.И. Гельвановский, В.П. Герасенко, П.В. Герасенко, А.С. Головачев, А.П. Дурович, Г.К. Котов, Ж.Ж. Ламбен, Пинигин В.В., Полоник С.С., М. Портер, Р.А. Фатхутдинов, Ю.А. Юданов и др. Как показал теоретический обзор, комплексную задачу – управление конкурентоспособностью различных объектов с использованием теории менеджмента и маркетинга, они не ставили и не решали.

Анализ зарубежной и отечественной литературы по проблемам конкурентоспособности позволил выявить следующие основные направления исследований в области конкурентоспособности.

1. Сущность конкурентных преимуществ, конкурентоспособности: Ассель Г. [15], Котлер Ф. [98], Фатхутдинов Р.А. [180], Пинигин В.В. [143], (Ламбен Ж.Ж. [104], Головачев А.С., Гарбацевич С.Л. [47], Александрович Я.М., Богданович А.В. [9], Гельвановский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.Н., Чертко Н.Т. [132], Полоник С.С. [145], Портер М. [147, 148], Азоев Г.Л. [4], Юданов Ю.А. [196].
2. Методы оценки конкурентоспособности различных объектов: Гельвановский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.Н., Чертко Н.Т. [132], Фатхутдинов Р.А. [180], Пинигин В.В. [143], Полоник С.С. [145], Гиссин В.И. [43], Лифиц И.М. [106], Акулич И.Л. [7], Дурович А.П. [68], Кротков А.М., Еленева Ю.Я. [101], Головачев А.С., Гарбацевич С.Л. [47], Градов А.П. [169], Максимов И. [111], Моисеева Н.К., Конышева М. В. [131], Кожекин Г.Я., Зубик В.Б., Стариков В.Я., Кожекина С.Г. [115], Круглов М.И. [102], Беляев С.Г., Кошкин В.И. [173], А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе [5], Голубков Е.П. [49].

3. Теория конкуренции и разработка конкурентных стратегий: Портер М. [147, 148], Азоев Г.Л. [4], Юданов Ю.А. [196], Томпсон А.А., мл., А.Дж. Стрикленд III. [175], Маркова В.Д., Кузнецова С.А. [117], Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж, Вонг В. [99], Виханский О.С. [33], М. Мак-Дональд [110], Ж.Ж. Ламбен [104], Забелин П.В., Моисеева Н.К. [70], Фатхутдинова Р.А. [180].

Фундаментальные исследования проблемы управления конкурентоспособностью в России осуществляет профессор Фатхутдинов Р.А. Его труды внесли существенный вклад в отечественную науку [180], [181], [184], [185]. Однако часть вопросов осталась за пределами его научных исследований (формирование механизма обеспечения конкурентоспособности, планирование конкурентоспособности). Ученый вводит понятие «система обеспечения конкурентоспособности», под которой он понимает «методологию управления» [180, с. 202], что, на наш взгляд, не совсем правомерно.

В Республике Беларусь изучением проблем конкуренции, конкурентоспособности занимались Дурович А.П. [68] (его исследования касались оценки конкурентоспособности товара), Герасенко В.П. и др. рассматривали проблемы экономической конкуренции [41], Головачев А.С., Гарбацевич С.Л. исследовали сущность и методы оценки конкурентоспособности страны, предприятия, товара [47]. Ученые НИИ Министерства экономики Республики Беларусь проводят активные разработки в области конкурентоспособности страны и отраслей экономики (Пинигин В.В. [143], Полоник С.С. [145], Александрович Я.М., Богданович А.В. [9]). Основная задача, поставленная перед белорусскими учеными – это разработка программы повышения конкурентоспособности страны и отраслей. Как показало исследование, отечественные ученые не рассматривали методологические аспекты управления конкурентоспособности (формирование системы управления конкурентоспособностью на разных уровнях управления, методические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности).

Таким образом, отсутствие в экономической теории методологии управления конкурентоспособностью подтверждается следующими обстоятельствами:

- в решении проблемы конкурентоспособности вышеперечисленными учеными не использовался системный и комплексный подход, который заключается в следующем. Взаимосвязь всех уровней управления – «товар – предприятие – отрасль – регион – страна», взаимосвязь функциональных подсистем управления (планирования, организации, учета, анализа, стимулирования) и системы обеспечения конкурентоспособности;
 - нет единства в категорийном аппарате (концепция управления конкурентоспособностью, система управления конкурентоспособностью, механизм управления конкурентоспособностью);
 - не разработан вопрос состава и функционирования подсистем управления конкурентоспособностью;
 - игнорируется роль маркетинга в управлении конкурентоспособностью.
- Управление конкурентоспособностью объекта может осуществляться только на основе созданной на соответствующем уровне управления системы

управления конкурентоспособностью. Мировая экономическая наука нарабатывала опыт в области управления качеством продукции – важной составляющей конкурентоспособности. Для того, чтобы взять за основу этот опыт, необходимо провести исследование методологических подходов в области формирования систем качества.

Под «системой качества» понимают совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии. Мировая история развития систем управления качеством насчитывает множество различных подходов. Наиболее значительными, распространенными, являются следующие: стратегия непрерывного улучшения качества Д. Джурана и Э.Деминга, концепция "Ноль дефектов" Кросби, Саратовская, Львовская системы бездефектного труда (созданные в 50-е гг. на предприятиях оборонной промышленности СССР), системы качества по международным стандартам ИСО серии 9000.

Одной из международных систем управления качеством является концепция «Всеобщее управление качеством» (*Total Quality Management - TQM*), которая появилась в начале 80-х годов. В течение 20 лет ее приняли и внедрили практику тысячи предприятий всего мира. Исследование, проведенное Conference Board в 1991г., показало, что 93% компаний обрабатывающей промышленности и 69% компаний сферы обслуживания использовали ту или иную форму программ повышения качества [175, с. 362]. Важность этой концепции качества в обеспечении прибыльности компании подчеркивает Ф.Котлер [99, с. 551] Томпсон А.А., Дж. Стрикленд [175, с. 364] и др.

Деятельность по созданию систем управления качеством регламентируется Международными стандартами. Международный стандарт ИСО 9000 описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию, ИСО 9001 - определяет требования к системам менеджмента качества, ИСО 9004 - содержит руководящие указания по улучшению систем менеджмента качества [178].

Система менеджмента качеством по ИСО 9000, строится на процессном подходе и состоит из следующих блоков: ответственность руководства; менеджмент ресурсов; процессы жизненного цикла продукции; измерение, анализ и улучшение; постоянное улучшение системы менеджмента качества [120, с. 3].

Подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества изложен в Международном стандарте ИСО 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Он состоит из следующих этапов:

- 1) установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- 2) разработка политики и целей организации в области качества;
- 3) установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества;
- 4) установление и определение необходимых ресурсов и обеспечение ими для достижения целей в области качества;
- 5) разработка методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса;

- 6) применение результатов этих измерений для определения результативности и эффективности каждого процесса;
- 7) определение средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин;
- 8) разработку и применение процесса для постоянного улучшения системы менеджмента качества [120, с. 2].

Концепция TQM – это крупнейший проект развития систем управления качеством, который создан на основе накопленного мирового опыта в области управления качеством. Эту концепцию используют многие зарубежные предприятия. Но в Республике Беларусь она не нашла широкого применения из-за во-первых, отсутствия методических рекомендаций по ее применению на предприятиях, во-вторых, некоторых недоработках теории, которые усложняют процесс внедрения. На наш взгляд, в данной концепции есть рациональные методологические подходы, но она не лишена следующих недостатков.

1. С точки зрения теории управления, концепция сформулирована не совсем грамотно. Серьезным замечанием, по-нашему мнению, является то, что система управления качеством строится не по основным функциям управления (планирование, организация, контроль и анализ, регулирование, мотивация), а по бессистемным блокам (ответственность руководства, менеджмент ресурсов, процессы ЖЦП, измерение, анализ и улучшение) [120, с. 3]. В результате в не раскрыт организационный аспект управления качеством, с которого, собственно, должно начинаться построение системы управления качеством на предприятии. По этой же причине выпал блок «мотивация», который имеет большое значение в повышении эффективности системы управления качеством.

2. Основной упор в управлении делается на контроль и анализ качества продукции на соответствие стандартам. В отношении потребительских товаров, главным фактором качества является не соответствие стандартам, а соответствие требованиям покупателей.

3. Концепция TQM дает общие направления управления качеством, и наиболее сложные методологические вопросы в ней не рассматриваются. Например, определение целей в области качества процессов, методы идентификации потенциальных поставщиков, методы сбора и анализа данных об удовлетворенности потребителей. В ИСО 9004:2000 указано, что все эти и другие методы предприятия должны разрабатывать сами [119].

Таким образом, концепция TQM может использоваться только на уровне модели, а для ее практического внедрения каждому предприятию необходимо самостоятельно разработать систему управления качеством. Существующий уровень методического обеспечения и образовательный уровень специалистов белорусских предприятий не позволяют это сделать в настоящее время. В результате в Республике Беларусь системы управления качеством по ИСО 9000 в версии 2000 года внедряются очень медленно (на 1. 11. 2003г. в легкой промышленности из 92 промышленных предприятий эти системы внедрили только 8 предприятий).

Анализ различных систем качества позволил сделать вывод о том, что они не решают проблемы повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Это подтверждается следующими обстоятельствами:

- 1) стандарты устанавливаются субъективно и не учитывают мнение целевых сегментов в отношении свойств товаров;
- 2) основное назначение стандартов – обеспечение безопасности потребителей;
- 3) системы управления качеством не позволяют регулировать (снижать) другую составляющую конкурентоспособности – цену, а наоборот, повышают ее, ввиду высокой платы за сертификацию;
- 4) внедрение систем обеспечения качества не дает реального учета потребностей покупателей в управлении качеством продукции;
- 5) внедрение систем управления качеством в соответствии с МС ИСО 9000 требует от предприятий больших финансовых средств и времени;
- 6) стандарты описывают перечень элементов, из которых должна состоять система качества, но не дают способов ее внедрения, так как система качества зависит от вида деятельности предприятия, его задач, оснащенности, квалификации кадров и др.;
- 7) в международных стандартах не раскрывается механизм организации управления качеством на предприятии;
- 8) отсутствие системообразующего критерия эффективности в концепции управления качеством является существенным препятствием в применении методик данной теории для обеспечения конкурентоспособности предприятий. невозможно количественно оценить воздействие на конкурентоспособность предприятия внедренной на нем системы управления качеством.

Общий вывод состоит в том, что системы управления качеством продукции позволяют повысить только одну, хотя и главную составляющую конкурентоспособности – качество продукции, но они не обеспечивают снижение цены, а даже, наоборот, повышают ее, поскольку внедрение этих систем и их сертификация требуют больших затрат (трудовых, финансовых). При рассмотрении объекта управления – «конкурентоспособность предприятия», качество и конкурентоспособность продукции является одним из факторов влияния на повышение конкурентоспособности предприятия, наряду с такими факторами, как маркетинг, менеджмент, финансы, инновации, управление которыми не регулируется системами обеспечения качества продукции.

Таким образом, перечень нерешенных теоретических и методологических проблем в управлении конкурентоспособностью, а также сделанные выводы в отношении маркетинга, как важнейшего фактора повышения конкурентоспособности, побудили автора к разработке концепции управления конкурентоспособностью на основе маркетинга. Применение этой концепции на всех уровнях управления позволит повысить конкурентоспособность предприятий, отраслей и, в конечном счете, конкурентоспособность страны.

Нам представляется, что в начале исследования необходимо раскрыть сущность понятия «концепция управления конкурентоспособностью». Ожегов С.И. трактует слово «концепция» как «систему взглядов на что-нибудь, основ-

ная мысль» [137, с. 237]; Даль В. как - «понятие, образ понятия, способ понимания, соображения и выводы» [56, с. 154]; словарь иностранных слов – как «1) систему взглядов на то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый определяющий замысел, ведущую мысль какого-либо произведения, научного труда» [166, с. 258]. «Основной мыслью», «единым определяющим замыслом» в управлении конкурентоспособностью, на наш взгляд, должно быть использование маркетинга.

Полагаем, что **концепция управления конкурентоспособностью на основе маркетинга** - это система принципов, функций и средств обеспечения маркетинга, которые лежат в основе принятия и реализации решений, направленных на повышение конкурентоспособности объекта. Реализация концепции управления конкурентоспособностью предполагает решение следующих задач:

1. создание системы управления конкурентоспособностью;
2. разработка механизма планирования конкурентоспособности;
3. создание механизма обеспечения конкурентоспособности.

В целях теоретико - методологического обеспечения решения этих задач необходимо рассмотреть следующие понятия:

- управление конкурентоспособностью;
- концепция управления конкурентоспособностью на основе маркетинга;
- система управления конкурентоспособностью;
- принципы управления конкурентоспособностью;
- методы управления конкурентоспособностью;
- стратегия конкурентоспособности;
- механизм управления конкурентоспособностью.

Как отмечалось в разделе 2.1, объектом управления конкурентоспособностью может быть товар, предприятие, отрасль, регион, страна. Представляется, что **управление конкурентоспособностью** объекта – это целенаправленная деятельность по регулированию позиций объекта на рынке (с учетом влияния закономерностей развития внешней и внутренней среды) посредством исследования, планирования, организации, анализа и стимулирования конкурентных преимуществ объекта и создания механизма обеспечения их реализации.

В отличие от управления конкурентоспособностью как вида деятельности, **система управления конкурентоспособностью** представляет собой комплекс управляющей, управляемой, целевой, функциональной и обеспечивающей подсистем. Универсальная модель управления конкурентоспособностью на основе маркетинга для разных уровней управления конкурентоспособностью представлена на рис. 2.3.

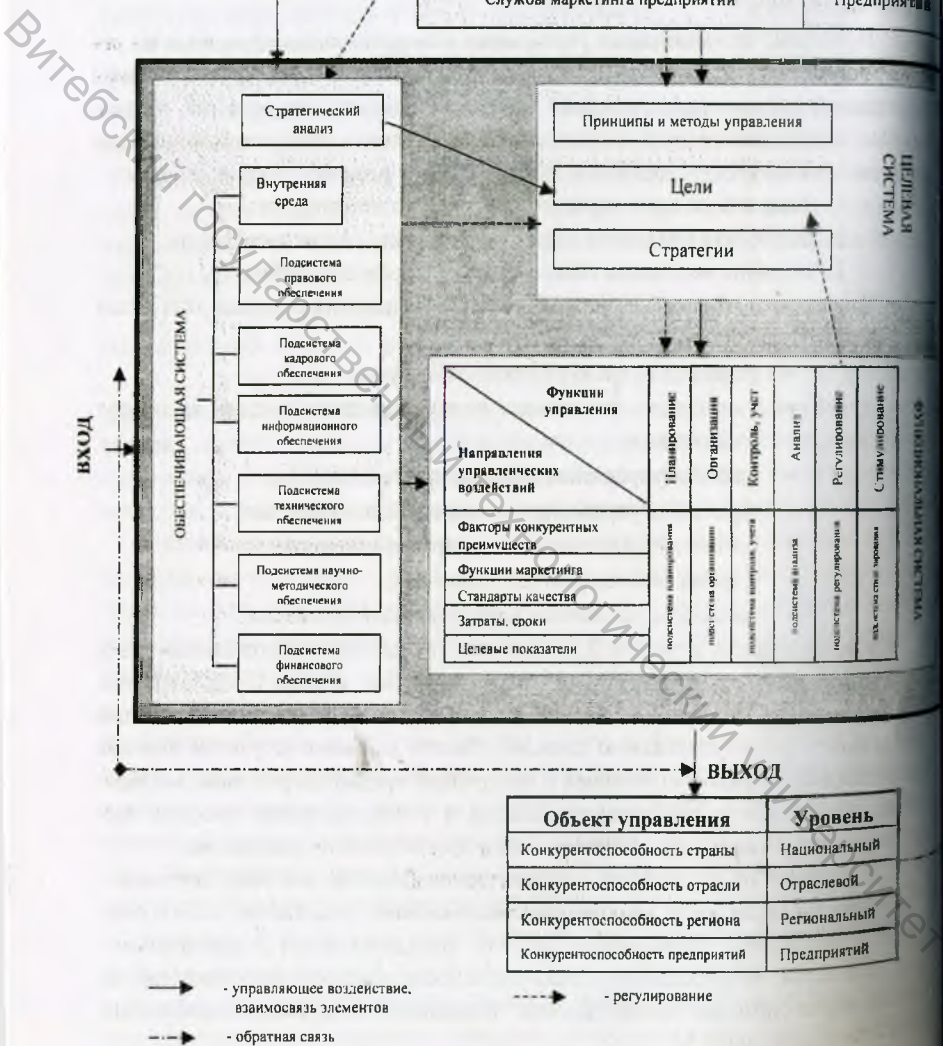


Рис. 2.3 Система управления конкурентоспособностью на макро-, мезо- и микроуровне
 Источник: собственная разработка

Для построения этой модели использовался *системный подход*, который характеризуется следующими критериями:

- совокупность компонентов системы, находящихся в определенной упорядоченности;
- взаимосвязь системы с внешней средой;
- материальный состав компонентов системы (технические средства, люди, информация);
- информационные и документальные потоки в системе между ее компонентами для принятия и выполнения управленческого решения;
- «вход» в систему – нормативные документы, кадры, техника, информация, методики;
- «выход» системы – товар, предприятие, отрасль, регион, страна;
- цель системы - уровень конкурентоспособности объекта.

Преимущество предложенной системы управления конкурентоспособностью (рис. 2.3) состоит в следующем. Во-первых, она обладает универсальностью и комплексностью, позволяет управлять конкурентоспособностью на уровне предприятий, отраслей, регионов и страны в целом.

Во-вторых, преемственность и взаимосвязь уровней управления. Для каждого уровня управления определены субъекты, целевые показатели, объекты управления, которые дифференцированы по уровням управления.

В третьих, она обеспечивает решение главной задачи – повышение конкурентоспособности на основе маркетинга, как важнейшего фактора повышения конкурентоспособности и метода управления объектом.

Маркетинг пронизывает всю систему управления конкурентоспособностью. Построение системы управления конкурентоспособностью на основе маркетинга подтверждается следующими обстоятельствами:

- в целевой системе определены цели и стратегии по маркетингу и конкурентоспособности;
- в функциональной системе – направлениями управленческого воздействия являются, в том числе и факторы конкурентных преимуществ в маркетинге, а также функции маркетинга;
- субъектом управления конкурентоспособностью определена служба маркетинга;
- обеспечивающая система нацелена на выполнение функций маркетинга, поскольку представлена маркетинговой информационной системой, компьютерными программами для осуществления маркетинговых исследований, научно-методическим обеспечением для выполнения стратегического, функционально-стоимостного анализа, исследований потребностей потребителей и др.

В системе управления конкурентоспособностью необходимо охарактеризовать объект и субъект управления, т.е. управляемую и управляющую подсистемы. Это поможет определить с одной стороны, активные силы, воздействующие на объект, и наделить их соответствующими функциями, а с другой стороны, исследовать реакцию объекта воздействия на мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Объектом управления (управляемой подсистемой) является конкурен-

тоспособность объекта (предприятия, отрасли, региона, страны – в зависимости от уровня управления). Методические подходы к оценке конкурентоспособности различных объектов изложены в главе 3.

Управляющая подсистема состоит из субъектов управления конкурентоспособностью (руководителей и специалистов, осуществляющих целенаправленное воздействие на объект управления с помощью методов и функций управления для достижения поставленных целей), владеющих методологией оценки конкурентоспособности персонала, методами организации принятия управленческих решений, методикой стратегического аудита и т.д. Субъекты управления конкурентоспособностью дифференцируются по уровням управления.

Управление конкурентоспособностью страны осуществляют следующие органы государственного управления: Министерство экономики и Совет Министров Республики Беларусь. Ответственными исполнителями подготовки предложений по повышению конкурентоспособности экономики Республики Беларусь по факторам конкурентных преимуществ являются следующие органы государственного управления и организации.

- **Государственное управление** – Министерство экономики, Министерство финансов, Министерство по налогам и сборам;

- **Внешиэкономическая деятельность** – Министерство иностранных дел, Белорусский таможенный комитет, Министерство торговли.

- **Кадры** – Министерство труда и социальной защиты, Министерство образования.

- **Финансы** – Национальный банк, Министерство финансов, Министерство по налогам и сборам, Комитет по ценным бумагам.

- **Инновации** – Комитет по науке и технологиям, Национальная академия наук Беларуси, отраслевые министерства и концерны.

- **Инфраструктура** – Министерство энергетики, Министерство связи, Белорусская железная дорога, Государственный комитет по авиации, Министерство транспорта и коммуникаций, Министерство жилищно-коммунального хозяйства.

- **Институты** – Национальный банк, Министерство экономики, Министерство юстиции, Министерство финансов, Межбанковская валютная биржа, Торгово-промышленная палата, Департамент предпринимательства, Белорусский союз нанимателей и предпринимателей, Белорусский союз предпринимателей, Национальный центр маркетинга.

Отраслевое управление конкурентоспособностью осуществляют отраслевые органы управления и их структурные подразделения - отраслевые министерства, концерны, научно-исследовательские институты, комитеты. Эти структуры должны проводить для предприятий анализ внешней среды и состояния отрасли, разрабатывать методические рекомендации по планированию и анализу конкурентоспособности, разрабатывать стратегии повышения конкурентоспособности отрасли, осуществлять помощь в финансировании проектов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий и отрасли.

Региональный аспект управления конкурентоспособностью осуществляют государственные органы местного управления, которые оказывают методическую, информационную, финансовую поддержку программ по повышению конкурентоспособности предприятий соответствующего региона, а также ассоциации нанимателей и предпринимателей, центры маркетинга, центры поддержки предпринимательства, оказывающие информационную и консультационную помощь, образовательные услуги субъектам бизнеса региона. Региональные центры стандартизации и сертификации осуществляют надзор за соблюдением стандартов и проводят работу по сертификации для субъектов региона.

И, наконец, на **микроуровне** – на предприятиях, объединениях, управленческие конкурентоспособностью осуществляют высшее руководство предприятий совместно со службой маркетинга (организационное построение, права, обязанности, функции управления конкурентоспособностью и маркетингом на предприятии будут рассмотрены в разделе 7.1).

Целевая подсистема системы управления конкурентоспособностью включает принципы управления, цели и методы управления. Для того чтобы сформулировать *принципы управления конкурентоспособностью*, необходимо дать определение понятию «принцип» и определить направления их классификации. Представляется, что принцип – это основное положение, выражающее закономерность, постоянное соотношение с внешней средой и являющееся руководящим правилом функционирования соответствующей системы управления. Принципы управления представляют собой результат обобщения объективно действующих законов и форм их проявления в управлении.

Специфика принципов управления конкурентоспособностью заключается в том, что они должны, во-первых, также отражать взаимодействие объекта и субъекта с факторами внешней среды; во-вторых, отражать взаимосвязь категорий «маркетинг», «качество» и «конкурентоспособность»; в третьих, быть сформулированы и в отношении субъекта и объекта управления. На практике принципы могут выступать в формах организационных регламентов, нормативов, норм права и морали.

Учитывая данные нами определения принципу управления, критерии к принципам управления конкурентоспособностью, а также индуктивный и аналитический метод исследования, предлагаем следующую систему **принципов управления конкурентоспособностью и маркетингом**:

- учет факторов внешней среды;
- учет потребностей разных сегментов рынка;
- учет взаимосвязей и интересов между разными уровнями управления;
- сбалансированность целей и ресурсов;
- взаимосвязь систем управления качеством продукции, маркетингом и конкурентоспособностью предприятия;
- перспективность планирования конкурентоспособности;
- сочетание количественного и качественного методов анализа;
- регулярная оценка качества, маркетинга и конкурентоспособности продукции;
- выявление и использование имеющихся конкурентных преимуществ, по-

стоянная работа над созданием новых конкурентных преимуществ.

Принципы реализуются в **методах управления конкурентоспособностью**. Для управления персоналом используют общеизвестные методы – экономические, административные и социально-психологические. Экономические методы предполагают использование в управлении маркетингом и конкурентоспособностью таких экономических категорий как «платежеспособность», «налоги», «налоги», «потребительская стоимость и стоимость», «стимул», «премия», «доход», «оплата труда» и т.д. Административные методы основываются на установлении с помощью законов и законодательных актов нормативов в отношении товаров (стандартов безопасности), норм и правил торговли, обслуживания организации рекламы установления цен и т.д. Социально-психологические методы предполагают использование таких методов воздействия на исполнителей как моральное воздействие – вручение вымпелов, грамот, благодарностей перед трудовым коллективом, сообщение в средствах массовой информации или, наоборот, порицание за плохое отношение к обязанностям, а также воспитание помощью наставников производства, руководителей подразделений и т.д. Методы управления реализуются в функциях управления.

Следствием взаимосвязи и опосредованности качества и конкурентоспособности, маркетинга и конкурентоспособности (что было обосновано в разделе 2.2) является построение системы управления конкурентоспособностью на основе маркетинга. По-нашему мнению, система управления конкурентоспособностью предприятия является обобщающей системой. Она включает подсистему управления качеством продукции и подсистему управления маркетингом. Система управления конкурентоспособностью объединяет интересы покупателя (приобретение конкурентоспособной продукции, т.е. высокого качества при наименьшей цене) и интересы предприятия – повышение конкурентоспособности предприятия на основе применения маркетинга. Логическая схема взаимосвязи систем представлена на рисунке 2.4.



Рис. 2.4. Логическая система взаимосвязи систем управления конкурентоспособностью, маркетингом, качеством продукции

Источник: собственная разработка

Взаимосвязь систем управления позволяет сконцентрировать все ресурсы на главной цели – повышении конкурентоспособности предприятия, а также сэкономить затраты на организацию этой системы управления.

Объединение элементов - принципы, цели, стратегии и методы образуют *целевую подсистему управления конкурентоспособностью*.

Главным компонентом целевой системы является блок «цели». Он формируется на основе стратегического анализа. Этот метод анализа имеет очень важное значение, поэтому он вынесен отдельно из подсистемы научно-методического обеспечения, чтобы показать направления стратегического анализа – анализ внешней и внутренней среды. Результаты стратегического анализа позволяют сформулировать *цели в области конкурентоспособности, маркетинга и качества*.

При формулировании целей необходимо соблюдать следующие требования. Цели должны быть измеримые, ориентированные во времени, не противоречивые, достижимые, функциональные (адресоваться каждому функциональному подразделению), взаимосвязанные (образовывать систему целей по уровню решаемых задач – решение низовых задач способствует достижению высших целей), дифференцированные (детализированные) во времени, должны корректироваться с учетом изменения внутренних и внешних факторов.

При определении целей пользуются методом построения дерева целей, который заключается в следующем: исходя из главной цели и для ее достижения формулируются ниже по уровню основные цели, затем промежуточные цели и подцели. Цели управления конкурентоспособностью должны дифференцироваться для каждого уровня управления. На уровне объекта управления – предприятия, цели должны определяться для каждой целевой подсистемы – подсистем управления качеством продукции, маркетингом и конкурентоспособностью предприятия.

Учитывая перечисленные требования, предлагаем в качестве целевых показателей по конкурентоспособности и маркетингу для соответствующих уровней управления использовать следующие.

1. *Уровень управления – народное хозяйство*. Целевые показатели по конкурентоспособности страны и маркетингу будут совпадать. Предлагаются следующие показатели: валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения, доля валовых накоплений в ВВП, валовые накопления в расчете на душу населения, сальдо внешней торговли, внешнеторговый оборот на душу населения, индекс уровня жизни населения (определяемый на основе индексов ВВП на душу населения, средней продолжительности жизни и уровня образования населения).

2. *Уровень управления – регион*. Целевые показатели по конкурентоспособности страны и маркетингу также будут совпадать – ВВП на душу населения, валовые накопления в расчете на душу населения, сальдо внешней торговли, уровень занятости населения, уровень инновационной активности в регионе.

3. *Уровень управления – отрасль*. Целевые показатели по конкурентоспособности – доля товаров отрасли во внутреннем товарообороте, темпы роста экспорта продукции, доходность инвестиций, норматив конкурентоспособности отрасли. Целевой показатель по маркетингу – степень удовлетворения потреб-

ностей покупателей в товарах отрасли. Предлагается оценивать этот показатель по доле нереализованной продукции в среднем по отрасли в среднемесячном объеме производства.

4. *Уровень управления - предприятие.* На уровне предприятия цели дифференцируются по направлениям управленческого воздействия - цели в области маркетинга, качества продукции, конкурентоспособности. Цели по маркетингу - рост объема реализации, увеличение доли предприятия на рынке, прирост прибыли, отношение доли рынка к рентабельности производства, доля остатков готовой продукции в среднемесячном объеме производства. Цели по качеству продукции - соблюдение стандартов и требований потребителей в отношении свойств товара (это качественные цели). Цели по конкурентоспособности - нормативы конкурентоспособности продукции и предприятия.

На основе поставленных целей и результатов стратегического анализа формулируется стратегия повышения конкурентоспособности объекта.

Стратегия конкурентоспособности - это долго- или среднесрочные решения, выработанные на основе анализа внешней и внутренней среды объекта управления, определяющие направления достижения поставленных целей по конкурентоспособности с учетом внутренних ресурсов объекта и возможности внешней среды. Общая стратегия конкурентоспособности состоит из частных стратегий, составленных в виде «дерева стратегий» по следующим направлениям классификации. Методологические установки в отношении формирования стратегии конкурентоспособности состоят в следующем.

1. Стратегии, формирующие основную стратегию повышения конкурентоспособности должны подразделяться на главные, базовые и частные (табл. 2.5).

2. Основной признак классификации стратегий конкурентоспособности - по источникам конкурентных преимуществ (внутренняя среда предприятия, внешняя среда). По этому признаку предлагаются следующие главные стратегии: стратегии по конкурентным преимуществам, стратегии конкуренции, рыночные стратегии.

3. *Главные стратегии* уточняются в базовых стратегиях. Признаки классификации базовых стратегий - вид конкурентных преимуществ, положение на рынке по отношению к конкурентам, направления освоения рынка. Перечень базовых стратегий представлен в таблице 2.5. Частные стратегии указывают на направлении действий.

4. *Рыночные стратегии* формулируются в области стратегических решений на рынке: способ роста объема продаж, степень охвата рынка, география сбыта. *Стратегии конкуренции* показывают направления действий в отношении конкурентов (изменение доли на рынке, позиционные преимущества перед конкурентами). Эти стратегии являются базовыми, поскольку все другие стратегии и последующие решения в области маркетинга зависят от принятой стратегии в отношении конкурентов.

5. Стратегии по конкурентным преимуществам должны определяться по факторам конкурентных преимуществ - финансам, менеджменту, маркетингу, организации производства, инновациям, кадрам.

6. Поскольку маркетинг является основным фактором повышения конкурентоспособности, то маркетинговая стратегия должна быть включаться в состав стратегий конкурентных преимуществ и состоять из стратегий по элементам комплекса маркетинга.

7. Каждый вид стратегий (главных и базовых) уточняется, соответственно, в базовых и частных стратегиях. В результате должна быть выработана общая стратегия повышения конкурентоспособности объекта, представляющая «дерево стратегий».

Таблица 2.5.

Характеристика стратегий конкурентоспособности предприятия

Главные стратегии (1-го уровня)	Базовые стратегии (2-го уровня)	Частные стратегии (3-го уровня)
1	2	3
Стратегии по конкурентным преимуществам	По маркетингу	- По товару - По ценам - По сбыту - По продвижению - По использованию интерактивного маркетинга
	По менеджменту	- Внедрение системы управления конкурентоспособностью - Внедрение системы управления качеством - Внедрение системы управления маркетингом - Совершенствования организационной структуры управления
	По инновациям	- Инновации в товаре - Инновации в технологии - Инновации в маркетинге - Инновации в организации производства и управления
	По организации производства	- Создания новых производств за счет привлечения инвестиций - Улучшения использования производственных мощностей
	По кадрам	- Повышения квалификации и подготовки кадров - Привлечения квалифицированных специалистов и консультантов со стороны
	По ресурсосбережению	- Экономии материальных ресурсов - Поиск поставщиков дешевого сырья - Совершенствования организации производства - Внедрения ресурсосберегающих технологий
	По финансам	- Снижения издержек производства - Увеличения рентабельности продукции - Ускорения оборачиваемости оборотных средств - Привлечения заемных средств - Привлечения инвестиций

1	2	3
Стратегии конкуренции	По занимаемой доле на рынке	• Стратегия лидера • Стратегия последователя • Стратегия аутсайдера • Стратегия заполнения «ниши» на рынке
	По позиционным преимуществам перед конкурентами	• Стратегия повышения конкурентоспособности товара • Стратегия низкой цены • Стратегия высокого качества обслуживания • Стратегия дифференциации
	По направлению изменения доли	• Наступательная • Оборонительная • Ухода с рынка
Рыночные стратегии	По способу роста продаж	• стратегия интенсивного роста • стратегия интегративного роста • стратегия диверсификационного роста
	По степени охвата рынка	• стратегия охвата одного сегмента • стратегия охвата нескольких сегментов • стратегия охвата всего рынка
	По пространственному освоению рынка	• стратегия локального рынка • стратегия национального рынка • стратегия международного рынка • стратегия глобального рынка

Источник: собственная разработка

Общий подход к формированию стратегии повышения конкурентоспособности представлен в логической схеме (рис. 2.5).

Таким образом, в соответствии с данными рекомендациями, будет сформирована целевая система управления конкурентоспособностью.

Следующим элементом системы управления конкурентоспособностью, которая требует рассмотрения, является **функциональная система управления конкурентоспособностью**. Она включает следующие подсистемы: (по общим функциям управления) планирования, организации, учета, контроля и анализа, регулирования, стимулирования (Рис. 2.3).

Подсистема планирования состоит из субъектов планирования - специалистов плановых служб, их функций, объектов планирования (целей, показателей), видов планов повышения конкурентоспособности, методов планирования.

Подсистема организации - включает организационные структуры управления, приемы и методы формирования (построения) органов по управлению конкурентоспособностью, подбора и расстановки специалистов, определения их функций, взаимосвязи с другими исполнителями, отделами и подведомственными предприятиями.

Подсистема учета, контроля и анализа конкурентоспособности представлена субъектами контроля и анализа, их функциями, видами контроля и анализа, контролируемыми показателями, методами контроля и анализа.

Подсистема регулирования (улучшения, корректировки) представлена субъектами (специалистами по планированию и управлению конкурентоспособностью), их функциями, методами выявления отклонений и методами корректировки управляющих решений в соответствии с новыми требованиями потребителей и новыми возможностями.

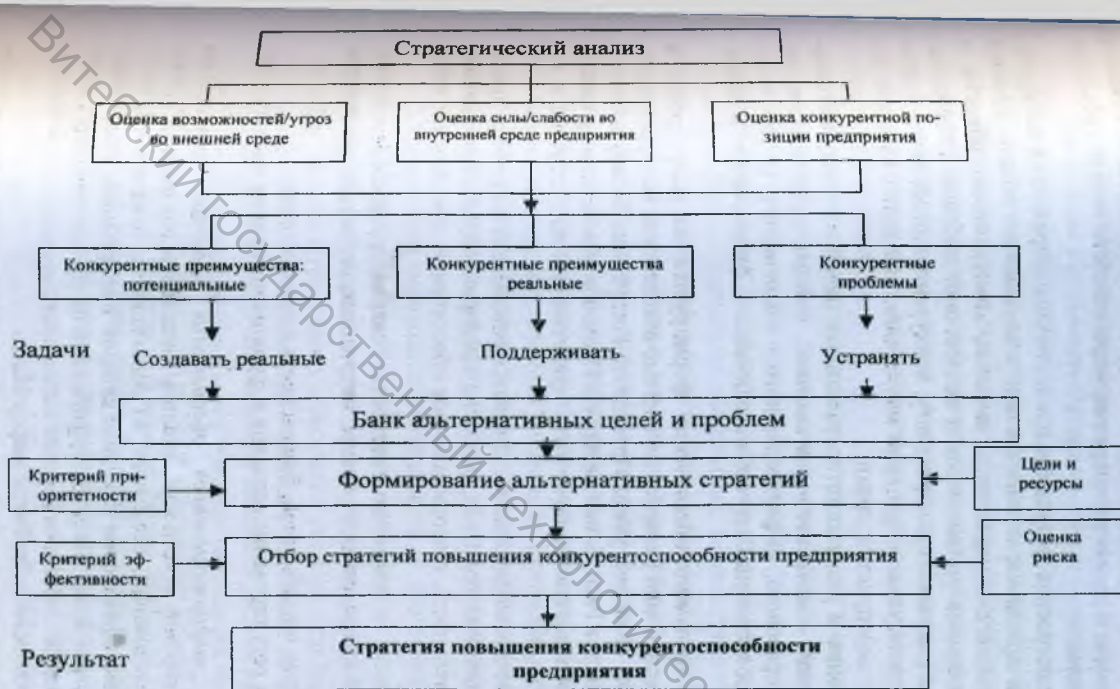


Рис. 2.5 Логическая схема формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Источник: собственная разработка

Подсистема стимулирования включает субъектов стимулирования, формы материального и морального поощрения специалистов, руководителей за достижение запланированного уровня конкурентоспособности; показатели премирования, размеры и условия поощрения, меры ответственности субъектов за невыполнение целей.

Особенность построения функциональной системы управления конкурентоспособностью на основе маркетинга состоит в воздействии общих функций управления на показатели маркетинга, качества, конкурентоспособности. В этой связи направлениями управленческих воздействий выбраны следующие целевые показатели (по качеству, маркетингу, конкурентоспособности), факторы конкурентных преимуществ, функции маркетинга, стандарты качества, затраты на внедрение мероприятий, сроки.

Важное значение в реализации поставленных целей по конкурентоспособности принадлежит **обеспечивающей системе**, которая включает следующие подсистемы: правового, информационного, технического (в том числе метрологического обеспечения), научно-методического, финансового и кадрового обеспечения.

Подсистема правового обеспечения формируется на макроуровне и включает законы Республики Беларусь по системе обеспечения конкурентоспособности и смежным областям, указы Президента Республики Беларусь, постановления Правительства Республики Беларусь. Правовое обеспечение управления конкурентоспособностью должно быть представлено по следующим направлениям:

1. налоговое законодательство, кредитно-финансовая политика, приватизация, антимонопольная политика, развитие предпринимательства, внешнеэкономическая деятельность, информационное обеспечение, обеспечение электронной торговли;
2. безопасность и взаимозаменяемость товаров, ресурсосбережение, охрана окружающей среды, стандартизация, метрология, сертификация товаров и услуг;
3. защита прав потребителей, безопасность и охрана труда;
4. правовое регулирование создания и функционирования предприятий и организаций.

Подсистема информационного обеспечения включает подсистему внутренней бухгалтерской отчетности, анализа внешней и внутренней среды маркетинговых исследований, состоящие из совокупности показателей, справочных данных, классификаторов и кодификаторов информации, унифицированных систем документации, массивов информации на соответствующих носителях, а также персонал, обеспечивающий надежность хранения, своевременность и качество технологии обработки информации.

Подсистема технического обеспечения управления конкурентоспособностью создается для сбора, регистрации, передачи, обработки, отображения и размножения информации. Она включает компьютеры, программное обеспечение, оргтехнику, модемы, локальные сети, глобальную сеть Интернет, а также методическую и техническую документацию и обслуживающий персонал.

Подсистема кадрового обеспечения представлена культурой организации, персоналом соответствующей квалификации, а также существующим порядком подбора и расстановки кадров, порядком подготовки, переподготовки кадров, повышения их квалификации.

Подсистема научно-методического обеспечения конкурентоспособности. В этой подсистеме должны быть собраны все теоретические, методические разработки по реализации стратегии повышения конкурентоспособности объекта, в частности - научные подходы к управлению, методики проведения маркетинговых исследований, стратегического анализа, методики разработки стратегий и планов, методики оценки конкурентоспособности объекта, методы контроля и анализа, методы прогнозирования, методы организации процессов, методы стимулирования.

Это особая подсистема, которая структурно не выделена (функции по ее созданию и организации не закреплены за отдельным исполнителем). Ее назначение состоит в том, что бы показать значимость этой подсистемы в управлении конкурентоспособностью и проанализировать имеющуюся у субъекта управления базу научно-методического обеспечения, ее полноту, а также для принятия решений по ее совершенствованию. Банк научно-методического обеспечения включает следующие методы: методы анализа информации, методы прогнозирования, методы анализа внешней и внутренней среды, методы организации процессов, метод анализа цепочки ценностей.

Подсистема финансового обеспечения конкурентоспособности состоит из субъектов, осуществляющих управление финансами, методов планирования, контроля, учета финансов и непосредственно финансовых средств, направляемых на обеспечение запланированного уровня конкурентоспособности объекта.

Завершающей методологической задачей в разработке концепции управления конкурентоспособностью является формирование **механизма управления конкурентоспособностью**, в отношении сущности которого нет однозначного решения. Большинство ученых смешивают понятия «система» и «механизм». Так, Ильин А. И. под механизмом управления понимает «внутреннее устройство системы управления. В общем виде в механизм управления входят: аппарат выработки целей и задач управления; средство реализации законов и принципов управления; система функций и методов управления» [85, с.231]. Другие ученые (А. В. Сабровин, В. Г. Киевский) отождествляют механизм управления с системой управления «как совокупность функций, стимулов, кадров и пр.» [164, с. 85]. Чаще используется понятие система, в которую включают субъекты, объекты системы, а также методы и средства [162, с. 201], [125, с. 13]. Эти экономисты не учитывают других компонентов воздействия на объект управления и не дают четкой классификации и последовательности взаимодействия элементов системы.

На наш взгляд, справедливый с точки зрения теории управления подход у Ильина А.И., хотя не совсем ясно, что ученый понимает под «средством» реали-

зации законов и принципов управления. Для выяснения сущности понятия «система» и «механизм» обратимся к толковым словарям.

Большой экономический словарь трактует сущность механизма как последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление; 2. система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности [25, с 476].

На наш взгляд, механизм отличается от системы тем, что система – это совокупность элементов, а механизм – это способ реализации целей. Чтобы система «заработала», необходим способ воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления). Эти способы воздействия представляют собой алгоритмы, приемы, методы, дифференцированные по функциям управления. В частности, по функции «планирование» – методы формирования целей и стратегий, разработки планов; по функции «организация» – методы построения структуры управления, методы определения функций специалистам, методы отбора и расстановки кадров; по функции «учет, контроль и анализ» – методы и приемы учета, контроля и анализа и т.д.

Понятие система, на наш взгляд, – шире, чем понятие «механизм». Система включает все компоненты – объект, субъект, цели и стратегии, функции управления и необходимые ресурсы.

В состав каждой из функциональных систем (планирования, анализа, стимулирования и т.д.) включаются следующие элементы: характеристика субъекта и объекта; функциональные обязанности субъекта по выполнению соответствующей функции управления (планирования, анализа, стимулирования и т.д.); средства выполнения соответствующей функции (методы, приемы, алгоритмы, ресурсы и т.д.).

Еще одно отличие, по-нашему мнению, состоит в том, что понятие «система» используется в контексте ее создания, анализа эффективности (например, «создать систему управления конкурентоспособностью на предприятии», «провести анализ эффективности системы управления конкурентоспособностью»). Понятие «механизм» используется при разработке или совершенствовании методов осуществления функций управления (например, «разработать механизм планирования конкурентоспособности», «совершенствовать организационный механизм управления конкурентоспособностью»).

На основе проведенного теоретического исследования, сделаем предположение, что **механизм управления конкурентоспособностью** представляет собой методы, приемы, алгоритмы, ресурсы для реализации функций управления в целях повышения конкурентоспособности объекта. Структура механизма управления представлена на рисунке 2.6.

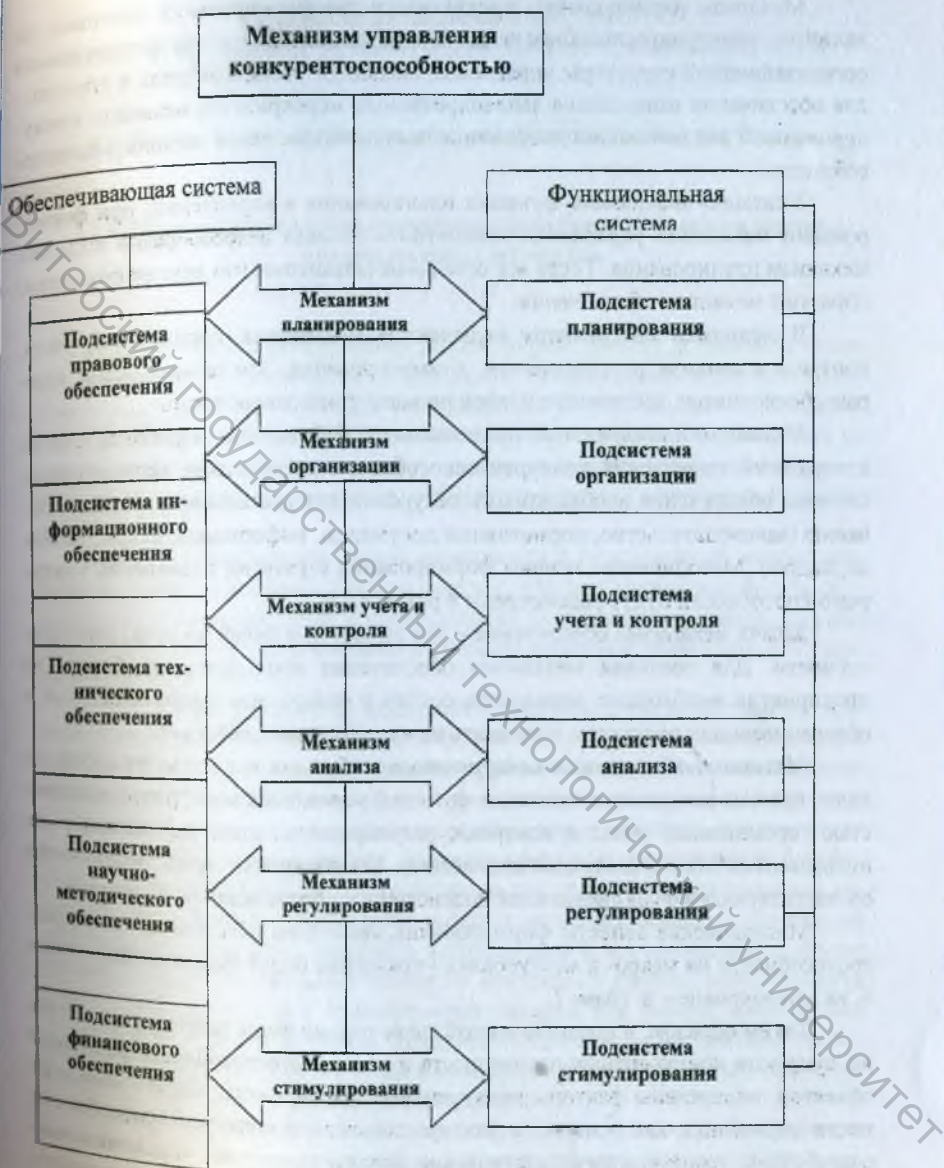


Рис. 2.6 - Логическая схема формирования механизма управления конкурентоспособностью
 Источник: собственная разработка

Механизм планирования предназначен для формирования плановых заданий по конкурентоспособности, механизм организации – для формирования организационной структуры управления, механизм учета, контроля и анализа для обеспечения выполнения запланированных мероприятий, механизм стимулирования – для мотивации достижения поставленных целей по конкурентоспособности.

Учитывая значимость функции планирования в управлении, при формировании механизма управления конкретным объектом целесообразно выделить механизм планирования. Тогда все остальные механизмы (по другим функциям) образуют механизм обеспечения.

В **механизм обеспечения** включаются механизмы: организации; учета; контроля и анализа; регулирования; стимулирования. Это те механизмы, которые обеспечивают достижение планов по конкурентоспособности.

Механизм планирования представляет собой методы разработки планов и стратегий повышения конкурентоспособности посредством использования системы обеспечения необходимыми ресурсами для деятельности по планированию (законодательство, нормативные документы, информация, кадры, техника, кадры). Методические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности будут рассмотрены в разделе 2.4.

Задача механизма обеспечения – это реализация целей по конкурентоспособности. Для создания механизма обеспечения конкурентоспособности в предприятии необходимо определить состав и содержание функциональных обеспечивающих подсистем и показать их методы взаимодействия.

Механизм обеспечения конкурентоспособности представляет собой методы, приемы выполнения основных функций управления конкурентоспособностью (организации, учета и контроля, регулирования, стимулирования) с использованием обеспечивающей подсистемы. Он образуется путем объединения соответствующей функциональной подсистемы и обеспечивающей системы.

Методические аспекты формирования механизма обеспечения конкурентоспособности на макро- и мезоуровнях управления будут представлены в главе 6, на микроуровне – в главе 7.

Таким образом, в представленной главе рассмотрены теоретические основы сущности конкурентных преимуществ и конкурентоспособности различных объектов; определены факторы конкурентных преимуществ; исследована сущность маркетинга, как основного фактора повышения конкурентоспособности; разработаны теоретико-методологические основы концепции управления конкурентоспособностью на основе маркетинга; предложена универсальная модель управления конкурентоспособностью на уровне страны, отрасли, региона, предприятия; сформулированы методические основы разработки стратегии повышения конкурентоспособности и формирования механизма управления конкурентоспособностью объектов.

3. МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1. Методические основы оценки конкурентоспособности товара

3.1.1. Оценка фактической конкурентоспособности товара на основе мнений целевых сегментов

Успешность функционирования любой фирмы зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой ею потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки и управления конкурентоспособностью продукции, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики и менеджмента, маркетинга, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

Конкурентоспособность товара оценивается в определенный момент времени на конкретном рынке. Отсюда следует, что конкурентоспособность обусловливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей.

Существенное влияние на конкурентоспособность оказывает фактор времени. Под воздействием научно-технического прогресса, моды и возрастающих требований рынка уровень конкурентоспособности продукции постоянно снижается. Этот процесс можно замедлить, но остановить невозможно. Постоянное совершенствование свойств товаров и создание новых образцов, имеющих преимущества перед выпускаемыми, является средством конкурентной борьбы. Оценка конкурентоспособности необходима для принятия управленческих решений о разработке и производстве новых и модернизированных товаров, об оптимальных изменениях товарного ассортимента и прогнозирования объема продаж, о стратегии ценообразования на конкретных рынках, необходимости поиска новых рынков для произведенных товаров, для выбора эффективных методов конкуренции. Изучение конкурентоспособности необходимо проводить систематически, поскольку она в значительной мере определяет стратегию и тактику деятельности предприятия на рынках.

Объектом исследования в работе являлись товары легкой промышленности (одежда, обувь, текстильные и галантерейные изделия). Это довольно значительный сектор потребительских товаров (их доля в минимальном потреблении этих товаров семьи из трех человек составляет в среднем 30%). Особенности этих товаров следующие: средний срок службы; широкий ассортимент; быстрая сменяемость направлений моды (моральный износ); высокая значимость для потребителей эстетических показателей; отсутствие стандартного образца, с которым можно проводить сравнение. Учитывая привлекательность этого сектора экономики (высокая оборачиваемость оборотных средств, боль-

шая емкость рынка, короткий жизненный цикл товара, и, как следствие, устойчивый спрос на производимую продукцию), зарубежные производители приняли наступательную стратегию на наш рынок. Для поддержания отечественных производителей и отвоевания своей доли рынка необходимо на всех уровнях управления разрабатывать и осуществлять меры по повышению конкурентоспособности предприятий легкой промышленности. Первым этапом разработки мер по планированию и обеспечению конкурентоспособности является оценка уровня конкурентоспособности товара.

Анализ отечественной и зарубежной литературы по проблеме методов оценки качества и конкурентоспособности выявил неоднозначность мнений относительно методов оценки и их классификации. Некоторые ученые смешивают понятия «метод измерения показателей» и «метод оценки уровня конкурентоспособности» (Гиссин В.И. [43]). Другие - неверно понимают сущность косвенного метода оценки, утверждая, что этот метод ограничивается только оценкой показателей качества (тогда в чем разница между прямыми и косвенными методами?) (Лифиц И.М. [106]). Большинство исследователей дают неполную классификацию методов оценки конкурентоспособности товаров (ограниченное количество направлений), что затрудняет понимание методологического подхода к оценке конкурентоспособности товаров.

И, наконец, важная проблема исследования конкурентоспособности (которая не нашла достаточного разъяснения в экономической теории) – четкое разграничение назначения исследований в области конкурентоспособности объектов. Как показало изучение экономической литературы, ученые используют параллельно два термина – «оценка конкурентоспособности» и «анализ конкурентоспособности, конкурентных преимуществ». Представляется, что эти понятия не надо смешивать, так как они несут разную методологическую нагрузку. На наш взгляд, понятие «оценка» целесообразно применять в контексте сравнительной оценки конкурентоспособности объекта.

Оценка конкурентоспособности товара, предприятия, отрасли осуществляется посредством сопоставления факторов, критериев конкурентоспособности объекта с аналогичными характеристиками конкурента. Она имеет количественное измерение и используется на этапе оперативного управления. Цель такой оценки – во-первых, установить нормативы для планирования конкурентоспособности; во-вторых, оценить выполнение планов; в-третьих, принять решение по корректировке планов и стимулированию за достижение целей по конкурентоспособности.

Анализ конкурентных преимуществ, конкурентоспособности объектов должен применяться на этапе стратегического планирования. В отличие от оценки, анализ не предполагает количественное измерение конкурентоспособности объектов, он более тщательный по форме и масштабу проведения. Его цель – выявление конкурентных преимуществ на стадии проектирования товаров, получение информации для принятия решений в области инновационной, инвестиционной деятельности, стратегического планирования, разработки механизма обеспечения конкурентоспособности объекта.

В целях упорядочения различных подходов и выработки методических установок к оценке конкурентоспособности товаров легкой промышленности.

предлагается следующая классификация методов оценки конкурентоспособности товаров (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Классификация методов оценки конкурентоспособности товаров

Признак классификации	Методы оценки
1. Стадия жизненного цикла товара (ЖЦТ)	• оценка потенциальной конкурентоспособности • оценка фактической конкурентоспособности
2. Номенклатура критериев	• прямые • косвенные
3. Источники получения информации	• экспертные • социологические • измерительные • регистрационные • комбинированные
4. Форма представления данных	• матричные • расчетные • графические • рейтинговые
5. Способ измерения (оценки)	• качественные • количественные
6. Метод расчета уровня конкурентоспособности товара	• интегральный • суммарной оценки параметров товара

Источник: собственная разработка на основе [43], [106]

Для выработки методического подхода к оценке конкурентоспособности товаров легкой промышленности необходимо определить наиболее адекватное отраслевым особенностям сочетание методов по каждому критерию классификации.

1 направление – в зависимости от стадий ЖЦТ

Фактическая (рыночная) оценка конкурентоспособности дается потребителем в процессе купли-продажи товара на стадиях ЖЦТ – рост, зрелость, насыщение, спад. Наиболее полно оценить любой товар можно только в условиях развитого рынка с его динамикой спроса и предложения. Потенциальная конкурентоспособность товара оценивается на стадии разработки и внедрения.

Для успешного продвижения товаров легкой промышленности, необходимо, на наш взгляд, рассчитывать и фактическую и потенциальную конкурентоспособность. При этом методы оценки должны различаться ввиду неосведомленности потенциальных покупателей обо всех потребительских свойствах новой продукции.

2 направление – по номенклатуре критериев

К прямым методам относятся методы, основанные на количественной и качественной оценке уровня конкурентоспособности товара. При этом оцениваются непосредственно потребительские свойства товара и его цена.

Косвенные методы дают приблизительную оценку конкурентоспособности товара на основе показателей, косвенно характеризующих конкурентоспособность товара — имидж предприятия и товарной марки, динамика объем продаж и др.

На наш взгляд, наиболее точную оценку дают прямые методы оценки конкурентоспособности.

3 направление — по источникам получения информации

Определение значений показателей конкурентоспособности *экспертным методом* осуществляется группой специалистов-экспертов. При этом эксперты ориентируются не столько на непосредственное восприятие свойств изделия, сколько на опыт работы на рынке, на понимание (часто интуитивное) роли свойств изделия в удовлетворении потребностей покупателя.

Экспертный метод применяется: при оценке неизмеримых показателей (эстетических, некоторых эргономических); для упрощения процедуры оценки конкурентоспособности, снижения ее сложности и трудоемкости при одновременном сохранении заданной точности оценки; при выполнении отдельных операций оценки конкурентоспособности (при классификации изделий и потребителей, выбора базовых показателей и образцов, назначении коэффициентов весомости, построении шкал оценки).

Установление значений показателей конкурентоспособности *социологическим методом* осуществляется фактическими или потенциальными потребителями. Этот метод применяется для: непосредственной оценки конкурентоспособности того или иного товара; определения наиболее значимых показателей, указывающих на конкурентоспособность изделия у различных групп потребителей; выявления требований потребителей к товарам; своевременного снятия с производства изделий, не пользующихся спросом; оценки перспективности производства новых товаров и т.д.

Социологический метод основывается на результатах обследования потребителей с использованием различных процедур опроса, социологических шкал и способов измерений. Наибольшее распространение получили так называемые балльные шкалы оценок.

Измерительный метод основан на информации, получаемой с использованием технических измерительных средств. С помощью измерительного метода определяют, например, для обуви следующие значения: масса изделия, прочность ниточных швов, гибкость, водонепроницаемость, влагопоглощение, теплозащитность, приформовываемость и др.

Регистрационный метод основывается на использовании информации, получаемой путем подсчета числа определенных событий, предметов, затрат, например, количества забракованных изделий. Этим методом определяются показатели унификации, патентно-правовые и др.

Определение показателей конкурентоспособности чаще всего осуществляется с использованием совокупности перечисленных методов — *комбинированный метод*. В зависимости от вида показателей (измеримые и неизмеримые) или условий оценки (ограниченное время и трудозатраты, отсутствие экспертной базы и т.п.) при анализе конкурентоспособности товаров одни показатели или группы показателей могут определяться, например, с использованием

нием измерительно-расчетных методов, другие - экспертных, социологических, а итоговое оценочное суждение выносится на основе мнений специалистов-экспертов. Комбинированный метод обеспечивает получение более точных и объективных результатов.

Выбор того или иного метода определения показателей зависит от целей оценки конкурентоспособности, вида товаров и конкретных условий оценки. Так, наиболее достоверные результаты для оценки фактической конкурентоспособности показывает социологический метод. Однако он имеет ряд недостатков: трудоемкость, неосведомленность потребителей о свойствах всех оцениваемых товаров. В этом отношении экспертный метод имеет преимущества, но для объективности оценки должны быть выполнены условия: компетентность экспертов, беспристрастность, согласованность мнений.

Измерительный метод подходит для оценки потенциальной конкурентоспособности товара. При этом для товаров легкой промышленности его необходимо комбинировать с другими. Например, значимость потребительских свойств оценивать с помощью социологического метода, функциональные свойства оценивать с помощью измерительного метода, а эстетические - с помощью экспертного.

4 направление - по форме представления данных

Матричный метод основан на построении таблицы, в которой указываются критерии оценки конкурентоспособности товара; градации уровня конкурентоспособности по трем группам: «ниже среднего», «средний», «выше среднего»; характеристика признаков по каждому критерию анализируемого товара для отнесения к одной из групп. Определение значений критериев базируется на экспертном методе. Матричный метод оценки широко используется зарубежными компаниями.

Недостаток матричных методов, во-первых, - упрощенный подход; во-вторых, он не позволяет дать комплексную оценку потребительских свойств; в-третьих, оценивается в большей степени конкурентоспособность предприятия, чем конкурентоспособность товара (не учитывается соотношение цены-качества).

Расчетный метод базируется на использовании информации, получаемой с помощью теоретических или эмпирических зависимостей. Этим методом пользуются при проектировании продукции. На основе расчетного метода определяют технические характеристики продукции, например для текстильных изделий и одежды - гигроскопичность, влагопоглощение, несминаемость и др.

Графический метод основан на представлении результатов оценки конкурентоспособности товара с помощью графических фигур - многоугольников, профилей конкурентоспособности. Достоинство этого метода - наглядность, выразительность, что позволяет представлять результаты для внутреннего анализа на предприятии, а также для руководства вышестоящей организации (концерна "Беллегпром") и для потребителей.

В *рейтинговом методе* сравнение осуществляется на основании сопоставления ряда параметров изделий, отражающих их потребительские свойства. Для каждого подвергнутого подобной экспертизе товара определяются наиболее важные параметры и ранжируются в порядке их значимости. После прове-

дения испытаний потребительские свойства товаров оцениваются по балльной шкале с использованием условных обозначений: очень хорошо (+), хорошо (+), удовлетворительно (0), с недостатками (-), с большими недостатками (- -). Средневзвешенная оценка (рейтинг) складывается из частных по отдельным разделам испытаний. Этот метод также обладает наглядностью и используют для информирования покупателей об уровне конкурентоспособности товаров различных производителей.

5 направление – по способу измерения (оценки)

Качественная оценка дается, как правило, в результате сопоставления единичных показателей оцениваемого товара и базового образца с предоставлением результата такого сопоставления в неколичественной форме. Зачастую качественная оценка предшествует количественной, создавая для последней необходимые исходные предпосылки. Наиболее распространена альтернативная форма представления результата качественной оценки: "лучше - хуже", "соответствует - не соответствует" и т. п. В отдельных случаях могут быть применены и другие неколичественные формы представления конечного результата оценки, например: «товар превосходит отраслевой уровень»; «товар ниже отраслевого уровня»; «товар уступает зарубежному аналогу» и т.д.

Количественная оценка конкурентоспособности основывается на представлении конечных результатов исключительно в количественной форме. Это позволяет сформировать целевую функцию и алгоритм обеспечения конкурентоспособности товара на рассматриваемых стадиях его жизненного цикла, пригодных для оказания наиболее эффективных регулирующих воздействий. Наибольший интерес и объективность представляет количественная оценка конкурентоспособности.

6 направление – по методу расчета уровня конкурентоспособности

Наибольшую методологическую и практическую значимость для исследования представляет это направление классификации методов оценки конкурентоспособности. Изучение различных литературных источников по проблеме оценки конкурентоспособности выявило неоднозначность мнений ученых. В целях систематизации для дальнейшего исследования, различные подходы к оценке конкурентоспособности товаров объединены в следующие группы (Рис 3.1).

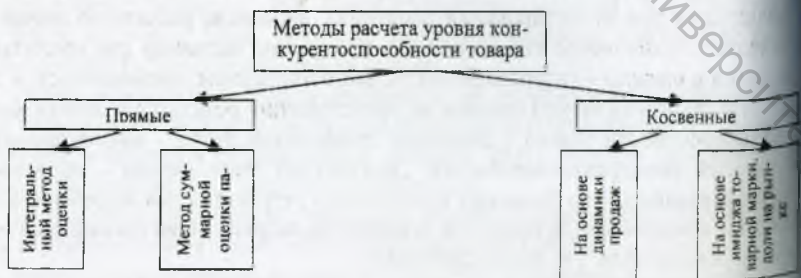


Рис. 3.1 Классификация методов оценки конкурентоспособности товара
Источник: собственная разработка

Наиболее распространенным является *интегральный метод (авт.)*. Он основан на расчете сводного коэффициента конкурентоспособности, представляющего отношение интегрального показателя по техническим параметрам к интегральному показателю по экономическим параметрам товара. При этом вначале оцениваются регламентируемые показатели (патентно-правовые, безопасности, совместимости). Сравнение свойств товаров может производиться как напрямую, так и через нормативные значения или базовый образец (в том числе и гипотетический). Ученые используют этот метод с различными вариантами расчета значимости свойств товара и расчета интегральных показателей по экономическим и регламентируемым параметрам [7,72,180,102,124,126,153].

Интегральный метод имеет свои преимущества и недостатки. Преимущество этого подхода заключается во-первых, в низких трудовых затратах на проведение оценки; во-вторых, в возможности провести точные арифметические расчеты, в-третьих, в возможности автоматизации расчетов при большом количестве конкурентов.

Недостатки: во-первых, условие наличия на предприятии испытательного оборудования (в противном случае предприятию необходимо обращаться в соответствующие сертификационные центры, что потребует финансовых средств); во-вторых, оценку эстетических показателей дают не конечные потребители, а эксперты, мнения которых могут не совпадать с мнением потребителей; в-третьих, субъективность выбора параметров сравнения и определения их нормативных значений.

Интегральный метод имеет, кроме того, ряд методологических недостатков:

- 1) при сравнении нескольких товаров необходимо проведение расчетов для каждой пары в отдельности;
- 2) данным методом рассчитывается конкурентоспособность одного объекта относительно другого, а не уровень конкурентоспособности объекта вообще;
- 3) существует определенная сложность выбора базы сравнения (нормативное значение), особенно в случаях, когда в качестве таковой необходимо принять лучший из существующих образцов (что невозможно сделать для товаров легкой промышленности ввиду высокой дифференциации).

Указанные недостатки являются и ограничениями применения интегрального метода оценки конкурентоспособности товара.

Интегральный метод больше подходит для оценки конкурентоспособности сложно-технической продукции (бытовая техника, автомобили, промышленное оборудование). Для товаров легкой промышленности, с учетом особенностей, приведенных выше, этот метод в классическом виде неэффективен, поскольку невозможно определить базовый образец ввиду широкого ассортимента и быстрой сменяемости моделей. В среднем на предприятиях различных подотраслей легкой промышленности сменяемость моделей составляет 30% - 60%. Например, на обувном предприятии в среднем в год сменяется около 100 разных моделей. Для адаптации этого метода к особенностям отрасли необходимо обосновать систему функциональных свойств для различных товаров легкой промышленности (одежда, обувь, текстильные и галантерейные изделия) и ус-

тановить нормативы или определить фактические значения этих свойств у товаров – лидеров на рынке.

Второй метод прямой оценки конкурентоспособности товара - *суммарной оценки параметров товара (авт.)*. Сущность метода состоит в определении (с помощью экспертного или социологического метода получения информации) суммарных значений потребительских свойств сравниваемых товаров. Большой суммарной оценке соответствует больший уровень конкурентоспособности товара. Измерение параметров товара (в том числе и цены) может осуществляться в баллах или уровнях. Варианты этого метода – оценка с учетом значимости потребительских свойств [115,153,180] или без учета значимости; отношение взвешенной оценки потребительских свойств товара к его цене [153].

Достоинство метода суммарной оценки потребительских свойств в том, что он позволяет оценить все свойства товара, в том числе и такие важные для потребителя, как эстетические, соответствие цены качеству товара, которые не поддаются метрическому измерению. Метод суммарной оценки в большей степени подходит для товаров легкой промышленности, поскольку он позволяет определить перечень наиболее значимых для потребителей свойств и дать этим свойствам оценку.

Тем не менее, в традиционном виде этот метод имеет следующие недостатки. Во-первых, трудоемкость социологического исследования. Во-вторых, игнорирование оценки потребительских свойств целевыми сегментами.

Наиболее важная и неразработанная проблема применения прямых методов оценки конкурентоспособности состоит в том, что среди ученых нет единства в отношении классификации потребительских свойств товара. Одни ученые предлагают разделить показатели на нормативные (жесткие) и свободные (мягкие) [115]; другие – на жесткие, мягкие и маркетинговые [72]; третьи – на технические, технико-экономические, организационно-коммерческие, сложившийся уровень репутации поставщика, характер межличностных отношений партнеров [7]; четвертые – на качественные и экономические [68,142]. Нам представляется, что особенностям товаров легкой промышленности соответствует следующая классификация параметров оценки конкурентоспособности: эстетические, функциональные, стоимостные.

Вторая группа методов – *косвенные методы* оценки конкурентоспособности подразделяются на следующие: определение динамики продаж исследуемых товаров на конкретном рынке [153]; оценка конкурентоспособности на основе имиджа товарной марки, доли предприятия на рынке, организации рекламы и сервиса [102]; фактическое распределение товаров по уровню конкурентоспособности на основе экспертной оценки [45]. Достоинство этих методов – в простоте использования и низкой трудоемкости, недостаток – в приближенности расчетов, неточности, игнорировании качественных показателей.

Таким образом, на основе исследования различных подходов к оценке конкурентоспособности продукции можно сделать следующие выводы.

- Большинство подходов к оценке основаны на интегральном методе, при котором показатели сравниваются с эталонными или нормативными значениями. Для товаров легкой промышленности, ассортимент которых до-

вольно широк, трудно найти такой эталон и установить нормы по эстетическим показателям, которые имеют решающее значение в оценке.

Существующие методические подходы к оценке конкурентоспособности товаров не учитывают особенностей легкой промышленности и не содержат алгоритма действий, что затрудняет их использование на практике;

Не разработан алгоритм оценки конкурентоспособности одного и того же товара для различных сегментов рынка (для которых значимость отдельных свойств товара различна).

Для товаров легкой промышленности цена потребления является не столь важной, поскольку срок эксплуатации таких товаров, как одежда, обувь и др. короткий и затраты на ремонт незначительные (в основном, ремонтируют только обувь). Наиболее важные для потребителей такие стоимостные показатели, как «розничная цена» и «соответствие цены качеству товара».

Регламентируемые показатели (патентно-правовые, безопасности, совместимости и др.) не имеют решающего значения для большинства потребителей одежды, обуви, текстильных изделий, поэтому в оценке конкурентоспособности ими можно пренебречь.

Приоритетное значение для потребителей товаров легкой промышленности имеет внешний вид, который определяется эстетическими показателями – «соответствие направлению моды», «художественная выразительность» и др.

На основе сделанных выводов, разработан методический подход к оценке конкурентоспособности товаров легкой промышленности, включающий две методики определения конкурентоспособности продукции (фактической и потенциальной), которые могут применяться в зависимости от целей оценки, возможностей предприятия и сроков (оперативности) оценки конкурентоспособности продукции.

Первая методика – суммарной оценки потребительских свойств товара предназначена для оценки фактической конкурентоспособности. В отличие от существующих подходов, предложен алгоритм формирования системы оценочных показателей со стороны целевых сегментов, что позволит дать более точную оценку конкурентоспособности товара. Преимущество данного подхода состоит в учете требований конечных потребителей товара и объективности оценки конкурентоспособности за счет достижения репрезентативной выборки. Недостаток – в трудоемкости проведения исследований.

Вторая методика предназначена для оценки потенциальной конкурентоспособности товара. Она базируется на интегральном методе оценке функциональных, эстетических и экономических характеристик товара. По сравнению с общеизвестным методом, здесь обоснован перечень функциональных показателей, учитывающий отраслевые особенности; предложена методика оценки эстетических показателей товара, которые имеют существенное значение для товаров легкой промышленности.

Метод суммарной оценки параметров товара целевыми сегментами

Этот метод позволяет измерить фактическую конкурентоспособность товаров. Оценка предназначена для:

- анализа выполнения нормативов по конкурентоспособности;
- определения своих конкурентных преимуществ в товаре;
- прогноза объема сбыта продукции, обладающей определенным уровнем конкурентоспособности;
- управления процессами реализации товаров на разных рынках, например, путем изменения их географических и социальных демографических сегментов;
- совершенствования системы управления конкурентоспособностью товаров на предприятии;
- разработки целевой программы повышения конкурентоспособности продукции.

Предлагаемая методика основана на социологическом исследовании потенциальных и реальных потребителей продукции и позволяет оценить фактическую конкурентоспособность товара. Все расчеты сводятся к осуществлению последовательных этапов.

1 этап. Определение набора потребительских свойств товара, по которым будет оцениваться конкурентоспособность.

Исходя из данных ранее методологических установок, потребительские свойства товаров легкой промышленности подразделяются на следующие группы: эстетические, функциональные и стоимостные. Каждая группа параметров характеризуется системой единичных показателей. Например, *эстетические параметры* характеризуются следующими единичными показателями: соответствие направлению моды, художественно-колористическое оформление, долговечности, эргономичности; *функциональные параметры* – показателями надежности, расходами по эксплуатации, показателем соответствия цены качеству товара. Набор потребительских свойств товаров легкой промышленности определяется на основе социологического исследования потребителей. Для определения набора потребительских свойств товара необходимо предложить респондентам заполнить анкету № 1 (№2) (Приложение 1), в которой автором подготовлен перечень потребительских свойств по видам товаров (обувь, одежда), соответствующий каждой группе показателей. Респонденты могут дополнить этот перечень, включив в него показатели, имеющие для них важное значение при оценке товара.

Количество респондентов, которых необходимо определить для получения представительных данных, должно определяться в соответствии с «Методическими указаниями по оценке соответствия ассортимента и качества швейных трикотажных изделий и обуви спросу населения в розничных торговых организациях и предприятиях системы Министерства торговли СССР» [126] (табл. 3.2). Для получения представительной выборки, количество респондентов определяется с учетом количества изучаемых видов изделий и количества половых возрастных групп.

Таблица 3.2

Варианты определения количества опрашиваемых покупателей

Количество изучаемых видов изделий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество половозрастных групп										
1	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
2	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300
3	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450
4	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600
5	75	150	225	300	375	450	525	600	675	750
6	90	180	270	360	450	540	630	720	810	900
7	105	210	315	420	525	630	735	840	945	1050
8	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200
9	135	270	405	540	675	810	945	1080	1215	1350
10	150	300	450	600	750	900	1050	1200	1350	1500

Примечание: если планируется изучить мнение потенциальных покупателей (то есть не только тех, кто совершил покупку), то общее количество опрашиваемых покупателей, полученных из таблицы, необходимо увеличить в два раза.

Источник: [126]

Отбор покупателей для опроса целесообразно производить механическим способом - выбирать покупателей через равный интервал. Например, отбирать для опроса каждого второго, пятого, десятого и т.д. покупателя, совершившего покупку, либо выходящего из магазина (секции) без покупки.

Окончательный набор потребительских свойств товара, по которому будет оцениваться конкурентоспособность, осуществляется по величине оценки важности потребительских свойств на основе следующего критерия (формулы 3.1, 3.2).

$$\sum_{j=1}^m O_{ij} \geq O_{cp} \quad (3.1)$$

где O_{ij} – оценка важности i -го свойства, данная j -ым респондентом, балл;
 O_{cp} – средняя оценка важности потребительского свойства товара, балл;
 m – количество респондентов.

$$O_{cp} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m O_{ij} / m \quad (3.2)$$

где n – число оцениваемых свойств товара;

При формировании перечня потребительских свойств следует руководствоваться принципом квалиметрии, согласно которому принимается к рас-

смотрению только ограниченное количество наиболее существенных характеристик товара (8-10) [106, с.145].

2 Этап. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов

Этот этап проводят с использованием технологии кластерного анализа. Для автоматизации обработки результатов целесообразно применять пакет SPSS. Сегментацию проводят по следующим критериям: отношение к моде, возраст, уровень доходов, социальный статус, искомые выгоды. Для составления профилей сегментов используют результаты анкетирования (образец Анкеты – в прил. 1) и следующую шкалу (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Шкала критериев группировки анкет

Название критерия	Значение критерия	Характеристики сегментов
Отношение к моде	ответ на вопрос анкеты № 1, 6	«авангардисты»
	ответ на вопрос анкеты № 2, 3	«умеренные»
	ответ на вопрос анкеты № 4, 5	«консерваторы»
Возраст	20 – 35 лет	«молодежная группа»
	35 – 50 лет	«средний возраст»
	50 – 65 лет	«старший возраст»
	65 и выше	«почтенный возраст»
Уровень доходов	до 50 дол. США	«малоимущие»
	50 -100 дол. США	«ниже среднего»
	100 – 200 дол. США	«средний»
	200 – 400 дол. США	«выше среднего»
Социальный статус	свыше 400 дол. США	«высокий»
	рабочий, работник сельского хозяйства, пенсионер	«низкий социальный статус»
	домохозяйка, студент, предприниматель	«средний социальный статус»
	менеджер, специалист, гос.служащий	«высокий социальный статус»

Источник: собственная разработка

Группировку анкет предлагается производить по критерию «отношение к моде», так как этот критерий является определяющим в потребительских предпочтениях (сегментообразующим). Все остальные критерии (возраст, уровень доходов, социальный статус) находят выражение в этом критерии.

На основе результатов группировки анкет строятся профили сегментов. Примерные профили сегментов потребителей одежды и обуви Витебской области представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Характеристика сегментов потребителей одежды и обуви Витебской области

Признаки сегментации	Сегменты		
	№1	№2	№3
1. Отношение к моде	«авангардисты»	«умеренные»	«консерваторы»
2. Возрастная группа	Младшая и средняя	средняя	старшая
3. Уровень доходов	Средний	средний	низкий
4. Искомые выгоды	Соответствие направлению моды, оригинальность	качество	Надежность, низкая цена
Доля сегмента, %	23	50	27

Источник: собственная разработка на основе социологического исследования

Представленные сегменты, ввиду своих различающихся характеристик, по разному оценивают значимость потребительских свойств товаров. По результатам ответов респондентов на первый вопрос анкеты № 1 (№ 2) (приложение 1) определяется значимость потребительских свойств по сегментам. Примерная значимость потребительских свойств обуви для сегментов показана в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Значимость потребительских свойств обуви для сегментов

Потребительские свойства товара	Значимость свойств для сегментов (место)		
	«авангардисты»	«умеренные»	«консерваторы»
1. Соответствие направлению моды	1	3	8
2. Художественно-колористическое оформление	2	1	7
3. Соответствие стилю	4	4	9
4. Качество изготовления	3	2	4
5. Удобство носки	6	7	1
6. Легкость	9	9	5
7. Внешний вид и качество материала	5	5	6
8. Прочность	7	8	3
9. Цена	8	6	2

Источник: собственная разработка на основе социологического исследования

Предприятие чаще всего не может обслуживать все сегменты одновременно по следующим причинам: производственным, финансовым, конкурентным позициям. Поэтому целесообразно выбирать стратегию дифференцированного или целевого маркетинга, которая требует принятия решения по выбору целевых сегментов рынка.

Выбор целевых сегментов рынка осуществляется по методике автора [205] на основании следующих критериев: емкость сегмента, конкурентоспособность продукции в сегменте, количество конкурентов в сегменте, доля сегмента, темпы роста объема реализации в сегменте, накопленный опыт по обслуживанию данного сегмента. Поскольку критерии оценки имеют разные единицы измерения, то для сравнения предлагаем использовать ранговый метод. Оценки за каждый критерий по сравниваемым сегментам ранжируются в порядке убывания рангов (наивысшему значению – 1-ый ранг, затем – 2-ой ранг и т.д.). Тогда суммарная оценка привлекательности каждого сегмента определяется как сумма рангов. Наиболее привлекательными будут сегменты, получившие минимальные оценки. Руководство предприятия оценивает свои производственные и финансовые возможности по обслуживанию выявленных привлекательных сегментов и принимает решение по целевым сегментам.

Для дальнейшего анализа конкурентоспособности товара отбираются кеты, соответствующие характеристикам целевых сегментов.

3 Этап. Расчет значимости потребительских свойств в оценке конкурентоспособности товара

Значимость потребительских свойств предлагается рассчитывать с использованием метода непосредственной оценки [40, с. 34-35]. Для этого используются результаты анкет №1 (№2) (Приложение 1). Коэффициенты весовости рассчитываются отдельно по каждому анализируемому сегменту по следующей формуле (3.3).

$$\alpha_i = \sum_{j=1}^n O_{ij} / \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad (3.3)$$

где α_i - коэффициент значимости i -ого свойства;

O_{ij} - оценка i -го свойства, данная j -ым респондентом, балл;

n - число оцениваемых свойств товара;

m - количество респондентов.

Условием правильности расчета коэффициентов значимостей является следующее:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1 \quad (3.4)$$

4 Этап. Выбор товаров-конкурентов (ассортиментных групп) для сравнения

В качестве товаров-конкурентов (ассортиментных групп) для сравнения конкурентоспособности выбирается продукция тех производителей, которые, во-первых, обслуживают аналогичные сегменты с анализируемым предприятием, во-вторых, пользуются устойчивым спросом на рынке. Оценка конкурентоспособности на следующем этапе производится по выбранным ассортиментным группам (например, для обуви - туфли женские модельные, полуботинки мужские и т.д.; для одежды - женская верхняя одежда, платьевая группа и т.д.).

5 Этап. Оценка потребительских свойств товара (ассортиментной группы) целевыми сегментами

Для сравнения потребительских свойств ассортиментных групп различных производителей необходимо использовать анкету №1 (№2) (Приложение 2), содержащую перечень потребительских свойств товара, определенных на первом этапе. Респондентам предлагается дать оценку в баллах (например, от 0 до 5) каждому потребительскому свойству сравниваемых групп товаров. Шкала оценки указывается в анкете.

6 Этап. Определение средней оценки по потребительским свойствам для каждого целевого сегмента

Сгруппированные по целевым сегментам анкеты, обрабатываются следующим образом. По каждому потребительскому свойству находится среднее значение оценки в баллах как средняя арифметическая по всем респондентам данной целевой группы.

7 Этап. Расчет суммарной оценки конкурентоспособности товара
 Уровень конкурентоспособности товара по оценке целевого сегмента определяются по следующей формуле (3.5).

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times Q_{ic} \quad (3.5)$$

где K – суммарная оценка абсолютной конкурентоспособности товара, данная целевым сегментом, балл;

α_i – значимость i -го потребительского свойства для целевого сегмента;

Q_{ic} – средняя оценка i -го потребительского свойства, данная целевым сегментом, балл;

n – количество сравниваемых потребительских свойств.

Таким образом, суммарная оценка конкурентоспособности одного и того же товара, данная представителями разных сегментов, будет различаться. Для принятия управленческих решений по конкурентоспособности, в анализе используются результаты оценки конкурентоспособности продукции, которые представили представители целевого сегмента. Например, обувное предприятие производит обувь для сегмента «авангардистов». Эта обувь отличается такими свойствами: модная, стильная, изящная, дорогостоящая. Для анализа конкурентоспособности этой продукции предприятию важно получить оценку именно целевого сегмента – «авангардистов», а не «консерваторов», поскольку для них важны совершенно другие характеристики товара (см. табл. 3.5).

Это важный методологический момент в оценке конкурентоспособности продукции, который ранее не учитывался исследователями.

Максимальная оценка коэффициента конкурентоспособности товара зависит от выбранной размерности шкалы (может быть любая размерность шкалы – 5, 10, 20 баллов). Предлагаем 5-ти балльную шкалу, поскольку она упрощает оценку потребительских свойств товара (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Шкала оценки уровня конкурентоспособности продукции

Оценка в баллах	Уровень
от 1 до 2	очень низкий
от 2 до 3	низкий
от 3 до 4	средний
от 4 до 5	высокий

Источник: собственная разработка

Фактически уровень конкурентоспособности может быть ниже максимальной оценки. В целях анализа конкурентоспособности, целесообразно определить относительную и сравнительную конкурентоспособности товара (формулы 3.6, 3.7).

$$K_o = K / K_{\max} \times 100 \% \quad (3.6)$$

где – K_o - относительная конкурентоспособность товара, %;
 $K_{\max}$ – максимальное значение размерности шкалы, балл.

$$K_{cp} = K / K_k \times 100 \% \quad (3.7)$$

где – K_{cp} сравнительная конкурентоспособность товара предприятия, %;

K - конкурентоспособность товара оцениваемого предприятия, балл;

K_k - конкурентоспособность товара-конкурента, балл.

Если коэффициент сравнительной конкурентоспособности товара больше 1, то товар конкурентоспособен, если меньше 1 - товар не конкурентоспособен. При коэффициенте равном 1, уровень конкурентоспособности оцениваемого товара равен уровню товара конкурента.

8 Этап. Расчет средневзвешенной конкурентоспособности товара по предприятию

Средневзвешенная конкурентоспособность товара может абсолютной, относительной или сравнительной. Расчет осуществляют по следующей формуле 3.8.

$$K_{срвз} = \sum_{i=1}^n K_i \times d_i \quad (3.8)$$

где $K_{срвз}$ - средневзвешенная конкурентоспособность товара, балл;

K_i - конкурентоспособность товара i -ой ассортиментной группы, балл;

n - количество ассортиментных групп на предприятии;

d_i - доля i -ой ассортиментной группы в общем объеме производства.

Показатель средневзвешенной конкурентоспособности товара необходим для оценки конкурентоспособности предприятия.

3.1.2. Оценка потенциальной конкурентоспособности товаров на основе интегрального метода

Исходные предпосылки оценки состоят в следующем. Нисколько не уменьшая важность объективной оценки фактической конкурентоспособности товаров, которая проявляется только на рынке, необходимо отметить, что в управлении хозяйственной деятельностью не менее важна оценка потенциальной конкурентоспособности изделий еще до их поставки на рынок. Оценка потенциальной конкурентоспособности предназначена для:

- создания новых изделий, обоснования требований, закладываемых в техническое задание на их разработку и в соответствующую нормативно-техническую документацию;
- принятия решений о необходимости доработки, модернизации или снятия продукции с производства;
- определения степени влияния изменения качественных и экономических показателей продукции на ее положение на рынке;
- выбора стратегии ценообразования на конкретном рынке;
- обоснования оптимального варианта совершенствования товаров с целью расширения объема их реализации.

Исходя из назначения оценки, следует отметить, что интегральный метод применяется для оценки как проектируемой продукции, опытных образцов, так и в отношении существующей на рынке продукции (для принятия решений по ее модернизации и других решений, которые изложены выше). Предлагаемый метод основан на комплексном измерении показателей, включающим экспертную оценку эстетических характеристик продукции экспертами предприятий, социологическую оценку значимости потребительских свойств в общей оценке, измерительный метод определения функциональных свойств товара.

Расчеты сводятся к выполнению следующих этапов.

1 Этап. Подбор экспертов и формирование экспертной группы

В качестве экспертов могут выступать ведущие специалисты предприятия (конструкторы, технологи, специалисты службы маркетинга) со стажем работы не менее 3 лет. Группа экспертов формируется из 5-8 человек, которые являются специалистами в области качества и конкурентоспособности продукции.

Пригодность экспертов для участия в опросе определяется на основе оценки компетентности по анкете (Приложение 3). Ответы суммируются по трем направлениям оценки: знание направлений изменения моды на изучаемый товар; знание требований покупателей, предъявляемых к ассортименту изучаемого товара; знание ассортимента изучаемого товара.

Группа экспертов формируется из специалистов, получивших наибольшее значение суммарной оценки компетенции. Для оценки конкурентоспособности продукции достаточно получить мнение 5 экспертов.

2 Этап. Определение значимости для целевых сегментов отдельных свойств товара

Значимость функциональных и эстетических свойств товара для целевых сегментов рассчитывается аналогичным методом, как в первой методике (этап №3).

3 Этап. Определение нормативных значений функциональных показателей, характеризующих качество продукции

Перечень функциональных показателей по видам продукции легкой промышленности определен стандартом СТБ 1049-97 [53]. Нормативы по функциональным показателям установлены соответствующими стандартами, санитарными правилами и нормами. Их перечень для рассматриваемых товаров (обувь, одежда) включает показатели, представленные в приложении 4.

4 Этап. Выбор товаров-конкурентов (ассортиментных групп) для сравнения

В качестве товаров-конкурентов для сравнения конкурентоспособности выбирается продукция тех производителей, которые обслуживают аналогичные сегменты с анализируемым предприятием. При этом выбираются те ассортиментные группы, которые обладают наилучшими свойствами и занимают наибольший удельный вес в объеме производства. Оценка конкурентоспособности на следующем этапе производится по выбранным ассортиментным группам.

5 Этап. Оценка функциональных и эстетических показателей товара

Оценка фактических значений функциональных показателей (их перечень определен на втором этапе) осуществляется путем проведения испытаний на измерительном оборудовании (собственном или сертификационного центра). Полученные фактические оценки свойств будут на следующем этапе сравниваться с нормативными. При этом предприятие может включить в перечень нормативных значений дополнительные показатели оценки, которые специалисты сочтут важными. Нормативные значения по ним можно устанавливать самостоятельно или взять за базу лучшие отечественные и зарубежные образцы.

Функциональные показатели являются количественными, поскольку их можно измерить с помощью метрических единиц. Однако они не позволяют оценить важное для потребителя товаров легкой промышленности свойство – эстетичность. Показатели, характеризующие это свойство, являются качественными и их можно оценить с использованием экспертного метода в баллах.

Свойство товара - «эстетичность» предлагается оценивать по следующим показателям: соответствие направлению моды, художественно-колористическое оформление, внешний вид и структура материала, оригинальность и гармоничность отделки. Эксперты предприятия должны дать оценку эстетическим свойствам по разработанной шкале, представленной в анкете (Приложение 5).

6 Этап. Расчет суммарных коэффициентов по функциональным и эстетическим свойствам

Суммарный коэффициент оценки свойств товара рассчитывается по формуле 3.9.

$$CK^H = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times P_i^H / P_i^{HOP} \quad (3.9)$$

где CK^H – суммарный коэффициент оценки свойств анализируемого товара;

P_i^H – i -ый показатель оценки функциональных и эстетических свойств анализируемого товара;

P_i^{HOP} – i -ый показатель оценки функционального свойства по нормативу и эстетического – максимальное значение оценки по шкале (5 баллов);

α_i – значимость i -го показателя оценки;

n – количество оцениваемых свойств товара.

Суммарный коэффициент оценки свойств товара конкурента (CK^K) определяется по той же формуле 3.9.

7 Этап. Расчет интегрального показателя свойств товара

Интегральный показатель оценки функциональных и эстетических свойств товара рассчитывается по следующей формуле (3.10).

$$ИС = СК^n / СК^k \quad (3.10)$$

где ИС - интегральный показатель оценки функциональных и эстетических свойств товара;

СК^к - суммарный коэффициент оценки свойств товара конкурента.

8 Этап. Расчет интегрального показателя по экономическим свойствам товара

Интегральным показателем по экономическим свойствам товара выступает розничная цена товара. Для продукции легкой промышленности расчет цены потребления не является актуальным ввиду короткого жизненного цикла товара и незначительными расходами на эксплуатацию. Интегральный показатель по розничной цене определяется по формуле 3.11.

$$ИЦ = Ц^n / Ц^k \quad (3.11)$$

где Ц^н - средняя розничная цена по товарной группе анализируемого товара, руб.;

Ц^к - средняя розничная цена по товарной группе товара конкурента, руб.

9 Этап. Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Коэффициент конкурентоспособности товара рассчитывается по следующей формуле.

$$K_k = ИС / ИЦ \quad (3.12)$$

где K_к - коэффициент конкурентоспособности товара

Товар предприятия конкурентоспособен, если коэффициент конкурентоспособности будет больше единицы. Если он меньше единицы - товар не конкурентоспособен, и надо принимать меры по повышению конкурентоспособности товара (ассортиментной группы). В случае, когда коэффициент равен единице - оцениваемый товар и товар конкурента имеют равную конкурентоспособность. В этом случае руководство предприятия может выбрать следующие решения по методам конкуренции: снизить цену и, таким образом, вести ценовую конкуренцию, или разрабатывать меры по повышению конкурентоспособности своих товаров (неценовой метод конкуренции).

Предложенные методики оценки конкурентоспособности товаров легкой промышленности, в отличие от существующих подходов, разработаны с учетом отраслевых особенностей и позволяют:

- во-первых, дать более точную оценку конкурентоспособности товара левым сегментом рынка (метод суммарной оценки потребительских свойств товара);
- во-вторых, определить значимость потребительских свойств для целевых сегментов рынка, что способствует разработке продукции с заранее заданными свойствами;
- в-третьих, выбрать наиболее оптимальный (из двух предложенных) метод оценки конкурентоспособности исходя из возможностей предприятия назначения оценки;
- в-четвертых, использовать в практической деятельности предприятия благодаря разработанному алгоритму расчета и анкетам опроса потребителей и экспертов.

Разработанный методологический подход к оценке конкурентоспособности товара может использоваться и в других отраслях, производящих товары народного потребления, например, в местной промышленности.

3.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

3.2.1 Методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности производителя является важным инструментом принятия управленческих решений различными субъектами рынка. В первую очередь высшему руководству предприятия результаты оценки конкурентоспособности необходимы для решения следующих задач:

- установления целей по конкурентоспособности;
- анализа достижения целей;
- выбора стратегии конкуренции;
- выявления конкурентных преимуществ и разработки программы повышения конкурентоспособности продукции и предприятия;
- принятия решения по инвестированию.

Для внешних субъектов – инвесторов и кредиторов, результаты оценки конкурентоспособности позволяют принять правильное решение по инвестированию и кредитованию.

Для органов государственного управления оценка конкурентоспособности создаваемого предприятия (представленная в бизнес-плане) дает основание для выдачи разрешения на регистрацию создаваемых предприятий. Субъектам управления конкурентоспособностью в стране (их перечень представлен в Разделе 1.3) информация о конкурентоспособности предприятий и отраслей необходима для принятия решений по защите национальных производителей от возросшего, демпингового импорта. На основе оценки конкурентоспособности предприятий региона разрабатываются программы повышения конкурентоспособности региона.

Таким образом, задача теоретического исследования состоит в том, чтобы предложить специалистам, осуществляющим оценку, такой инструментарий, который позволит оперативно оценивать конкурентоспособность анализируемых предприятий для принятия вышеперечисленных управленческих решений.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности предприятия. Такой вывод делает и академик Фатхутдинов Р.А. в своей последней монографии [180, с. 269]. Критический обзор существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий позволил объединить их в следующие группы.

Первая группа включает подход к определению конкурентоспособности предприятий, основанный на выявлении конкурентных преимуществ. Представителями этого подхода являются Портер М. [147], [148.], Азоев Г.Л. [4], Юданов Ю.А. [196]. Следует заметить, что данный подход возник с появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции. Он позволяет провести анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но не дает точного количественного выражения результатов оценки и поэтому не может использоваться для сравнительного анализа конкурентоспособности предприятий, анализа выполнения плана повышения конкурентоспособности, динамики конкурентоспособности предприятий.

Вторая группа ученых предлагает оценку конкурентоспособности с использованием многоугольных профилей. Она базируется на построении векторов конкурентоспособности по факторам: концепция, качество, цена, финансы, торговля, послепродажный сервис, внешняя политика, предпродажная подготовка (методика французских маркетологов А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе [5, с. 513], которую используют Голубков Е.П. [49, с. 375], Беляев С.Г. [173, с. 221]). Однако авторы не уточняют, как можно оценить такие факторы, как «концепция», «внешняя политика», «предпродажная подготовка» и др.

Другие ученые (*третья группа*) – Беляев С.Г., Кошкин В.И. предлагают рейтинговую оценку конкурентоспособности предприятия на основе следующих факторов: товар, ассортимент, цена, имидж, сервис, упаковка (оформление), объемы продаж, сегмент рынка, поставка и сбытовая политика, реклама и стимулирование спроса [173, с. 221]. Недостаток этого подхода в том, что он, по сути, оценивает только маркетинговую деятельность предприятия, но не учитывает других важных ресурсов потенциала предприятия (инновации, менеджмент, финансы и др.). В рассмотренном авторами подходе получена простая сумма факторов, взаимная весомость которых не учитывается.

Четвертая группа ученых предлагает оценивать конкурентоспособность организации на основе произведения индекса по товарной массе и индекса эффективности объекта (Кожекин Г.Я., Зубик В.Б., Стариков В.Я., Кожекина С.Г. [115, с. 36], Круглов М.И. [102, с. 78], Моисеева Н.К. [131, с. 94]. Несовершенство этого подхода состоит в том, что это упрощенный подход к оценке, поскольку он не учитывает такие важные факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия, как уровень организации и осуществления маркетинга на предприятии, финансы, экспортный потенциал. Кроме того, большинство авторов не указывает, как определить коэффициент эффективности производителя (хотя и против этого показателя можно возразить –

коэффициент конкурентоспособности и коэффициент эффективности производства тесно коррелируют между собой).

Разновидностью четвертого подхода является метод, предложенный Фатхудиновым Р.А., который предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия как взвешенную сумму конкурентоспособностей основных рынков предприятия на различных рынках с учетом значимости рынков [180, с. 92]. По нашему мнению, этот подход не совсем справедлив, т.к. во-первых, конкурентоспособность организации отождествляется с конкурентоспособностью товара (в разделе 2.1 было доказано, что это разные понятия), во-вторых, он предлагает ввести значимость зарубежных рынков вдвое большую, чем значимость национальных рынков. Против такого утверждения можно возразить: если предприятие не ставит задачу освоения зарубежных рынков, а является лидером на внутреннем, то оно получается не конкурентоспособно на внутреннем рынке. В-третьих, метод оценки Фатхудинова Р.А. не учитывает других важных факторов влияния на конкурентоспособность – маркетинг, финансы, инновации, менеджмент, кадры.

Пятая группа авторов предлагает подход, основанный на взвешенной оценке факторов конкурентоспособности предприятия. Представителями этого подхода являются Максимов И. [111], Моисеева Н.К., Конышева М. В. [131]. Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия определяется по правилам линейной свертки (оценка факторов конкурентоспособности отдельных сторон деятельности предприятия умножается на весомость отдельных факторов в общей сумме).

Разные авторы в зависимости от области маркетинговых исследований, исходя из своих научных взглядов, обосновывают различные группы факторов, которые необходимо включать в совокупный (интегральный, групповой) показатель. Кроме того, предлагаются разные способы осуществления экспертных оценок, а зачастую просто указывается, что «весовые коэффициенты определяются экспертно».

Например, Максимов И. предлагает следующие факторы: критерий эффективности производственной деятельности предприятия; критерий финансового положения предприятия; критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; критерий конкурентоспособности товара [111].

На наш взгляд, этот подход наиболее точно подходит для оценки конкурентоспособности предприятия в виду следующих обстоятельств: возможность в комплексе оценить все факторы обеспечения конкурентоспособности (все составляющие потенциала предприятия); позволяет получить количественную оценку. Проблема использования этого подхода состоит в формировании комплекса факторов, всесторонне характеризующих конкурентоспособность предприятия и в учете значимости отдельных факторов в общей оценке конкурентоспособности. Например, факторы, предложенные Максимовым И. (критерий эффективности производственной деятельности предприятия; критерий финансового положения предприятия; критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; критерий конкурентоспособности товара [111]), на наш взгляд, не полно оценивают потенциал предприятия, т.к. не учтены такие важные факторы, как менеджмент, инновации, кадры. Кроме того, недос-

татком предложенного метода оценки является то, что в нем используются абсолютные показатели оценки факторов конкурентоспособности. Исходя из сущности конкурентоспособности предприятия, определенной нами в разделе 2.1, конкурентоспособность – это категория относительная (в сравнении с конкурентами). Поэтому, на наш взгляд, факторы должны оцениваться в сравнении с лидером в отрасли.

Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. критикуют экспертные оценки значимости факторов конкурентоспособности и обосновывают показатель интегральной конкурентоспособности предприятия как произведение доли продукции предприятия в совокупных продажах всех сравниваемых предприятий на темп роста/уменьшения доли предприятия в совокупных продажах [83]. Представляется, что это очень упрощенный подход к оценке конкурентоспособности.

Белоусов В.Л. предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия как произведение следующих коэффициентов: конкурентоспособности маркетинговой деятельности, текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами [22]. На наш взгляд, недостаток этого подхода состоит в том, что это упрощенный подход, т.к. из всех ресурсов потенциала предприятия учитываются только два, хотя и достаточно значимых. Кроме, того недостатком этого подхода является то, что в оценке конкурентоспособности предприятия не учитывается конкурентоспособность продукции.

В последнюю группу можно отнести методы описательного характера, в которых предлагается лишь общая модель оценки конкурентоспособности. Такие ученые, как Мельников А.К., Тяпичева А.А., Магила Н.А. и другие предлагают следующие критерии оценки конкурентоспособности предприятия: возможности в области исследований и разработок; поддержание высокого технологического уровня; издержки производства; сбытовые возможности [125, с.57]. Нам представляется, что такие критерии оценки не дают возможности количественного измерения конкурентоспособности (за исключением критерия «издержки»).

Кротков А.М., Еленева Ю.Я. предлагают модель оценки конкурентоспособности предприятия, которая основана на оценке по уровням управления: оперативный, тактический, стратегический. На оперативном уровне определяется конкурентоспособность продукции, на тактическом – характеризуется общее состояние предприятия, на стратегическом – оценивается инвестиционная привлекательность предприятия. Недостаток этого подхода состоит в несовместимости оценки конкурентоспособности на всех уровнях, в итоге невозможно получить комплексную оценку конкурентоспособности предприятия [101].

Балабанова Л.В. для диагностики конкурентоспособности предприятия рекомендует использовать три группы показателей: показатели финансового состояния, показатели экономической эффективности деятельности и специальные показатели конкурентоспособности предприятия. [113, с. 571 -573]. Недостатки этого подхода аналогичны предыдущим. Кроме того, в оценке конкурентоспособности предприятия не учитывается конкурентоспособность продукции.

Теоретическое исследование существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия позволило сделать следующие выводы:

- во-первых, недоработанность их до практического применения, поскольку большинство подходов разработаны на уровне модели;
- во-вторых, предлагаемые методы не позволяют дать комплексную количественную оценку конкурентоспособности предприятия проведения сравнительного анализа;
- в-третьих, несоответствие предлагаемых методических подходов сущностному содержанию категории «конкурентоспособность предприятия»;
- в-четвертых, в оценке факторов конкурентоспособности отсутствует сравнение с лидером;

Таким образом, множество существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятия свидетельствует о сложности и неразработанности проблемы, что подтверждает ее актуальность.

Основной причиной такой ситуации является слабость соответствующей области экономической теории, отсутствие в ней элемента, взаимосвязанного не только с процессом стратегического менеджмента, но и с организационной структурой предприятия. Поэтому необходимо на базе накопленного научного инструментария разработать алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия.

Теоретико-методологическое обоснование необходимости оценки внутренней и внешней конкурентоспособности предприятия и модель оценки конкурентоспособности изложены в разделе 2.1. Напомним, что разделение на внутреннюю и внешнюю конкурентоспособность объясняется назначением оценки и анализируемым рынком. Следуя этим положениям, рассмотрим методологический подход автора к оценке внутренней конкурентоспособности предприятия.

Внутренняя конкурентоспособность предприятия представляет собой оценку внутренних факторов влияния и соответствующих им частных потенциалов, образующих конкурентный потенциал предприятия.

Структура конкурентного потенциала предприятия, как было обосновано выше, включает такие частные потенциалы как маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, кадры. Частные потенциалы соответствуют функциональной области управления предприятием, которые в организационной структуре управления находят выражение в соответствующих целевых подсистемах и одновременно, соответствуют факторам конкурентных преимуществ предприятия, которые определены в разделе 2.1.

Частный потенциал «Маркетинг» характеризуется следующими показателями: средневзвешенная конкурентоспособность товара, оценка эффективности маркетинга, доля нереализованной продукции.

Потенциал в области *менеджмента* оценивается показателями: качество планирования, качество управления, система мотивации работников.

Потенциал в области *финансов* оценивается показателями: доля собственных средств, коэффициент текущей ликвидности, рентабельность производства.

Потенциал в области *производства* - коэффициент использования производственных мощностей, доля сертифицированной продукции в соответствии с

международными стандартами серии ИСО 9000, износ ОПФ, рост производительности труда, качество и цены поставляемых материалов.

Инновационный потенциал оценивается следующими показателями: использование Интернет – технологий; доля инновационных товаров; количество авторских свидетельств и патентов, поданных изобретателями, «ноу-хау», премий дизайнерам на конкурсах.

Потенциал в области кадров – коэффициентом текучести кадров, коэффициентом опережения производительности труда по отношению к заработной плате.

Значимость частных потенциалов в общей оценке конкурентного потенциала предприятия соответствует значимости факторов конкурентных преимуществ, которые определены в разделе 2.2 (таблица 2.1). Оценка значимости показателей по каждому частному потенциалу определена автором (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Значимость показателей конкурентного потенциала предприятия

Частные потенциалы предприятия	Показатели	Значимость, балл
1. Маркетинг	• средневзвешенная конкурентоспособность товара	20
	• эффективность маркетинга	10
	• доля нереализованной продукции	10
	Итого:	40
2. Менеджмент	• качество планирования	5
	• качество управления	5
	• система мотивации работников	5
	Итого:	15
3. Финансы	• доля собственных средств	3
	• коэффициент текущей ликвидности	3
	• рентабельность производства	3
	Итого:	9
4. Производство	• коэффициент использования производственных мощностей	3
	• доля сертифицированной продукции в соответствии с международными стандартами серии ИСО 9000	3
	• износ ОПФ	3
	• рост производительности труда	3
	• качество и цены поставляемых материалов	3
	Итого:	15
5. Инновации	• использование Интернет - технологий	5
	• доля инновационных товаров	5
	• количество авторских свидетельств и патентов, «ноу-хау», поданных изобретателями, премий дизайнерам на конкурсах	5
	Итого:	15
6. Кадры	• коэффициент текучести кадров	3
	• коэффициент опережения производительности труда по отношению к заработной плате	3
	Итого:	6
	Всего максимальная оценка значимости:	100

Источник: собственная разработка

Как видно из таблицы, максимальный вес в оценке конкурентоспособности предприятия имеет потенциал «Маркетинг» - 40 баллов. Это объясняется тем, что маркетинг является основным фактором повышения конкурентоспособности, что было обосновано в разделе 2.2.

Методикой предусмотрена также оценка значимости отдельных показателей, характеризующих частные потенциалы (максимальная значимость - 1 балл, минимальная значимость - 3 балла), которая получена на основе результатов экспертного опроса, умозаключений автора и математических расчетов.

На основе разработанной системы показателей оценки конкурентоспособности предприятия и их значимости, осуществляется расчет, который включает следующие этапы.

1. Оценка единичных показателей частных потенциалов анализируемого предприятия.
2. Сравнительная оценка единичных показателей частных потенциалов с лидером в отрасли.
3. Расчет показателя «внутренняя конкурентоспособность предприятия».

Дадим методические пояснения по выполнению этих этапов.

Этап 1. Оценка единичных показателей частных потенциалов анализируемого предприятия

Показатели оценки подразделяются на количественные и качественные (табл. 3.7). Качественные показатели (эффективность маркетинга, эффективность менеджмента, использование Интернет - технологий, качество и цены поставляемых материалов) определяются экспертным методом по разработанным автором методикам.

Методический подход к оценке показателя «Эффективность маркетинга» разработан автором и представлен в [211]. Его сущность заключается в следующем. Маркетинговая деятельность на практике реализуется путем выполнения функций маркетинга (их обоснование дано в разделе 2.2). Оценить выполнение этих функций маркетинга можно, на наш взгляд, только с помощью экспертной оценки. В качестве экспертов должны выступать специалисты службы маркетинга предприятия.

В целях оценки эффективности управления маркетингом, разработана анкета (Приложение 7), содержащая 15 вопросов, по которым оценивается выполнение функций маркетинга по следующим направлениям: маркетинговые исследования, сегментирование рынка и позиционирование товара, анализ организации маркетинга, в т.ч. Интернет-маркетинга, планирование маркетинга, разработка комплекса маркетинга. Каждый вопрос имеет 3 варианта ответа, которые оцениваются в баллах от 0 до 2-х. Максимальное количество баллов по каждому вопросу равно 2. Количество баллов по каждому вопросу анкеты определяется по разработанной матрице тестирования (Приложение 8).

Максимальная оценка эффективности маркетинга равна 31 баллу. Для оценки уровня эффективности была разработана шкала оценки по принципу прогрессивного шага (табл. 3.8). Величина шага равна 4 баллам, а для значений «очень хороший» и «эффективный» - 5 баллам.

Таблица 3.8

Шкала оценки эффективности маркетинга

Баллы	0 – 4	5 – 9	10 – 14	15 – 19	20 – 25	26 – 31
Оценка уровня	Низкий	Не эффективный	Удовлетворительный	Хороший	Очень хороший	Эффективный

Источник: собственная разработка

Для оценки качественных показателей потенциала «Менеджмент» предлагается использовать метод экспертной оценки. В качестве экспертов должен выступать руководящий состав предприятия (директор и заместители).

В этих целях была разработана анкета, содержащая вопросы, по которым оцениваются следующие показатели частного потенциала «Менеджмент»: качество планирования, качество управления, система мотивации работников (Приложение 9). Анкета содержит 8 вопросов по каждому направлению оценки и по три варианта ответа на каждый вопрос. Максимальное количество баллов по каждому вопросу равно 2. Максимальное количество баллов по всем показателям оценки равно 16 баллам. Количество баллов по каждому вопросу анкеты определяется по таблице 3.9.

Таблица 3.9

Система оценки частного потенциала «Менеджмент»

Вопрос	Ответ	Оценка	Вопрос	Ответ	Оценка
1	A	2	5	A	2
	B	1		B	1
	B	0		B	0
2	A	0	6	A	2
	B	1		B	1
	B	2		B	0
3	A	2	7	A	2
	B	1		B	1
	B	0		B	0
4	A	2	8	A	0
	B	1		B	1
	B	0		B	2

Источник: собственная разработка

Качественный показатель «Использование Интернет – технологий» предлагается оценивать с помощью экспертного метода в баллах по следующей шкале оценок (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Шкала оценки уровня использования Интернет-технологий

Величина оценки, балл	Критерии оценки
1	2
0	Не используется ни один ресурс Интернет
1	Создан web- сайт предприятия
2	Создан web- сайт предприятия и проводятся маркетинговые исследования в Интернет с использованием следующих средств: Usenet (электронные доски объявлений), Listserv (почтовые реестры в электронной почте), Voice mail (голосовая связь), Video conferencing (проведение видео конференций), MUDS (Многопользовательский диалог), IRC- Internet Relay Chat ретрансляция беседы в Интернете)

1	2
3	Тоже и осуществляется реклама в Интернет с использованием следующих средств: E-mail (электронная почта), Размещение рекламы на тематических и общеинформационных сайтах, создание каталогов и брошюр, баннерная сеть, обмен ссылками, партнерские и спонсорские программы
4	Тоже и организуется сбыт для корпоративных клиентов (оптовых потребителей)
5	Тоже и открыт электронный магазин для розничных покупателей

Источник: собственная разработка

Оценка показателя «качество и цены поставляемых материалов» также осуществляется экспертами предприятия по следующей шкале (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Шкала оценки удовлетворенности материалами

Критерии оценки	Уровень оценки, балл
Совсем не удовлетворяет Вашим требованиям	0
Недостаточно удовлетворяет Вашим требованиям	1
Не совсем удовлетворяет Вашим требованиям	2
Достаточно удовлетворяет Вашим требованиям	3
В общем удовлетворяет Вашим требованиям	4
Полностью удовлетворяет Вашим требованиям	5

Источник: собственная разработка

Этап 2. Сравнительная оценка единичных показателей частных потенциалов с лидером в отрасли

Как отмечалось ранее, одним из недостатков существующих подходов к оценке конкурентоспособности, является игнорирование сравнительной оценки с конкурентами, что противоречит сущности понятия «конкурентоспособность». Поэтому в представленной методике предлагается сравнивать единичные показатели частных потенциалов с показателями лидера в отрасли. Одновременно текущие показатели оценки конкурентоспособности предприятия, которые имеют разные единицы измерения (коэффициент, процент, млн.руб. и т.д.), переводятся в сопоставимые величины – баллы.

Для перевода показателей в относительные величины используется 5-ти балльная шкала. При этом 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение на уровне лидера (лидер в отрасли выбирается по каждому оцениваемому показателю частного потенциала). Лидером может быть любое предприятие отрасли, в том числе не ассоциированный в концерн "Беллепром" или конкурент из концерна «Белместпром», обладающий лучшими значениями показателей. Расчет относительной оценки показателя лучше или хуже, чем базовый показатель осуществляется по формуле (3.14).

$$O = \Pi_o \times 5 / \Pi_\lambda \quad (3.14)$$

где O – относительная оценка показателя, балл;

Π_o – единичный оцениваемый показатель;

P_j - единичный показатель лидера.

Для показателей, влияние которых на конкурентоспособность обратно пропорционально (доля нереализованной продукции на складе, износ ОПФ, коэффициент текучести кадров) относительная оценка показателя определяется следующим образом (формула 3.15).

$$O = 100 - P_o \times 5 / 100 - P_d \quad (3.15)$$

Этап 3. Расчет показателя «внутренняя конкурентоспособность предприятия»

Количественная оценка внутренней конкурентоспособности предприятия осуществляется по следующей формуле:

$$K_n = \sum_{i=1}^m \alpha \times O_i / 100\% \quad (3.16)$$

где K_n – внутренняя конкурентоспособность предприятия, балл;

α - значимость показателя частного потенциала, %;

O_i - относительная оценка i -ого показателя частного потенциала, балл;

m - количество показателей в оценке потенциала предприятия.

Таким образом, потенциальная максимальная оценка конкурентоспособности предприятия составляет 5 баллов. Уровень конкурентоспособности предприятия определяется по следующей шкале (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Шкала оценки уровня внутренней конкурентоспособности предприятия

Оценка в баллах	Уровень
от 1 до 2	очень низкий
от 2 до 3	низкий
от 3 до 4	средний
от 4 до 5	высокий

Источник: собственная разработка

Фактически предприятие максимальное количество баллов может не набрать, поскольку не все единичные оценки частных потенциалов у него могут быть максимальными (выше лидера по каждому показателю). В этой связи в целях сравнительного анализа целесообразно рассчитывать относительную и сравнительную внутреннюю конкурентоспособность предприятия по формулам 3.17, 3.18. Экономический смысл *относительной конкурентоспособности*: она показывает отставание от абстрактного лидера на рынке по всем факторам оценки.

$$K_o = K_n / 5 \times 100\% \quad (3.17)$$

где K_o - относительная внутренняя конкурентоспособность предприятия, %.

Сравнительная конкурентоспособность показывает преимущества перед основными конкурентами и ее результаты необходимы для выработки стратегии конкуренции.

$$K_{cp} = K_n^o / K_n^* \times 100\% \quad (3.18)$$

где K_{cp} - сравнительная внутренняя конкурентоспособность предприятия, %;

K_n^o - конкурентоспособность оцениваемого предприятия, бал;

K_n^* - конкурентоспособность предприятия конкурента, бал.

Оценка внешней конкурентоспособности предприятия

Внешняя конкурентоспособность предприятия рассчитывается для сравнения конкурентных преимуществ предприятия на внутреннем и внешнем рынках, а также для выбора перспективных зарубежных рынков. Модель оценки внешней конкурентоспособности изложена в разделе 2.1.

Методический подход к оценке внешней конкурентоспособности предприятия состоит в следующем.

1. Определяется группа экспертов для оценки внешних факторов влияния на конкурентоспособность по методике, изложенной выше. В данном случае экспертами должны быть работники Министерства иностранных дел Республики Беларусь, Торгово-промышленной палаты Республики Беларусь, владеющие информацией о состоянии зарубежных рынков.

2. Эксперты дают оценку следующим внешним факторам влияния на конкурентоспособность предприятия на внутреннем и зарубежном рынках: емкость рынка, характеристика рыночной конъюнктуры, направление развития рынка, количество конкурентов, степень дифференциации продукта, барьеры «входа» на рынок, стратегии конкурентов. Оценка факторов внешней среды осуществляется экспертами в баллах (по 3-х балльной шкале). Результаты оценки проверяются на согласованность по выше описанной методике.

3. Оценивается внутренняя конкурентоспособность предприятия по вышеприведенной методике либо на внутреннем и зарубежном рынках, либо на разных зарубежных рынках (в зависимости от поставленных целей оценки). Одно и то же предприятие будет иметь разную количественную оценку внутренней конкурентоспособности, ввиду разной оценки конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках.

4. Рассчитывается уровень внешней конкурентоспособности предприятия на сравниваемых рынках по следующей формуле.

$$K_a = K_n + \sum_{i=1}^n \Phi_i, \quad (3.19)$$

K_a - внешняя конкурентоспособность предприятия, балл;

K_n - внутренняя конкурентоспособность предприятия, балл;

Φ_i - оценка i -ого фактора внешней среды, балл;

n - количество факторов внешней среды.

5. Сравнение показателя внешней конкурентоспособности предприятия по различным рынкам (внутреннему и зарубежному) и принятие решения о выходе на зарубежный рынок или принятие решения о выборе одного из зарубежных рынков. Выбор наиболее привлекательного рынка осуществляется по критерию максимизации внешней конкурентоспособности предприятия (3.19).

$$K_g \rightarrow \max \quad (3.20)$$

Представленная методика оценки конкурентоспособности предприятия на основе измерения конкурентного потенциала имеет следующие *преимущества*.

1. Предложенный метод оценки конкурентоспособности предприятия строится на взаимодействии частных потенциалов предприятия (основных стратегических компонентов) и охватывает все внутрифирменные процессы, протекающие в различных функциональных областях внутренней среды предприятия. В результате обеспечивается системный взгляд на предприятие, формируется поэлементная структура потенциала предприятия, являющаяся важнейшей предпосылкой оценки его конкурентоспособности и представляющая собой базу для дальнейшего стратегического планирования.

2. Обоснована ресурсная составляющая конкурентного потенциала предприятия – выделены основные компоненты, при этом в разряд наиболее важных отнесен маркетинг, поскольку он имеет первостепенное значение для любой организации, на любом этапе ее развития.

3. Предложена методика оценки частного потенциала «Менеджмент». За счет разделения управленческого блока на компоненты (планирование, организация, стимулирование) отражается последовательность стратегического планирования и управления как предприятием в целом, так и отдельными функциональными областями, что позволяет дать адекватную оценку этому важному потенциалу.

4. Разработана методика оценки частного потенциала «Маркетинг», предусматривающая независимую экспертизу управления маркетингом на предприятии и оценку его эффективности.

5. Разработанная методика позволяет руководителю оценить уровень развития каждого частного потенциала предприятия и выявить конкурентные преимущества и проблемы. Благодаря этому будет обеспечен комплексный взгляд на предприятие, появится возможность разрабатывать научно обоснованные планы по конкурентоспособности.

6. Предложенная методика позволяет рассчитать внутреннюю и внешнюю конкурентоспособности предприятия, а также абсолютную, относительную и сравнительную внутреннюю конкурентоспособность предприятия. Многосторонний подход к изучаемой проблеме позволит дать наиболее точную оценку конкурентоспособности и получить представительную информацию для принятия решений по управлению конкурентоспособностью.

7. Методический подход к оценке внешней конкурентоспособности позволяет принять стратегические решения по выходу на внешний рынок.

8. Разработанный алгоритм поможет специалистам предприятий без тру-

да использовать методику оценки конкурентоспособности предприятия в экономической практике.

3.2.2. Методика оценки конкурентной позиции предприятия на рынке

Определение конкурентного статуса предприятия с целью оценки эффективности реструктуризации может осуществляться посредством построения конкурентной карты рынка. Формирование матрицы, предложенной Г.Л. Азовым [4, с.102], основано на логнормальном законе распределения долей между конкурентами, в соответствии с которым большее количество предприятий концентрируется вокруг среднего значения. При этом предприятий, имеющих доли меньше среднего значения, больше, чем предприятий, обладающих долей больше среднего значения. Это утверждение справедливо для любого рынка, где функционируют не менее трех предприятий, при условии, что сумма их рыночных долей составляет сто процентов.

Матрица конкурентной карты рынка состоит из шестнадцати типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования их конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов (табл. 3.13).

Согласно этой методике, конкурентные позиции предприятий определяются на основе рыночных долей и темпов их прироста за несколько лет. Наиболее значительным статусом обладают предприятия первой группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым - предприятия шестнадцатой группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

Таблица 3.13

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Позиция предприятия	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	13
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

Источник: заимствовано [4, с.107]

Методика, разработанная Г.Л. Азовым, заслуживает внимания, так как обладает следующими преимуществами:

- во-первых, позволяет учесть тенденцию развития конкурентной ситуации;

- во-вторых, установить степень доминирования предприятий на рынке;
- в-третьих, выделить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Несмотря на значительные преимущества, методика формирования конкурентной карты рынка Г.Л. Азоева не позволяет полностью учитывать стратегию предприятия, что является ее недостатком.

В соответствии с общей стратегической моделью М. Портера существуют следующие базовые стратегии предприятия: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация (рис. 3.2).

Стратегическая цель		Неповторимость продукта в глазах покупателя	Преимущества в себестоимости
	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство в области затрат
	Один сегмент	Концентрация на сегменте	

Рис. 3.2 Матрица конкурентоспособности по М. Портеру

Источник: заимствовано: [147]

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Стратегия дифференциации нацеливает фирму на большой рынок, предлагая продукт, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, но каждый товар тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т.д.

Согласно модели М. Портера зависимость между долей на рынке и рентабельностью (продукции) носит U - образную форму (рис. 3.3).

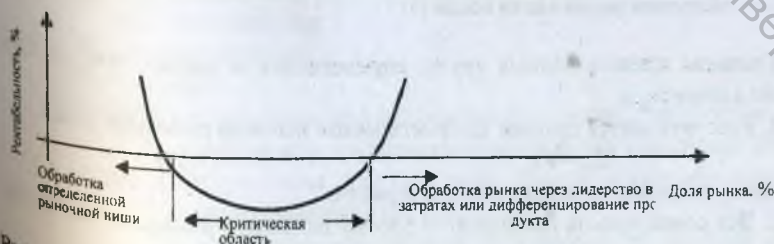


Рис. 3.3 Взаимосвязь показателей «рентабельность продукции» и «рыночная доля предприятия»

Источник: заимствовано: [193]

Фирма с небольшой рыночной долей может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую рыночную долю, - благодаря преимуществу по общим издержкам или дифференцированной стратегии. С другой стороны, в соответствии с моделью М. Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже если ее общая доля на рынке незначительна. *Чтобы преуспеть, фирме не обязательно нужно быть большой.* Однако предприятие, не располагающее эффективной и уникальной продукцией, может «завязнуть в середине».

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что при определении конкурентной позиции предприятия, необходимо принимать во внимание, помимо его рыночной доли показатель «рентабельность продукции». С учетом этого нами разработана матрица формирования конкурентной карты рынка предприятий (табл. 3.14).

Для построения предлагаемой нами конкурентной карты необходимо определить доли, занимаемые предприятиями на рынке, после чего всю их совокупность разбить на четыре группы:

- предприятия со значительной рыночной долей;
- предприятия с рыночной долей выше среднего;
- предприятия с рыночной долей ниже среднего;
- предприятия с незначительной рыночной долей.

Таблица 3.14

Матрица формирования двухфакторной конкурентной карты рынка

Факторы		Рыночная доля, %			
		Значительная	Выше среднего	Ниже среднего	Незначительная
Рентабельность продукции, %	Высокая	1	3	6	10
	Выше среднего	2	5	9	13
	Ниже среднего	4	8	12	15
	Низкая	7	11	14	16
	Убыточные	17	18	19	20

Источник: собственная разработка на основе [4]

Границы представленных групп определяются в соответствии со следующим алгоритмом:

1. Рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей.

$$D_{\text{ср}} = 1/k, \quad (3.21)$$

где k - количество предприятий в отрасли;

2. Вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на два сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего.

$$D_{\text{мин}} = \text{МИН} \{ D_i \},$$

$$D_{\text{макс}} = \text{МАКС} \{ D_i \}, i = 1, \dots, k, \quad (3.22)$$

3. В каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения, которые совместно с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/K_1) * \sum (D_c - D_{ср1})^2}, \quad C = 1, \dots, K_1, \quad (3.23)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1/(k - K_1)) * \sum (D_{ср2} - D_{ср2})^2}, \quad t = 1, \dots, k - K_1, \quad (3.24)$$

где K_1 - количество предприятий, у которых рыночные доли меньше среднеотраслевого значения;

$(k - K_1)$ - количество предприятий, у которых рыночная доля больше или равна среднеотраслевому значению;

D_c - рыночные доли предприятий, для которых рыночные доли меньше среднеотраслевого значения;

D_t - рыночные доли предприятий, для которых рыночные доли больше или равны среднеотраслевому значению;

D_c - среднеарифметическое значение рыночной доли;

$D_{ср1}$ - среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, у которых доля рынка меньше среднеотраслевого значения;

$D_{ср2}$ - среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, у которых доля рынка больше или равна среднеотраслевому значению.

$$D_{ср1} = (1/K_1) * \sum D_c, \quad C = 1, \dots, K_1, \quad (3.25)$$

$$D_{ср2} = (1/(k - K_1)) * \sum D_t, \quad t = 1, \dots, k - K_1, \quad (3.26)$$

На основании данных о рентабельности продукции предприятий производится их распределение по пяти группам:

- 1) высокорентабельные;
- 2) с рентабельностью выше среднего;
- 3) среднерентабельные;
- 4) низкорентабельные;
- 5) убыточные.

Границы представленных групп определяются следующим образом:

1. Из совокупности предприятий исключаются убыточные (они образуют пятую группу), а также имеющие резко отличающиеся максимальные значения (автоматически попадают в первую группу);

2. Из оставшихся предприятий выбираются те, которые имеют максимальное и минимальное значение показателя.

3. Разность между максимальным и минимальным значениями делится на четыре. Таким образом, определяется шаг интервала.

Проведение группировки предприятий позволяет определить их рыночные позиции. Формирование позиционной карты рынка производится путем занесения в матрицу (табл. 3.14) конкурентных позиций предприятий.

В зависимости от конкурентного положения предприятие может относиться к одной из пяти групп:

- лидер рынка (места 1 – 3);
- с сильной конкурентной позицией (места 4 – 7);
- со средней конкурентной позицией (места 8 – 11);
- со слабой конкурентной позицией (места 12 – 15);
- аутсайдер рынка (места 16 – 20).

Конкурентная карта составляется отдельно для каждого года. Оценивая конкурентный статус предприятий за несколько лет, можно проследить изменения их позиций и сделать выводы о тенденциях развития рынка той или иной отрасли.

Разработанная нами методика формирования конкурентной карты рынка позволяет определять конкурентный статус предприятий с учетом существующих стратегий развития. В результате предприятия со значительным объемом продаж являются лидерами только в случае высокой рентабельности продукции, а предприятия, занимающие небольшую рыночную долю, не могут быть признаны аутсайдерами, если рентабельность их продукции находится в интервале от среднего до высокого уровня.

Обладея вышеперечисленным преимуществом, методика по формированию двухфакторной конкурентной карты рынка вместе с тем не учитывает финансовое состояние предприятий, что особенно важно в условиях нестабильной трансформационной экономики. Кроме того, показатель рентабельности продукции значительно завышается, так как рассчитывается на основе себестоимости реализованной продукции. В результате крупное предприятие со значительным уровнем рентабельности может попасть в группу "лидеров" или "предприятий с сильной конкурентной позицией", тогда как в действительности из-за неплатежеспособности оно обладает низкой конкурентоспособностью.

Решение этой проблемы возможно посредством формирования матрицы многофакторной конкурентной карты, которая помимо рыночной доли предприятия и рентабельности продукции принимает во внимание его финансовое состояние. Построение многофакторной конкурентной карты осуществляется на основе конкурентных позиций предприятий, определяемых по двухфакторной карте, и значений показателя финансового состояния. Для этого целесообразно использовать один из показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, в частности коэффициент текущей ликвидности. В зависимости от значения коэффициента текущей ликвидности все предприятия разбиваются на три группы:

- ликвидные (коэффициент текущей ликвидности больше или равен 1.7);
- переходное состояние (коэффициент текущей ликвидности находится в интервале от 1 до 1.7);
- неликвидные (коэффициент текущей ликвидности меньше 1).

Определение позиции предприятия с использованием коэффициента текущей ликвидности позволяет в определенной степени учесть финансовое состояние предприятия, что особенно важно в условиях неэффективности процедуры банкротства.

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка, разработанная на основе коэффициента текущей ликвидности, состоит из одиннадцати положений, позволяющих оценить конкурентоспособность предприятия (табл. 3.15).

Таблица 3.15

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка
(на основе показателя «коэффициент текущей ликвидности»)

Факторы		Конкурентная позиция предприятия по двухфакторной карте рынка																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Финансовое состояние предприятий	Ликвидные	1,7	1		2				5				6				9				
	Переходное состояние		3		4				7				8				10				
	Неликвидные	1																			

Источник: собственная разработка

В зависимости от позиции, занимаемой на многофакторной конкурентной карте, предприятие может относиться к одной из пяти групп:

- лидер рынка (места 1 и 2);
- с сильной конкурентной позицией (места 3 и 4);
- со средней конкурентной позицией (места 5 и 6);
- со слабой конкурентной позицией (места 7 и 8);
- аутсайдер рынка (места 9 – 11).

Тем не менее, показатель текущей ликвидности не достаточно полно позволяет оценить финансовое положение предприятия на рынке, поэтому для более точной оценки предлагается использовать комплексный финансовый показатель «рейтинговое число». Р.С. Сайфулин и Г.Г. Кадыков предлагают расчет этого показателя по следующей формуле [186]:

$$R = 2K_{об} + 0,1K_{лик} + 0,08K_{инт} + 0,45K_{мен} + K_{пр} \quad (3.27)$$

где $K_{об}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_{лик}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{инт}$ – интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризуется объемом реализованной продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия;

$K_{мен}$ – коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации продукции;

Knp – рентабельность собственного капитала – отношение балансовой прибыли к собственному капиталу.

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное. В зависимости от значения рейтингового числа предприятия могут быть отнесены к одной из трех групп:

- с удовлетворительным финансовым состоянием ($R \geq 1$);
- переходное состояние ($R > 0,5$);
- с неудовлетворительным финансовым состоянием ($R \leq 0,5$);

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка разработанная на основе рейтингового числа, состоит из пятнадцати положений, позволяющих оценить конкурентоспособность предприятия (табл. 3.16).

Таблица 3.16

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка
(на основе показателя «рейтинговое число»)

ФАКТОРЫ		Конкурентная позиция предприятия по двухфакторной карте рынка																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Финансовое со- стояние предпри- ятия	Удовлетворительное 1	1			2			5			6			9								
	Переходное состояние 0,5	3			4			7			8			10								
	Неудовлетворительное	II			II			II			II			II								

Источник: собственная разработка

Группа, к которой относится предприятие в зависимости от позиции на многофакторной конкурентной карте, определяется аналогично с картой построенной по «коэффициенту текущей ликвидности».

Таким образом, конкурентные позиции предприятий, полученные на основе построения многофакторной конкурентной карты, дают более объективное представление о положении предприятий на рынке.

3.3 Методика оценки конкурентоспособности отрасли

В данном разделе будет предложен методический подход к анализу конкурентоспособности отрасли. Прежде чем приступить к рассмотрению проблемы, дадим некоторые методологические пояснения. Во-первых, как отмечалось в разделе 3.1, необходимо различать понятия «оценка» и «анализ». Понятие «оценка конкурентоспособности» мы используем в контексте сравнительной оценки объекта с конкурентами. Для оценки конкурентоспособности субъектов одного национального рынка учитываются только факторы внутренней среды, поскольку внешние факторы будут для них одинаковыми. Анализ конкурентос

способности объекта предполагает более широкое исследование для выявления всех конкурентных преимуществ и проблем во внешней и внутренней среде. Он необходим, в первую очередь, для разработки механизма обеспечения конкурентоспособности, например обоснования предложений для органов государственного управления по совершенствованию законодательства. В представленном разделе будет разработана именно такая методика оценки, которая необходима концерну "Беллепром" для управления конкурентоспособностью в отрасли.

Второе методологическое положение, на котором мы также делаем акцент, касается понятия «отрасль» и применимости этой категории к концерну "Беллепром". Большой экономический словарь трактует отрасль промышленности как «объективно обособившуюся ее часть, объединяющую предприятия, производящие однородную, специфическую продукцию, имеющую однотипные технологии и широкий, но все-таки ограниченный круг потребителей» [25]. Рассмотрим принадлежность этих критериев объединению – концерн "Беллепром".

Первый критерий – *обособившаяся часть предприятий*. Концерн соответствует этому критерию, так как он объединяет 87% предприятий, производящих товары легкой промышленности.

Второй критерий – *специфическая продукция*, имеющая однотипные технологии. Предприятия концерна "Беллепром" производят специфическую продукцию – товары народного потребления, предназначенные для удовлетворения потребностей (по Маслоу) в самосохранении, самовыражении [7, с. 113]. Это такие товары, как одежда, обувь, ткани, галантерея, ковры. Технологии их производства специфические, но они имеют некоторые общие черты и этим отличаются от технологий производства других товаров (например, стали, лесоматериалов, машин, продуктов питания и др.).

Третья особенность – *широкий круг потребителей*. Товары концерна "Беллепром" потребляют все люди на планете, без ограничения возраста, пола, национальности, культуры и т.д.

Таким образом, все вышесказанное позволяет рассматривать концерн "Беллепром" в качестве отрасли «легкая промышленность».

Обзор существующих научных подходов к анализу конкурентоспособности отрасли свидетельствует о сложности и неразработанности проблемы, неоднозначности мнений ученых. По мнению М. Портера, отрасль считается конкурентоспособной, если ее доля в мировом экспорте имеет положительное сальдо торговли в этой отрасли, а так же должна учитываться величина экспорта капитала. [147, с. 844-845]. Этот подход имеет свои особенности, которые не позволяют использовать его для нашего объекта исследования – отрасли «легкая промышленность» по следующим причинам:

- во-первых, он применим для относительно однородных отраслей (автомобилестроение, виноделие, металлургия и другие), а легкая промышленность – многоотраслевая и включает 8 подотраслей;
- во-вторых, уровень конкурентоспособности отрасли у Портера определяется на мировом рынке, а наша задача-минимум – состоит в повышении конкурентоспособности на внутреннем рынке и на рынках стран СНГ.

Р.А. Фатхутдинов предлагает осуществлять количественную оценку конкурентоспособности отрасли исходя из конкурентоспособности 30 наиболее значимых по объему продаж товаров [180, с. 178]. Однако, учитывая специфику легкой промышленности, эта методика не может быть применима, в связи с большой номенклатурой выпускаемых товаров. Кроме того, она не учитывает количественной оценки факторов конкурентных преимуществ отрасли.

Актуальность разработки методического подхода к анализу конкурентоспособности отрасли «легкая промышленность» состоит в том, что он может послужить инструментом анализа конкурентоспособности других отраслей промышленности, а также для разработки программы повышения национальной конкурентоспособности.

Предлагаемый методологический подход основан на количественной оценке факторов влияния на конкурентоспособность отрасли. Как было отмечено ранее, факторы влияния могут стать конкурентными преимуществами (при положительном влиянии), а могут оказаться конкурентными проблемами.

Факторы влияния на конкурентоспособность отрасли были обоснованы в разделе 2.1. Они подразделяются на факторы внешней среды, внутренние факторы влияния и факторы состояния рынка. Для каждого фактора влияния разработаны критерии оценки и метод измерения, которые представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Критерии оценки факторов влияния на конкурентоспособность
отрасли «легкая промышленность»

Факторы влияния	Критерии оценки фактора влияния	Уровень оценки
1	2	3
Внешние факторы влияния		
1.Уровень конкурентоспособности страны	Интегральная оценка НИИ Министерства экономики РБ	высокий, средний, низкий
2.Законодательная база функционирования экономики	Стабильность законодательства, снижение уровня инфляции, рост ВВП на душу населения, рост инвестиций	высокий, средний, низкий
3.Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	Наличие законных мер поддержки: льготы по налогам, кредитам, аренде, энергоресурсам, предоставление субсидий и др.	высокий, средний, низкий
4.Государственная поддержка экспортеров	Отмена (снижение) квот, лицензий, таможенных платежей, льготы по налогам, кредитам, энергоресурсам, правительственные гарантии, косвенное субсидирование и др.	высокий, средний, низкий
5.Эффективность налоговой политики	Стабильность налогового законодательства, снижение количества налогов и размера ставок, упрощение порядка расчета налогов	высокий, средний, низкий
6.Эффективность кредитно-денежной политики	Снижение уровня инфляции, снижение ставки рефинансирования, стабильность национальной валюты	высокий, средний, низкий
7.Эффективность таможенной политики	Положительное внешнеторговое сальдо. Дифференциация ставок импортных таможенных пошлин и квот в зависимости от определенной государственной политики протекционизма в отношении перспективных производителей	высокий, средний, низкий

1	2	3
8. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности	Наличие государственной стратегии в области научно-технического прогресса, в т.ч. по развитию Интернет-технологий. Государственное финансирование образовательных и научно-исследовательских программ. Экономическое стимулирование инновационной деятельности предприятий.	высокий, средний, низкий
9. Гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной	Заключение соглашений с международными организациями по контролю качества о признании национальных систем качества, стандартов.	высокий, средний, низкий
Внутренние факторы влияния		
10. Экспортный потенциал	- Доля экспорта в общем объеме реализации по концерну - Темпы прироста экспорта	высокий, средний, низкий
11. Кадровый потенциал	Доля конкурентоспособных менеджеров	высокая, средняя, низкая
12. Финансовый менеджмент	Доходность инвестиций	высокая, средняя, низкая
13. Стратегический менеджмент и маркетинг	Оценка деятельности по разработке стратегий концерна	высокая, средняя, низкая
14. Система управления конкурентоспособностью в отрасли	Оценка качества системы управления конкурентоспособностью в отрасли	высокая, средняя, низкая
15. Уровень удовлетворения потребностей покупателей	- использование ПМ - доля продукции на складе	высокий, средний, низкий
16. Сертификация продукции и систем в соответствии с международными стандартами ИСО 9000	Доля предприятий, сертифицировавших продукцию и системы менеджмента качества по МС ИСО 9000	высокая, средняя, низкая
17. Уровень инноваций	Количество внедренных научных разработок в год РУП ЦНИИлепром, наличие информационной системы в концерне, использование Интернет	высокое, среднее, низкое
18. Конкурентоспособность предприятий отрасли	Удельный вес конкурентоспособных предприятий	высокий, средний, низкий
19. Информационная и нормативно-методическая база управления в отрасли	Оценка информационной и нормативно-методической базы управления в отрасли	высокая, средняя, низкая
20. Состояние сырьевой базы	Доступ к рынкам качественного и дешевого сырья – возможности	высокие, средние, низкие

1	2	3
21. Развитие инфраструктуры	Наличие маркетинговой информационной системы, сбытовых сетей, исследовательских и консалтинговых центров - уровень развития	высокий, средний, низкий
Факторы состояния рынка		
22. Привлекательность рынка	• Емкость рынка	большая, средняя, низкая
	• Средняя рентабельность рынка	высокая, средняя, низкая
	• Характеристика рыночной конъюнктуры	благоприятная, нейтральная, неблагоприятная
	• Направление развития рынка	развивающийся, стабильный, являющийся
23. Конкуренция на рынке	• Количество конкурентов на «входе»	много, не очень много, мало
	• Количество конкурентов на «выходе»	много, не очень много, мало
	• Степень дифференциации продукта	дифференцированный, однородный
	• Барьеры для вступления на рынок и ухода с рынка	высокие, средние, низкие
	• Реализуемые стратегии конкурентов	наступательная, оборонительная, уход

Источник: собственная разработка

В отношении оценки некоторых критериев факторов влияния на конкурентоспособность легкой промышленности следует дать методологические разъяснения. В частности, качество удовлетворения потребностей можно оценить по таким показателям, как широта, глубина и гармоничность товарного ассортимента; сроки, оперативность, степень актуальности удовлетворяемых потребностей; соответствие уровня цен на товары и уровня доходов покупателей в обслуживаемых сегментах рынка. По сути, уровень удовлетворения потребностей покупателей, с одной стороны, является оценкой эффективности маркетинга предприятий отрасли, с другой стороны. Как видно, количественно оценить эти показатели довольно трудно, т.к. требуется проведение социологических исследований и охвата всех предприятий отрасли. Поэтому в целях упрощения количественного измерения исследуемого конкурентного преимущества, можно воспользоваться на уровне отрасли косвенным методом.

Степень удовлетворения потребностей покупателей на отраслевом уровне предлагается измерять показателями «использование производственных мощностей» и «доля остатков продукции на складе». Первый показатель в определенной степени характеризует состояние спроса на товары легкой промышленности, второй – уровень удовлетворения этого спроса.

Фактор влияния «Конкуренция на рынке» предлагается оценивать следующими показателями: количество конкурентов «на входе», количество конкурентов «на выходе», степень дифференциации продукта, барьеры для вступления на рынок, барьеры при уходе с рынка. Увеличение количества конкурен-

тов на рынке усиливает конкуренцию и снижает конкурентные преимущества субъекта. Увеличение дифференциации продукта, наоборот, снижает уровень конкуренции и увеличивает конкурентные преимущества.

Барьеры для вступления в рынок представляют собой факторы, препятствующие проникновению на рынок новых фирм. Оценка возможностей для вступления в рынок новых хозяйствующих субъектов основывается на предположении о получении высокой прибыли при приемлемом уровне риска. Существуют следующие типы барьеров для вхождения в отрасль:

1. исключительные права, льготы, предоставленные региону или отдельному хозяйствующему субъекту;
2. закрепленные в законах льготы хозяйствующим субъектам (например, совместным предприятиям);
3. решения органов власти и управления относительно ограничений ввоза или вывоза продукта за пределы области (например, требований санитарного контроля);
4. необходимость получения согласия государственных органов на занятие определенными видами деятельности и временной интервал, необходимый для получения этого согласия (лицензирование);
5. патенты и авторские права;
6. технологические секреты;
7. собственность на все предложения какого-либо, не воспроизводимого ресурса;

8. эксклюзивные долгосрочные соглашения с поставщиками сырья и материалов, приводящие к тому, что вновь входящие в рынок хозяйствующие субъекты не могут их получить;

9. возможность потребителей отказаться от услуг традиционного поставщика и переориентироваться на товар другого хозяйствующего субъекта;

10. барьеры, установленные на пути международной торговли: тарифы; квоты; прямые ограничения на ввоз/вывоз; наличие законодательных актов, препятствующих международной торговле [175].

Таким образом, расходы на вхождение в отрасль (под которыми понимаются любые затраты, которые должен нести хозяйствующий субъект, входящий в рынок, но которые не осуществляют уже действующие на рынке хозяйствующие субъекты) включают в себя

- затраты на реализацию отдельных положений по вхождению в рынок, которые могут быть слишком дорогими и длительными по времени;
- расходы на производство соответствующего товара;
- расходы на переключение потенциальных покупателей от одного хозяйствующего субъекта к другому (расходы на все виды маркетинговых коммуникаций).

Барьеры при уходе с рынка представляют собой препятствия, которые возникают в случае прекращения деятельности на определенном рынке. Конкуренция становится интенсивнее, когда уход из бизнеса становится дороже, чем продолжение конкуренции. Чем выше барьеры для выхода, тем сильнее фирмы расположены остаться на рынке. Ослабление сил конкуренции возникает, когда

краткосрочные издержки выхода ниже в сравнении с дополнительными издержками для продолжения бизнеса. К издержкам, связанным с прекращением бизнеса, можно отнести следующие:

- неликвидные средства;
- единовременные расходы при уходе с рынка (например, ликвидация филиала);
- стратегические взаимосвязи (например, один сегмент рынка имеет влияние на успех деятельности на другом);
- административные и социальные ограничения.

Барьеры ухода с рынка и проникновения на него действуют в целом в противоположных направлениях: конкуренция тем сильнее, чем выше барьеры выхода и ниже входа. С другой стороны, чем выше барьеры входа, тем меньше вероятность появления новых конкурентов.

При оценке показателя «Реализуемые стратегии конкурентов» определяется влияние стратегий конкурентов относительно доли на рынке. Например, наступательная стратегия конкурентов усиливает конкуренцию на рынке и, значит, стимулирует повышение конкурентоспособности предприятий отрасли, но снижает их конкурентные преимущества. Стратегия ухода с рынка снижает конкуренцию, но при этом повышает конкурентные преимущества других субъектов. Оборонительная стратегия оказывает нейтральное влияние на конкурентоспособность.

Как видно из таблицы 3.14, показатели оценки факторов влияния подразделяются на количественные и качественные. Количественные показатели имеют конкретные единицы измерения (например, темпы роста производительности труда - %, доходность инвестиций - % и т.д.). Качественные показатели имеют рейтинговую оценку (например, уровень развития инфраструктуры – высокий, средний, низкий; барьеры для вступления на рынок – высокие, низкие и т.д.). Для сопоставимости оценок количественных и качественных показателей предлагается использовать экспертный метод.

На основе данных методологических установок, предлагаем следующий алгоритм оценки конкурентоспособности отрасли «легкая промышленность».

1. Подбор экспертов и формирование экспертной группы.
2. Заполнение анкет.
3. Анализ и обработка экспертных оценок.
4. Расчет показателя конкурентоспособности отрасли.

1 Этап. Подбор экспертов и формирование экспертной группы.

В качестве экспертов могут выступать ведущие специалисты концерна "Беллепром", Министерства экономики, НИИ Министерства экономики, со стажем работы не менее 5 лет, научные работники, кандидаты и доктора наук, владеющие проблемами управления конкурентоспособностью, маркетинга.

Для формирования группы экспертов достаточно пригласить 5-8 человек.

Пригодность экспертов для участия в опросе определяется на основе коэффициента компетентности, полученного по самооценке. Самооценку экспертов целесообразно осуществлять по методике, представленной в разделе 3.2.

2 Этап. Заполнение анкет.

Эксперты, на основе подготовленной интервьюируемыми статистической информации по макроэкономическим процессам, отчетных и аналитических данных концерна "Беллепром", а также на основе собственных источников информации заполняют анкету (Приложение 10).

3 Этап. Анализ и обработка экспертных оценок

Далее определяется степень разброса оценок экспертов и достоверность полученных результатов (пояснения в разделе 3.2).

4 Этап. Расчет показателя конкурентоспособности отрасли

После достижения допустимой согласованности определяется суммарная экспертная оценка конкурентоспособности отрасли по следующей формуле:

$$K_o = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n O_i K_{ij} / \sum_{j=1}^n K_j, \quad (3.28)$$

где: K_o - суммарная оценка конкурентоспособности отрасли, балл;

O_i - i -ый уровень оценки факторов влияния (внешних, состояния рынка, внутренних), балл;

m - количество показателей оценки факторов влияния, $m = 32$;

K_{ij} - j -ый эксперт, давший i -ую оценку конкурентоспособности, чел;

n - общее количество экспертов, чел.

Полученная суммарная оценка конкурентоспособности отрасли в баллах по следующей шкале переводится в уровни. Шкала построена по принципу равного шага (табл. 3.18).

Таблица 3.18

Шкала оценки уровня конкурентоспособности отрасли

Оценка в баллах	Уровень
от 0 до 30	низкий
от 30 до 60	средний
от 60 до 100	высокий

Источник: собственная разработка

Предложенная методика позволит высшему руководству концерна "Беллепром" получить информацию о состоянии отрасли в целом, конкурентных преимуществах и проблемах для принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятий и отрасли в целом. Количественная оценка позволит анализировать динамику процесса и контролировать выполнение плана по конкурентоспособности.

В представленной главе обоснованы методика оценки фактической и потенциальной конкурентоспособности товара, методика оценки внешней и внутренней конкурентоспособности предприятия на основе измерения конкурентного потенциала и методика оценки конкурентоспособности отрасли. Разработанные методические подходы учитывают особенности легкой промышленности, позволяют наиболее полно оценить конкурентоспособность отрасли, а предложенный алгоритм поможет специалистам легко использовать эти методики на практике для принятия решений по повышению конкурентоспособности.

4. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

4.1. Исследование влияния внешней среды на конкурентоспособность предприятий: методика оценки и результаты

В данном разделе предлагается второе направление использования теории конкурентных преимуществ, описанной выше, – выявление конкурентных преимуществ и конкурентных проблем, которые предоставляет внешняя среда для разработки мероприятий по усилению конкурентных позиций предприятий.

В процессе оценки конкурентоспособности предприятия немаловажное место должно отводиться определению степени влияния макросреды на его производственно-хозяйственную деятельность, а также выявлению угроз и возможностей, которыми может воспользоваться предприятие для повышения или сохранения своей конкурентоспособности.

Сила воздействия и степень значимости конкретных факторов внешнего окружения, как правило, не одинакова и зависит, в частности, от географического положения предприятия, характера его деятельности, от действующих в настоящее время законодательных и нормативных актов, а также размеров предприятия. Помимо этого, факторы внешней среды, которые являются существенными с точки зрения предприятий одного сектора экономики, могут оказаться несущественными для предприятий принадлежащих к другим секторам.

В процессе выявления влияния внешней среды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности учесть все ее составляющие весьма проблематично. Так как она включает все силы и контактные аудитории, с которыми фирмы сталкиваются в своей повседневной и стратегической деятельности. В связи с этим, возникает необходимость определения тех областей наблюдения, которые могут быть потенциальными источниками опасности, то есть неблагоприятно отразиться на конкурентоспособности предприятий.

Составляющие внешнего окружения могут быть разграничены на общие (факторы макросреды) для всех предприятий элементы и специфические (факторы микросреды), определяемые индивидуально для каждой фирмы (рис. 4.1).

На основе анализа литературных источников [14], [117], [169], [181] можно сделать вывод о целесообразности выделения нескольких узловых областей наблюдения макросреды, включающих в себя четыре группы общих элементов: экономические, политико-правовые, социально-демографические и технологические. Состояние *экономической среды* оказывает первостепенное влияние на функционирование предприятия, так как именно состояние национальной экономики предопределяет такие условия бизнеса как ставки налогов, ставка рефинансирования, уровень доходов населения, уровень инфляции и другие

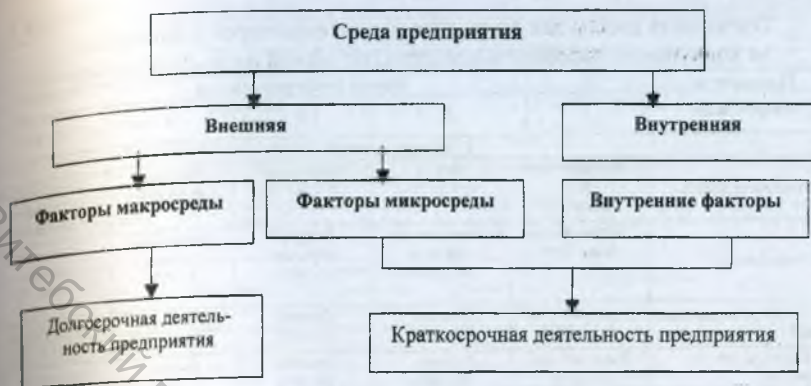


Рис. 4.1 Влияние факторов среды на производственно-хозяйственную деятельность предприятия

Источник: собственная разработка на основе [169]

Политико-правовая среда характеризует стабильность и направленность внутренней и внешней политики государства, реализуемые через право, отношение к предпринимательской деятельности, принципы государственного регулирования экономики (запретительный или стимулирующий характер), меры по защите интеллектуальной собственности и т.п. Все это аккумулируется в законодательных актах и нормах, определяющих деятельность предприятий.

Социально-демографическая среда отражает нормы потребления, предпочтения к одним товарам и отрицательное отношение к другим, кроме того, она характеризует тенденции изменения возрастной структуры населения, рыночных сегментов.

Важность наблюдения за *технологической средой* объясняется тем, что, по мнению западных специалистов [169] снижение конкурентоспособности предприятий в семи случаях из десяти обусловлено технологическими сдвигами, вследствие которых предприятия-лидеры становятся отстающими.

Большинство факторов макросреды – это косвенные факторы, темпы роста ВВП, политический риск, эффективность НТП, позиция государства по отношению к иностранному капиталу и др., их воздействие скажется на показателях конкурентоспособности предприятия в будущем.

Для оценки степени влияния факторов макросреды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности нами разработаны оценочные шкалы (табл. 4.1).

Изменения макросреды оказывают влияние не только на конкурентную позицию предприятия на рынке, но воздействуют и на элементы микросреды.

Таблица 4

Оценочные шкалы для выявления влияния факторов макросреды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности

Показатели макросреды	Оценка показателя в баллах				
	1	2	3	4	5
1. Экономические					
1.1. Темп роста ВВП, %	Экономический спад менее 0 %	Низкий от 0 до 1 %	Нормальный ОТ 2 ДО 5 %.	Высокий от 6 - 10 %	Экономический подъем свыше 11 %
1.2. Инфляция, %	Гиперинфляция более 200 %	Галопирующая инфляция 50 - 200 %	Ползучая инфляция 10 - 50 % -	Нормальный уровень 5 - 10 %	Очень низкий уровень менее 5 %
1.3. Ставка рефинансирования, %	Очень высокая, более 25 %	Высокая 20 - 25 %	Средняя 20 - 30 %	Низкая 10 - 15 %	Очень низкая менее 10 %
1.4. Ставка налога на прибыль, %	Очень высокая, 40 - 50 %	Высокая, 30 - 40 %	Средняя, 20 - 30 %	Низкая, 5 - 20 %	Очень низкая менее 5 %
1.5. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны	Очень низкий, менее 10 %	Низкий, 10 - 25 %	Средний, 25 - 50 %	Высокий, 50 - 70 %	Очень высокий более 70 %
1.6. Исполнение гос. бюджета в % от ВВП	Значительный дефицит бюджета более 2,6 %	Дефицит бюджета 0 - 26,1 %	Выполнение бюджета Дефицит = 0 %	Профицит 0 - 14 %	Значительный профицит более 14 %
1.7. Уровень безработицы, %	Очень высокий 21 - 30 %	Высокий 13 - 21 %	Средний 8 - 13 %	Низкий 5 - 8 %	Очень низкий 0 - 5 %
1.8. Внешнеторговое сальдо (соотношение экспорта и импорта, %)	Импорт значительно выше экспорта более 10 %	Импорт незначительно выше экспорта не более 10 %	Импорт равен экспорту	Экспорт превышает импорт не более 10 %	Экспорт значительно превышает импорт более 10 %
1.9. Темпы роста реальных доходов населения, %	Быстро снижаются более 2,1 %	Медленно снижаются от 0 - 2,1 %	Практически не изменяются	Медленно растут 0 - 1,8 %	Быстро растут 1,8 - 3,6 %
2. Политико-правовые					
2.1. Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	Отсутствие продуманной концепции политики	Частая смена правительства и политического курса	Низкая стабильность политического курса	Высокая стабильность политического курса	Очень высокая стабильность политического курса
2.2. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу	Отсутствие условий для привлечения иностранного капитала	Условия для привлечения иностранного капитала практически отсутствуют	Обеспечены некоторые условия для привлечения иностранного капитала	Обеспечены наиболее важные условия для привлечения иностранного капитала	Обеспечены практически все условия для привлечения иностранного капитала
2.3. Стабильность политического курса	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
3. Социально-демографические					
3.1. Ожидаемый уровень продолжительности жизни, лет	Очень низкий менее 39,2 лет	Низкий 39,2 - 52,7 года	Средний 52,7 - 66,2 года	Высокий 66,2 - 79,6 года	Очень высокий более 79,6 года
3.2. Удельный вес малоимущих, %	Очень высокий, более 65 %	Высокий, 50 - 65 %	Средний, 30 - 50 %	Низкий, от 10 - 30 %	Очень низкий, менее 10 %
3.3. Структура населения по возрасту, %	Наибольшее долю населения составляют люди пенсионного и предпенсионного возраста	Доля населения пенсионного и предпенсионного возраста значительна	Доли всех возрастов примерно одинаковые	Более значительна уд. вес людей молодого и среднего возраста	Наибольшую долю населения составляют молодые люди (не более 15 лет)
3.4. Демографические изменения за год, прирост %	Значительное превышение умерших над родившимися более 0,8 %	Превышение умерших над родившимися 0 - 0,8 %	Количество умерших = количеству родившихся 0 %	Превышение родившихся над умершими 0 - 3,8 %	Значительное превышение родившихся над умершими более 3,8 %

1	2	3	4	5	6
3.3. Уровень гос. финансирования социальных и образовательных программ, в % к гос. бюджету	Очень низкий менее 4.1%	Низкий 4.1 – 18.2%	Средний 18.2 – 32.1%	Высокий 32.1 – 46.1%	Очень высокий более 46.1%
4. Технологические					
4.1. Износ ОПФ в отраслях национальной экономики, %	Очень высокий, > 70%	Высокий, 50-70%	Средний, 25 – 50%	Низкий, 10 – 25%	Очень низкий, < 10 %
4.2. Уровень гос. финансирования научных программ в % от госбюджета	Отсутствие государственного финансирования научных программ 0 %	Очень низкий уровень государственного финансирования научных программ 0 – 0.66%	Низкий уровень гос. финансирования научных программ 0.66 – 1.33 %	Средний уровень гос. финансирования научных программ 1.33 – 2 %	Высокий уровень гос. финансирования научных программ более 2%
4.3. Уровень защиты интеллектуальной собственности	Отсутствие защиты интеллектуальной собственности	Отдельные законы по защите интеллектуальной собственности	Низкий уровень защиты интеллектуальной собственности	Средний уровень защиты интеллектуальной собственности	Высокий уровень защиты интеллектуальной собственности
4.4. Эффективность гос. политики в области НТП	Отсутствие продуманной политики	Очень низкая эффективность	Низкая эффективность	Высокая эффективность	Очень высокая эффективность
4.5. Уровень компьютеризации страны, на 1 тыс. человек	Очень низкий менее 1	Низкий 1 – 37.2	Средний 37.2 – 65.5	Высокий 148 – 362.4	Очень высокий более 362.4

Источник: собственная разработка на основе [23, 64, 117, 169, опрос специалистов]

Наблюдение за факторами микросреды предприятия позволяет выявить явления и события, которые в краткосрочной перспективе окажут влияние на конкурентоспособность предприятия. К специфическим областям наблюдения микросреды относят: поставщиков, посредников, конкурентов, покупателей, которые в определенной степени поддаются контролю со стороны предприятия и оказывают влияние на его конкурентоспособность в краткосрочном периоде.

Следует отметить что, влияние отдельных групп ближайшего окружения на конкурентоспособность предприятия неравнозначно. Это подтверждается результатами исследования мнений управляющих западных компаний относительно приоритетности влияния каждой из групп ближайшего окружения на деятельность предприятий [117]. Проведенное исследование выявило, что на конкурентоспособность предприятия наибольшее влияние оказывают покупатели, персонал и крупные инвесторы.

Как показывает опыт функционирования отечественных предприятий легкой промышленности, именно эти группы ближайшего окружения наиболее часто являются виновниками снижения конкурентоспособности предприятия, поэтому в целом эти выводы можно считать справедливыми и для них.

В то же время, в нынешней экономической ситуации отечественные производители находятся в сильной зависимости от поставщиков сырья. Это связано с высокой материалоемкостью легкой промышленности, так как удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции за 2001 год составил 69%. Самый высокий удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции

имеет текстильная отрасль – 78%, на втором месте кожевенно-обувная – 69%, трикотажная – 61% и швейная 53%. Самая низкая материалоемкость швейной отрасли, обусловлена высокой долей продукции, произведенной из давальческого сырья.

Дефицит денежных ресурсов, приводит к жестокой конкуренции за сырьевые рынки между производителями. Кроме того, в последнее время наблюдается усиление конкуренции на рынке между производителями продукции, относящейся к легкой промышленности. Так, например, на фоне падения покупательского спроса, количество обувных предприятий продолжает расти. Если в 1991 году обувная отрасль Республики Беларусь (по данным концерна "Беллегпром") насчитывала всего девять предприятий с годовым объемом производства 41,7 тыс. пар, то в настоящее время в ее состав входят 23 предприятия, с выпуском – 13,2 тыс. пар в год. За последние три года количество предприятий увеличилось на 7 единиц, при этом объем производства практически не изменился. В то же время, существенные структурные сдвиги произошли на российском рынке. В связи с развитием обувной отрасли, Россия сократила импорт обуви с 90% до 35%, что негативным образом отразилось на отечественных производителях.

Основными конкурентами отечественных производителей швейной и трикотажной подотрасли являются более дешевые товары китайского, турецкого и польского производства. Кроме того, легкая швейная и трикотажная верхняя одежда является относительно друг друга товарами-заменителями.

Поэтому в перечень субъектов, которые оказывают наиболее существенное влияние на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности, обязательно должны быть внесены поставщики сырья и конкуренты.

С одной стороны, вышеперечисленные субъекты микросреды в краткосрочном периоде формируют для предприятия атмосферу бизнеса, определяемую факторами: спроса, производства и конкурентной среды. Факторы спроса характеризуются такими показателями как темпы роста спроса на продукцию, среднегодовые колебания объемов продаж (сезонность), количество покупателей; факторы производства – интенсивностью конкуренции среди поставщиков, темпами роста цен на их продукцию и т.п., конкурентная среда – интенсивностью конкуренции среди производителей, среднеотраслевой рентабельностью, вероятностью появления новых конкурентов, прочим. С другой, влияние субъектов микросреды непосредственно отражается в показателях деятельности предприятия. Качество поставляемого сырья, материалов и оборудования оказывает прямое влияние на качество продукции, по мнению экспертов отраслей легкой промышленности, качество продукции обуславливается качеством сырья более чем на 50%. Деятельность инвесторов и посредников влияет на финансовые показатели предприятий. Положительная оценка покупателями конкурентоспособности продукции влечет за собой акт покупки товара. Таким образом, все перечисленные субъекты микросреды оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность предприятия.

С учетом вышеизложенного нами разработаны показатели и их оценочные шкалы, характеризующие влияния факторов микросреды на конкурентоспособ-

ность предприятий легкой промышленности по подотраслям, включая факторы спроса, производства и конкурентной среды (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Оценочные шкалы для выявления влияния факторов микросреды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности

Показатели микросреды	Оценка показателя в баллах				
	1	2	3	4	5
Факторы спроса					
1.1. Темпы роста емкости рынка обуви. %	Быстрое сокращение, менее 90 %	Сокращение 90 - 100%	Стабилизация 100 %	Рост 100 -110%	Быстрый рост более 110%
1.2. Средняя эластичность цен на обувь по спросу, коэфф.	Эластичный спрос $E > 1$	Относительно эластичный спрос $E > 1$	Единичная эластичность $E = 1$	Относительно неэластичный спрос $E < 1$	Неэластичный спрос $E < 1$
1.3. Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли, %	Значительно меньше производственной мощности, более 10%	Меньше производственной мощности 0 - 10%	Соответствует производственной мощности	Превышает производственную мощность 0 -10%	Значительно превышает производственную мощность, более 10%
1.4. Темп роста спроса на обувь в год. %	Сворачивание рынка, менее 90%	Ниже среднего, 90 - 100%	Средний 100 %	Высокий 100 -110%	Очень высокий более 110%
1.5. Среднегодовое потребление на душу населения:					
обуви, пар	Менее 1,5	От 1,5 - 2,5	От 2,5 - 4	От 4 - 6	Более 6
одежды шв., шт.	Менее 9	От 9 - 14	От 14 - 20	От 20 - 30	Более 30
одежды трик., шт.	Менее 4,5	От 4,5 - 7	От 7 - 13	От 13 - 18	Более 18
1.6. Доля крупных покупателей, %	Очень высокая, 100%	Высокая, 50-100%	Средняя, 35-50%	Низкая менее 35%	Отсутствие крупных покупателей
1.7. Среднегодовые колебания объемов продаж, %	Очень высокие, более 70%	Высокие, 50 - 70%	Средние, 30-50%	Низкие менее 30%	Незначительные менее 10%
Факторы производства					
2.1. Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья.	Чистая монополия	Олигополия Менее 7	Монополистическая конкуренция 7 -15	Монополистическая конкуренция более 15 - 30	Совершенная конкуренция Более 30
2.2. Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков.	Значительно выше темпа инфляции, более 5%	Выше темпа инфляции 0 - 5%	Сопоставим с темпом инфляции	Ниже темпа инфляции, 0 -5%	Цены стабильные
2.3. Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков. %	Значительно выше темпа инфляции, более 5%	Выше темпа инфляции 0 - 5%	Сопоставим с темпом инфляции	Ниже темпа инфляции, 0 -5%	Цены стабильные
2.4. Степень влияния поставщиков материалов на качество обуви, %	Очень высокая, 60 -80%	Высокая, 40 -60 %	Средняя, 20 - 40%	Низкая, менее 20%	Практически не влияет
Факторы конкурентной среды					
3.1. Средний уровень рентабельности обувного рынка. %	Отрицательная	Низкая Менее 20%	Средняя 20 - 30%	Высокая 30 - 50%	Очень высокая более 50%

1	2	3	4	5	6
3.2. Вероятность появления новых отечественных конкурентов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Практически отсутствует
3.3. Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Практически отсутствует
3.4. Интенсивность конкуренции	Совершенная конкуренция Более 30	Монополистическая конкуренция более 15 - 30	Монополистическая конкуренция 7 - 15	Олигополия Менее 7	Чистая монополия
3.5. Количество эффективных заменителей товара отрасли	Очень большое	Значительное	Незначительное	Немного	Отсутствует

Источник: собственная разработка на основе [23, 117, 169, опрос специалистов]

Оценка степени влияния процессов, происходящих во внешней среде предприятия, осуществляется на основе анкетирования экспертов (в области макроэкономических проблем, специалистов отрасли) и содержит следующие этапы:

I. Определение значимости (силы) влияния каждого показателя макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия по 5-балльной шкале (табл. 4.3).

II. Определение фактического (ожидаемого) состояния показателя на основе шкал (табл. 4.1 – 4.2).

III. Обработка и анализ полученных результатов.

Этап I. При оценке факторов макро- и микросреды необходимо учитывать значимость каждого фактора. Значимость фактора свидетельствует о силе его влияния на конкурентоспособность предприятия. Степень влияния различных факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия определяется участниками группы экспертов на основе специально разработанной шкалы (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Оценочная шкала для выявления степени влияния факторов внешней макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия

Значимость показателя, балл	Степень влияния фактора на конкурентоспособность предприятия
1	отсутствие влияния
2	слабое влияние
3	заметное влияние
4	существенное влияние
5	сильное влияние

Источник: собственная разработка

¹ Показатель «Количество эффективных заменителей товара отрасли» оценивается для швейной, трикотажной и текстильной подотраслей.

Этап II. Определение фактического (ожидаемого) состояния индикаторов макро- и микросреды осуществляется экспертами на основе оценочных шкал (табл. 4.1-4.2). Судить о возникновении опасности появления кризисной ситуации возможно лишь на основе анализа факторов, характеризующих каждую область наблюдения.

Этап III. Обработка полученных результатов включает:

1. Определение коэффициента значимости каждого показателя.

На основе оценок силы влияния каждого показателя на конкурентоспособность предприятия, данных группой экспертов, определяется средняя оценка значимости показателя. Для этого оценки значимости всех экспертов по каждому показателю суммируются и делятся на количество экспертов. Затем средние оценки значимости по каждому показателю суммируются, после чего каждая средняя оценка значимости делится на полученную сумму. Таким образом, коэффициент значимости показателя представляет собой отношение средней оценки значимости этого показателя на сумму средних оценок значимости всех показателей.

2. Определение средней оценки фактического состояния каждого показателя.

Для этого определяется сумма каждой оценки фактического (ожидаемого) состояния показателя по всем экспертам. Средняя оценка фактического (ожидаемого) состояния показателя рассчитывается как отношение суммы его оценок по всем экспертам к общему количеству экспертов.

3. Определение средней оценки каждого показателя с учетом его значимости.

Для этого средняя оценка каждого показателя умножается на коэффициент значимости.

4. Определение общего влияния факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия. Для этого определяется общая сумма оценок с учетом значимости показателя.

Затем на основании суммарной оценки, оценочной шкалы (табл.4.4) и показателей разброса оценок мнений экспертов [40] делается вывод о характере влияния факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия.

Таблица 4.4

Оценочная шкала влияния факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия

Значение средней суммарной оценки	Оценка влияния факторов среды на конкурентоспособность предприятия
1 – 2	крайне негативное
2 – 3	негативное
3 – 4	положительное
4 – 5	очень благоприятное

Источник: собственная разработка

Кроме того, аналогичным образом можно рассчитать влияние каждой группы факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия, что позволит выявить область, в которой наступление неблагоприятных событий и явлений наиболее вероятно.

Для выявления степени влияния факторов макросреды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности было опрошено 5 экспертов области макроэкономических проблем. Полученные результаты опроса представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5

Экспертная оценка влияния макросреды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности

Группы факторов	Средние оценки с учетом значимости	Оценка влияния факторов макросреды на конкурентоспособность предприятий
1. Экономические	1,9246	крайне негативное
2. Политико-правовые	1,528	крайне негативное
3. Социокультурные	2,1094	негативное
4. Технологические	1,8184	крайне негативное
Всего по макросреде	2.088	негативное

Источник: собственная разработка

Как показывают результаты анкетирования, макросреда оказывает негативное влияние на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности, так как средняя общая сумма оценок с учетом значимости составляет 2,088. В наибольшей степени конкурентоспособность предприятий может снизиться под влиянием политико-правовой (1,528) и технологической среды (1,8184).

Кроме того, на основе показателя коэффициента значимости были выявлены те факторы, которые в наибольшей степени определяют развитие процессов, способствующих снижению конкурентоспособности предприятий. По мнению экспертов, такими факторами являются (табл. 2.6): эффективность законодательной базы регулирования бизнеса (0,059), эффективность государственной политики в области научно-технического прогресса (0,0587), износ ОПФ в отраслях национальной экономики (0,0587), уровень компьютеризации страны (0,0587), темпы роста реальных доходов населения (0,087), уровень защиты интеллектуальной собственности (0,0587), ставка налога на прибыль (0,0561).

Таблица 4.6

Факторы макросреды, в наибольшей степени обуславливающие снижение конкурентоспособности предприятий легкой промышленности

Факторы	Средняя оценка показателя макросреды с учетом значимости
1. Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	0,059
2. Темпы роста реальных доходов населения	0,0587
3. Износ ОПФ в отраслях национальной экономики	0,0587
4. Эффективность гос. политики в области НТП	0,0587
5. Уровень защиты интеллектуальной собственности	0,0587
6. Уровень компьютеризации страны	0,0587
7. Ставка налога на прибыль	0,0561

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

Приведенные выше факторы оказывают негативное влияние на конкурентоспособность предприятий, так как их средние оценки не превышают 2. Средняя оценка наиболее значимого фактора макросреды — эффективность законодательной базы регулирования бизнеса соответствует 1, что связано с периодическими изменениями (более чем один раз в год) законодательства в области регулирования деятельности субъектов хозяйствования, а с другой — принимаемые законодательные акты и нормативные документы направлены на осуществление административно-командного управления экономикой. Вмешательство государства в процесс управления деятельностью предприятий и постоянные изменения нормативных документов, обуславливают высокую степень риска развития субъектов хозяйствования в рамках выработанных стратегий.

Ко вторым по значимости факторам, оказывающим негативное влияние на уровень конкурентоспособности предприятий легкой промышленности, эксперты одновременно отнесли пять показателей.

Снижение реальных доходов населения в первую очередь негативно отразится на деятельности предприятий легкой промышленности, так как снижение спроса на продукцию отрасли вызовет сокращение емкости рынка.

Очень высокий износ основных производственных фондов в отраслях национальной экономики позволяет сделать вывод об отсутствии возможности большинства предприятий повышать качество выпускаемой продукции. Таким образом, предприятия легкой промышленности не могут рассчитывать на высокое качество отечественного сырья и оборудования, предлагаемого на рынке.

Низкая оценка эффективности государственной политики в области научно-технического прогресса, обусловлена тем, что государство сократило возможность предприятий приобретать зарубежное оборудование, так как повысило лизинговые платежи и ставки налогообложения объектов лизинговых сделок. Кроме того, обязательное объявление тендеров для технического оснащения субъектов хозяйствования при закупке оборудования, предусматривает поддержку отечественного производителя, качество оборудования которого значительно уступает зарубежным аналогам.

Сохранение, по мнению экспертов, высокого уровня ставки налога на прибыль, также обуславливает снижение конкурентоспособности предприятий легкой промышленности. Действующая ставка налога на прибыль значительно сокращает распределяемую прибыль для реинвестирования, что негативно отражается на техническом потенциале предприятий.

Для выявления степени влияния факторов микросреды на конкурентоспособность предприятий подотраслей легкой промышленности было опрошено четыре эксперта (по каждой). Полученные результаты опроса представлены в таблице 4.7.

Как видно из таблицы, микросреда оказывает негативное влияние на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности, так как средняя суммарная оценка с учетом значимости по подотраслям колеблется в диапазоне от 2.1 до 2,23 баллов.

Таблица 4

Экспертная оценка влияния микросреды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности по подотраслям

Группы факторов	Средние оценки с учетом значимости	Оценка влияния факторов микросреды на конкурентоспособность предприятий
Обувная подотрасль		
1. Факторы спроса	1,75	крайне негативное
2. Факторы производства	2,228	негативное
3. Факторы конкурентной среды	2,61	негативное
Всего по микросреде обувной отрасли	2,23	негативное
Швейная подотрасль		
1. Факторы спроса	1,83	крайне негативное
2. Факторы производства	2,23	негативное
3. Факторы конкурентной среды	2,36	негативное
Всего по микросреде швейной отрасли	2,1	негативное
Трикотажная подотрасль		
1. Факторы спроса	1,83	крайне негативное
2. Факторы производства	2,28	негативное
3. Факторы конкурентной среды	2,47	негативное
Всего по микросреде швейной отрасли	2,16	негативное
Текстильная подотрасль		
1. Факторы спроса	1,9	крайне негативное
2. Факторы производства	2,04	негативное
3. Факторы конкурентной среды	2,63	негативное
Всего по микросреде швейной отрасли	2,19	негативное

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

Такая ситуация в наибольшей степени обусловлена воздействием факторов спроса, по которым предприятия всех подотраслей получили самые низкие оценки менее 2 баллов. Практически все эксперты отмечают сужение емкости рынка, которое, с одной стороны, вызвано снижением среднелетового потребления в Республики Беларусь товаров легкой промышленности, в частности обуви с 2.5 пар до 1.5 пар в год, а с другой – снижением численности населения страны (фактор макросреды). Таким образом, это негативный фактор для предприятий с низкой и средней конкурентоспособностью, так как в сложившейся ситуации более конкурентоспособные предприятия отрасли будут предпринимать жесткие меры для сохранения своего объема реализации. Не имея возможности противостоять более сильным конкурентам, предприятия с низкой конкурентоспособностью будут вытеснены с рынка, а средние потеряют значительную рыночную долю. Однако и для тех предприятий легкой промышленности, чья конкурентоспособность достаточно высока – это неблагоприятные процессы, так как для удержания своих рыночных позиций они будут вынуждены увеличивать затраты на продвижение товаров и стимулирования продаж, что приведет к снижению получаемой нормы прибыли, а следовательно к снижению их конкурентоспособности.

Кроме того, для предприятий легкой промышленности характерна сезонность, которая наиболее значительна у предприятий обувной отрасли, так среднегодовые колебания объемов продаж обуви составляют более 70%, при этом основной объем продукции реализуется с конца августа по середину декабря, то есть для осуществления производственной деятельности обувным предпри-

иятиям необходим значительный резерв финансовых ресурсов. В других подотраслях колебания объемов продаж чуть ниже, тем не менее, они также оказывают негативное влияние на конкурентоспособность предприятий.

Анализ коэффициентов значимости микросреды показал, что помимо факторов спроса, в наибольшей степени на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности оказывают влияние факторы производства (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Факторы микросреды, в наибольшей степени обуславливающие снижение конкурентоспособности предприятий легкой промышленности

Факторы	Средняя оценка показателя микросреды с учетом значимости по подотраслям			
	обувная	швейная	трикотажная	текстильная
1. Емкость рынка продукции	0,081	0,075	0,075	0,082
2. Темп роста спроса на продукцию отечественных предприятий в год, %	0,081	0,075	0,075	0,082
3. Среднегодовое потребление продукции на душу населения, пар	0,081	0,075	0,075	-
4. Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	0,081	0,075	0,075	0,082
5. Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков	0,081	0,075	0,075	0,082
6. Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	0,077	0,072	0,072	0,078
7. Среднегодовые колебания объемов продаж, %	0,077	0,072	0,072	0,072
8. Количество эффективных товаров-заменителей	-	0,064	0,064	0,069

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

Как видно из данных таблицы, снижение конкурентоспособности может произойти под влиянием изменения цен на продукцию отечественных и зарубежных поставщиков. Как показал опрос экспертов, темпы роста цен на сырье отечественных поставщиков были выше темпов роста инфляции, следовательно, могли стать причиной снижения конкурентоспособности тех предприятий легкой промышленности, которые ориентированы на отечественное сырье, а это, как правило. В тоже время, цены на сырье зарубежных производителей повышались в соответствии с темпами инфляции, то есть этот фактор не оказал негативного влияния на предприятия, использующих импортное сырье.

Таким образом, результаты проведения анкетного опроса специалистов-экспертов свидетельствуют о негативном влиянии факторов макросреды на конкурентоспособность предприятий легкой промышленности в целом и, в частности, отрицательное воздействие факторов микросреды на конкурентоспособность предприятий обувной, швейной, трикотажной и текстильной промышленности.

4.2. Анализ организационно-экономических факторов обеспечения конкурентных преимуществ отрасли

Выбор стратегии обеспечения конкурентного преимущества происходит на основе тщательного анализа внешней среды и внутреннего потенциала

предприятия. Причем внешние факторы прямо или косвенно окажут влияние на этот выбор. Попытаемся определить изменения факторов внешней среды и их влияние на приоритетные стратегии конкурентного преимущества предприятий легкой промышленности

В результате анализа технико-экономических показателей по народному хозяйству и легкой промышленности за 12 лет, установлено, что максимальный спад производства произошел в 1995 году. Период 1990-1995 гг. был достаточно продуктивным почти для всех подотраслей, так как еще существовал не удовлетворенный спрос на продукцию легкой промышленности (для уравнивания спроса и предложения на определенные товары был введен акцизный налог на ковры и ковровые изделия, мех и изделия из меха, изделия из кожи). Политическая установка - низкие цены - невысокая зарплата - по существу организовывала рынок дешевой рабочей силы для иностранных производителей. Изъятие средств предприятий в бюджет с помощью акцизного налога не позволило им воспользоваться ситуацией дефицита для получения средств на техническое и технологическое совершенствование производства. А прибыль, которую получали предприятия, (при максимальных ставках налогов в 1994-1995 гг.) они были вынуждены использовать не на техническое совершенствование своего производства, а на поддержание уровня жизни работников предприятий, т.е. на потребление. В сентябре 1994 года было принято постановление, которое в целях наиболее полного насыщения рынка Республика Беларусь товарами запрещало предприятиям отгружать продукцию посредникам, если они не имели торговых точек на территории Республики Беларусь. К началу 1995г. на складах скопились запасы нереализованной продукции, усилились проблемы с обеспечением оборотными средствами и т.п. В том же 1994г. существовало ограничение норматива рентабельности - 25% к затратам - это при условии самых высоких темпов инфляции. Низкие затраты на рабочую силу, уменьшение затрат на сырье, материалы за счет существования официального и коммерческого обменного курса иностранной валюты - все это ориентировало предприятия на стратегию «низкие цены - низкие затраты». Следствием ограничения норматива рентабельности при высоких темпах инфляции стало уменьшение суммы прибыли, получаемой предприятием.

В этой ситуации даже при существовании стимула осуществлять расширенное воспроизводство (освобождение от налога на прибыль в части средств, использованных на техперевооружение), большая часть заработных средств отправлялась на потребление. Объективно, это реакция на сложившуюся ситуацию: индекс потребительских цен на непроизводимые товары значительно опережает темпы прироста реальной заработной платы, на которую приобретались в основном продукты питания (62,7% в товарообороте в 1995 г.) (табл. 4.9), более 38 процентов населения имели доходы ниже величины прожиточного минимума.

Падение покупательской способности на внутреннем рынке стимулировало вывоз товаров и работу на давальческом сырье.

Пока существовала разница между официальным и коммерческим обменными курсами белорусского рубля, при невыгодности внешнеторговых сде-

док официально, предприятия могли рассчитывать на валютную разницу, которая и позволяла получать прибыль.

Таблица 4.9

Структура денежных доходов населения Республики Беларусь

Показатели	Годы							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Денежные доходы населения, в % всего, в т.ч.	100	100	100	100	100	100	100	100
- оплата труда	52,6	46,4	53,4	49,9	51,9	51,7	53,3	48,5
- социальные трансферты	18,9	16,9	17,7	16,8	17,9	18,3	18,9	18,9
- поступления из финансовой системы, доходы от собственности, предпринимательской деятельности и другие	28,5	36,7	28,9	33,3	27,7	30,2	27,8	32,4

Источник: собственная разработка на основе [57]

Низкий уровень доходов населения не позволял оплачивать определенные виды услуг (коммунальные, транспортные, медицинские) в полной мере, поэтому значительную часть в доходах населения составляют социальные трансферты (таблица 4.9) для осуществления которых государство должно иметь определенную сумму финансовых ресурсов, большая часть, из которых складывалась за счет налогов и сборов, взимаемых с юридических и физических лиц (таблица 4.10).

Таблица 4.10

Платежи в бюджет по видам

Показатели	1998	1999	2000	2001	2002
Общая сумма, уплаченных налогов и сборов (без подоходного налога с граждан), в % к 1998г.	100	498	1744	2545	2215
Выручка от реализации продукции (без налогов с выручки), в % к 1998г.	100	456	999	1550	1779
Прибыль от реализации продукции, в % к 1998г.	100	514	783	619	613
Отношение общей суммы уплаченных налогов и сборов (без подоходного налога с граждан) к сумме балансовой прибыли предприятий, %	126	111	235	434	490

Источник: собственная разработка на основе данных концерна "Беллепром"

Для Республики Беларусь характерна большая доля поступлений в бюджет от юридических лиц. Используя статистическую отчетность предприятий, входящих в концерн «Беллепром» прослеживаются основные тенденции за 1998-2002 г.г.: темпы роста общей суммы, уплаченных налогов и сборов (без подоходного налога с граждан) - превышают темпы роста выручки от реализации продукции (без налогов из выручки) - и темпы роста прибыли от реализации продукции, в 2001 году соответственно 25,4; 15,4; 6,2 в 2002 году - 22,2; 17,8; 6,1. Существующая налоговая политика подталкивала к росту цен в (по действующей методике ценообразования налоги, относимые на себестоимость, и уплачиваемые из выручки, включаются в цену товара), но уровень цен ограничивался, что при снижении эффективности производства привело к уменьшению прибыли, а не затрат на производство.

Объективно на рост затрат на производство влияние оказывали импортные таможенные пошлины, акцизы и налог на добавленную стоимость (на пищевые сырье, оборудование). Кроме того, низкая платежеспособность населения использовалась в качестве критерия для дифференциации цен по категориям покупателей (услуги коммунальные, оплата электроэнергии, телефон, газ и др.): для юридических и физических лиц цены различались в несколько раз, так на предприятия перекладывалась часть затрат по услугам для населения.

Стратегия «низкие издержки - низкая цена» не может быть долгосрочной, т.е. за время существования «особых условий» предприятия должны были бы осуществлять инновационную деятельность, готовить высокопрофессиональных специалистов, завоевывать положение на рынке и т.п., то есть нарабатывать преимущества, позволяющие перейти к стратегии специализации. Но внешняя среда не способствовала этому - темпы роста налогов и сборов, уплачиваемых предприятиями не только превышали темпы роста прибыли от реализации продукции, но и по сумме их величина превышала сумму балансовой прибыли (в 2002г. - в 4,9 раза).

Доля фонда накопления от балансовой прибыли увеличивается с 26,8% в 1998 году до 41,6% - 2001 году, но в абсолютном выражении сумма средств, направленная в фонд накопления в 2001 году в 1,1 раза меньше, чем в 2000 году, а в 2002 году - в 1,2 раза меньше, чем в 2001 г.

Разработанные отраслевые «Рекомендации по определению (расчету) оптимального уровня рентабельности продукции концерна "Беллегпром"» содержат методику определения величины относительного показателя рентабельности продукции для расширенного воспроизводства. Исходя из этих рекомендаций, величина прибыли, достаточная для производства и реализации складывается из:

- суммы средств на обновление основных фондов;
- суммы прибыли необходимой на пополнение оборотных средств;
- величины прибыли на оплату труда работающим;
- суммы средств из прибыли предприятий, обеспечивающих выполнение социальной программы и жилищного строительства.

Расчеты выполненные по первым двум слагаемым (без учета инфляционного роста затрат при возрастающих объемах производства) показывают, что для производства и реализации продукции предприятиям концерна "Беллегпром" требуется сумма прибыли в несколько раз превышающую фактическую балансовую (в 2,7 раза - в 2000 г., в 4,2 раза - в 2001г.) (табл. 4.11). Развиваться за счет собственных средств (даже без социальных программ) предприятия не имеют возможности. Для этого их нужно было бы, либо почти полностью освободить от налогов и сборов, или обеспечить рентабельность производства и реализации не менее 30%.

Целевое финансирование из бюджета составило за этот период времени в процентах к фонду накопления - 2,3% в 1998г., 4,7% - в 1999г. и 10,2% - в 2000г. (табл. 4.12). С 2001 года ситуация меняется - средства целевого финансирования составляют почти половину фонда накопления, но в абсолютном выражении величина фонда накопления уменьшается.

Таблица 4.11

Расчетная величина прибыли по концерну "Беллепром"

Показатели	2000 г.	2001 г.
1. Сумма прибыли на обновление основных фондов и пополнение оборотных средств	170093905	239484344,6
2. В процентах к балансовой прибыли, %	237	420
3. В процентах к сумме балансовой прибыли и сумме уплаченных налогов и сборов (без подоходного налога с граждан), %	71	79
4. В процентах к себестоимости реализованной продукции, работ и услуг, %	35	29
5. Фактическая рентабельность реализованной продукции, работ и услуг, %	14,6	7

Источник: Собственная разработка на основе данных концерна "Беллепром"

Развитие за счет заемных средств является достаточно проблематичным, так как процентные ставки по кредитам слишком высоки, а политика «дешевых денег» в виде льготных кредитов в отношении предприятий легкой промышленности не проводилась. В качестве реальных стимулов внешней среды для проведения предприятиями инновационной и инвестиционной политики можно рассматривать: 1) льготирование сумм прибыли, направляемой на капитальные вложения и 2) налоговые кредиты под процентную ставку в половину ставки рефинансирования Национального Банка Республики Беларусь.

Таблица 4.12

Фонды накопления и потребления, целевое финансирование из бюджета по концерну "Беллепром"

Показатели	1998	1999	2000	2001	2002
1. Балансовая прибыль предприятий, входящих в концерн «Беллепром»	100	100	100	100	100
2. Фонд накопления, в % к балансовой прибыли	28,6	32,5	36,5	41,6	40,3
3. Целевое финансирование из бюджета, в % к фонду накопления	2,3	4,7	10,2	42,5	56,7
4. Фонд потребления, в % к балансовой прибыли	25,2	28,4	30,8	37,1	39,4

Источник: собственная разработка на основе данных концерна "Беллепром"

Первый источник довольно оригинален - можно прольготировать любую сумму прибыли, полученную и использованную на техническое перевооружение и развитие в отчетном году, но только при условии полного использования амортизационного фонда, начисленного на последнюю отчетную дату. В условиях высоких темпов инфляции, характерных для Республики Беларусь, проводимая ежегодно переоценка основных фондов, увеличивает и сумму амортизационных отчислений, что затрудняет применение льготы по налогу на прибыль. Эта льгота может рассматриваться как преференция (преимущество низшего порядка) для новых небольших предприятий, так как у них незначительный амортизационный фонд. Наиболее доступной по применению является льгота, согласно которой не облагается налогом прибыль, фактически использованная предприятиями на проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ.

За исследуемый период времени (1992 – 2001гг.) рынок техники и технологии для предприятий легкой промышленности существенно расширился. Первые три года платежеспособный спрос поддерживался иностранными кредитами, выделенными под гарантии Правительства (1992 – 1994гг.), но объемы кредитования были незначительными. В последующем часть оборудования иностранного производства швейных и обувных предприятий закупалась по лизингу. Но изменение налогообложения лизинговых платежей и объектов лизинговых сделок, снизили их эффективность.

Оборудование для текстильных и трикотажных предприятий является наиболее дорогостоящим при импорте, в Республике Беларусь оно не производится. Прямым следствием этого можно считать угрозу морального и физического старения текстильного и трикотажного оборудования.

Для предприятий швейной и обувной промышленности технико-экономические факторы увеличивают возможность повышения конкурентоспособности. Угрозой можно считать изменение политики государства, например, в политике налогообложения, и обязательного объявления тендеров на закупку оборудования, практикуемое в 2001 - 2003 гг. Положительный мировой опыт по применению тендеров для технического оснащения субъектов хозяйствования, в Республике Беларусь дополнен необходимостью поддерживать собственного производителя, а, следовательно, приобретать не самое лучшее оборудование. Если такой подход навяжут всем предприятиям легкой промышленности, то это снизит конкурентоспособность отрасли.

Еще одним аргументом в пользу вывода о том, что внешняя среда стимулирует стратегию предприятий «низкие цены - низкие издержки» может служить действующая ценовая политика. Государство ограничивало рост цен, вводя нормативы рентабельности, индексы изменения отпускных цен, ограничивая торговые надбавки. Но административными мерами нельзя удержать цены, если экономические предпосылки (налоги, рост затрат за счет перекладывания расходов физических лиц на юридические и др.) создают противоположные тенденции, что и обусловило такие темпы роста индекса потребительских цен (таблица 4.13). В декабре 2000 года была сделана попытка ужесточить контроль над ценами. Постановление СМ Республики Беларусь № 63 «О предельных индексах изменения отпускных цен (тарифов) на I квартал 2001г.», требуя, чтобы в пределах установленного индекса изменения цен на квартал регулировалась не товарная группа в целом, а цена на каждый отдельный товар. Но к этому времени уже действовал единый обменный курс валюты, что автоматически привело к росту затрат на производство. Под их влиянием цены достигли «потолка» и следующим Постановлением СМ «О предельных индексах изменения отпускных цен (тарифов) на I квартал 2001г № 8/4677, (прошло меньше месяца) регулирование цен через предельные индексы изменения отпускных цен было отмечено в отношении значительной части продукции отраслей легкой промышленности (кроме монопольных и социально-значимых товаров).

Таблица 4.13

Показатели, определяющие покупательскую способность населения по непродовольственным товарам

Показатели	Годы							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Реальная среднемесячная начисленная заработная плата одного работника, в % к 1995 г.	100	105	120	142	152	172	220	238
- в % к предыдущему году	-	105	114	118	107	112	130	108
2. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, в % от общей численности населения	38,4	38,6	32,1	33,0	46,7	41,9	28,9	30,5
3. Удельный вес продовольственных товаров в объеме розничного товарооборота, %	62,7	59,1	57,9	55,6	57,1	63,2	60,7	-
4. Индекс потребительских цен на отдельные виды непродовольственных товаров (декабрь к декабрю предыдущего года, в разгах), всего	3,6	1,3	1,5	3,0	3,0	2,1	1,5	1,34
в том числе								
• ткани	3,0	1,2	1,4	1,9	2,7	1,7	-	-
• одежда	3,3	1,3	1,5	2,4	3,0	1,8	-	-
• обувь	3,7	1,3	1,4	2,6	2,7	1,9	-	-

Источник: собственная разработка на основе [170]

Общий итог можно сформулировать так, что государственная политика, ориентировала предприятия на преимущества низшего порядка, не формировала стимулов для развития преимуществ высшего порядка. С момента введения единого обменного валютного курса начинается ликвидация искусственно созданных преференций. Большая часть предприятий уже не может рассчитывать на преимущества низшего порядка, последним, из которых оставалась «дешевая» рабочая сила, но и это преимущество было ликвидировано требованием выплаты стоцолларовой (в эквиваленте) заработной платы. Без ущерба для конкурентоспособности предприятий это можно было сделать только за счет части налогов. Такая мера предусмотрена не была, для выплаты завышенной зарплаты предприятия были вынуждены взять кредит, погашение которого приведет к очередному росту затрат на производство. Положительным моментом таких «выплат» можно считать рост платежеспособного спроса населения, но воспользоваться этим обстоятельством смогли иностранные и совместные предприятия, т.е. те, которые смогли предложить оригинальную продукцию, совершили техническое переоснащение и приобрели высокую репутацию, т.е. те, которые опираются в своем развитии на преимущества высшего порядка.

4.3. Анализ влияния политико-правовой среды на формирование конкурентных преимуществ легкой промышленности

Политика — сфера деятельности, связанная с отношениями между социальными группами, ядром которой является проблема завоевания, удержания и использования государственной власти, участие в делах государства, определе-

ние форм, задач, содержания его деятельности. Такое определение сущности политики предопределяет ракурс исследования макросреды, в которой функционируют предприятия. Это, прежде всего, нормативно-законодательная база, определяющая «поле экономической игры», регулирование взаимоотношений субъектов между собой, с общественными организациями и государством.

Виды субъектов предпринимательской деятельности определены законом Республики Беларусь от самых элементарных (индивидуального предпринимательства) «О предпринимательстве» — до более сложных с образованием юридического лица, «О предприятиях», «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью», «Положение о государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования» и т.п. За двенадцать лет нормативно-правовая база можно считать сложилась, но она не представляет устойчивую систему, так как за этот период несколько раз изменялись условия регистрации и ликвидации предприятий, а каждая перерегистрация это не только дополнительные расходы и время, но и упущенная выгода, пока решаются процедурные вопросы.

Принятие Гражданского кодекса Республики Беларусь в 1999 году привело к пересмотру многих положений, предусмотренных ранее созданными законодательными актами.

Перечисление нормативно-законодательных актов, определяющих политико-правовые факторы макросреды, в которой функционируют предприятия, в том числе и предприятия легкой промышленности, можно продолжать до бесконечности, их действительно множество, но руководители предприятий расходятся в их оценке. Одни считают, что законов и нормативов слишком много, другие — что многие вопросы взаимоотношений субъектов хозяйствования с государством и между собой не урегулированы. Причина таких полярных оценок — в представлении о том, что признается за государством. Если исходить из условия, что государство определяет условия функционирования субъекта, его участие в формировании доходов государства и меры стимулирования эффективности деятельности, но не вмешивается в его предпринимательскую деятельность, то нет необходимости расписывать и контролировать происходящие хозяйственные ситуации.

Если же принимать условия вмешательства государства в дела бизнеса, причем чаще всего репрессивного характера, то законов действительно мало, чтобы иметь возможность защищаться от государства.

Но вторая ситуация не имеет ничего общего с рыночной средой и конкуренцией, так последние предполагают экономический риск в осуществлении своей деятельности и его минимизация связана с исследованием спроса, вложением средств в инновации и конкурентную борьбу, а не использование средств на изучение бесконечно меняющегося законодательства, чтобы какая-то ошибка, повлекшая за собой экономические санкции, а то и внесудебное изъятие имущества не поставили под вопрос само существование предприятия.

Авторы исследования считают, что политико-правовая среда принимает угрожающие масштабы, и любая предпринимательская инициатива может оказаться «вне закона», а это уже ограничение административными мерами разви-

тия конкурентной среды, а, следовательно, и конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия – это понятие присущее рыночной экономике, а именно, одному из ее механизмов, обеспечивающих условия «каким образом производить ту или иную продукцию», или осуществлять определенный вид деятельности». Отсюда следует, что конкурентоспособность определяется степенью развития рыночных механизмов в рамках национальной экономики (имеем конкурентоспособность в пределах государства- т.е. низшего порядка) и степенью их соответствия сложившейся мировой практике (конкурентоспособность более высокого порядка). Создание механизма конкуренции и обеспечение его эффективности функционирования является проблемой государственной промышленной политики.

Ф.Соле Парельяда и М.В. Мишкевич в книге «Промышленная политика» приводят ряд определений промышленной политики, принадлежащих разным авторам [167].

По мнению М. Гонсалес Рендон, промышленная политика – это совокупность действий государственных властей, направленных на промышленный сектор и его функционирование с целью достижения определенных целей. Как, например: рост промышленной активности (в определенных пределах), снижение межтерриториальных различий, увеличение уровня конкурентоспособности промышленности. Джонсон определяет промышленную политику как «инициирование и координация действий правительства с целью обеспечения роста производства и конкурентоспособности, как всей промышленности, так и отдельных составляющих отраслей». Говоря более абстрактно, промышленная политика является логическим ответом на постоянно изменяющиеся сравнительные преимущества. Авторы делают вывод, что все исследователи понимают под промышленной политикой систему мер, которые необходимо осуществить для разрешения существующей проблемы и достижения оптимального результата, т.е. не только дополнительным средством разрешения временных нарушений, но и продуманной акцией, направленной на будущее развитие. При анализе промышленной политики следует приводить производственную систему страны в соответствие с сопоставимой выгодой.

Проанализировав весь спектр подходов к определению промышленной политики, авторы формулируют, исходя из задач, стратегическое и тактическое (более узкое) определение промышленной политики.

Первое – как «совокупность действий, задача которых состоит в достижении роста конкурентоспособности промышленности определенной страны или региона». Второе – как «совокупность действий, предпринимаемых в большинстве государственной администрации и направленных на достижение конкурентоспособности в микроэкономическом ракурсе на определенной территории, а также предусматривающих выход на внешней рынок с целью достижения сдерживаемого развития».

Даже если эти определения рассматривать как задачу «максимум- минимум», то становится понятной проблема многообразия государственной политики, в основе которой создание конкурентной среды, а затем уже ее регулирование.

Существует один способ невмешательства в экономику и большое количество конкретных возможностей вмешательства. Оправдания вмешательства государственной администрации основывается на том, что рыночные механизмы несовершенны, и это может привести к негативным последствиям.

Государственная политика может использовать разнообразные инструменты, под которыми понимается совокупность разнообразных действий и операций с целью достижения самых разных целей. В зависимости от того, на что направлена «совокупность разнообразных действий» различают вертикальную (выборочную) и горизонтальную промышленную политику.

Первая направлена на определенную группу предприятий, отдельные отрасли промышленности. Решение о вмешательстве в большинстве принимается на основании предполагаемых трудностей данной группы предприятий. Вторая направлена не на определенную отрасль промышленности или особый географический рынок, а на всю промышленность, причем распределяется равномерно.

Государственная экономическая и промышленная политика Республики Беларусь имеет элементы и той и другой.

Нормативно-правовые акты регулирования хозяйственной деятельности предприятий, включая внешнеэкономическую деятельность, применяются не только к промышленности, но и к другим отраслям, производящим и предлагающим товары на рынок, хотя при этом особому регулированию подвергаются предприятия, предлагающие работы и услуги.

Льготирование сумм прибыли, направляемой на техническое перевооружение и расширенное воспроизводство — элемент горизонтальной политики, так как выступает фактором развития для всех, а введение в это положение обязательного условия о полном использовании амортизационных отчислений, преобразовал горизонтальную политику в вертикальную, т.е. фактор избирательного действия, так как затрудняет доступ к льготе крупным промышленным давно работающим предприятиям, с большим износом основных фондов физически, и нереальными суммами амортизационных отчислений из-за регулярных переоценок имущества.

Указ Президента «О поддержке малого предпринимательства», постановления Совета Министров Республики Беларусь «№ 290 от 07.04.1997 «О программе государственной поддержки малого предпринимательства в Республике Беларусь на 1997 год» и постановление СМ Республика Беларусь № 640 от 04.06. 1997 «Об инкубаторах малого предпринимательства» и другие имеют избирательный характер и направлены на стимулирование развития малого бизнеса, а в последствии два постановления о перерегистрации с увеличением в несколько раз минимального размера уставного фонда привело к сокращению числа субъектов предпринимательской деятельности.

Периодически принимались решения о поддержке той или иной отрасли народного хозяйства, но экономическая эффективность хозяйственной деятельности предприятий остается низкой, конкурентная среда осталась неразвитой. Это связано с противоречивостью осуществления государственной политики, усилением роли государственного регулирования, созданием особых условий для вхождения на белорусский рынок иностранных производителей и фактиче-

ской консервацией неразвитой конкурентной среды под девизом защиты собственных производителей. Осознание отрицательных последствий вертикальной политики привело к изменению порядка лицензирования отдельных видов деятельности. В подписанном недавно Декрете Президента Республики Беларусь №17 от 14 июля 2003 г. «О лицензировании отдельных видов деятельности» предусматривается существенное сокращение перечня видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия. Это метод горизонтальной политики, так как формирует конкурентную среду государства.

Одна из классификаций промышленной политики, которую приводят западные специалисты, подразделяют эту политику на две разновидности: направленную на выбор победителей или на спасение проигравших. Республика Беларусь проводит ярко выраженную защитную политику, направленную на поддержание уровня занятости населения в промышленности или в определенном регионе, но эта политика эффективна в развитой конкурентной среде, упреждая ее отрицательные последствия. В противном случае, консервируется низкоэффективное производство.

У рынка свои правила, он эффективно функционирует, если ограничения конкуренции обоснованы и отсутствует монополизация рынка, которая лишает потребителей возможности выбора и неоправданно повышает цены на товары и услуги. С другой стороны, конкуренция является важным фактором, стимулирующим технический прогресс и нововведения.

Сохранение рабочих мест при условии защиты от конкуренции отдельных отраслей экономики или всей экономики способствует усугублению проблемы.

Введение в 2002 году налогов на реализацию продукции иностранного производства привело к росту цен, но не повысило конкурентоспособность предприятий. Законодательство, защищающее конкуренцию, организует судебную систему, которая делает правительству предложения, направленные на введение или увеличение конкуренции в тех случаях, при которых именно законодательные нормы явились причиной отсутствия конкуренции.

Целью политики защиты конкуренции является создание рынка, в котором все заинтересованные стороны могут действовать в режиме свободной конкуренции. Не должно быть законодательно необоснованных препятствий для вхождения на рынок. Кроме того, к задачам политики защиты конкуренции относятся защита экономической свободы предприятий и недопущения концентрации экономической власти.

Защищать можно только то, что создано и имеется в наличии. Республике Беларусь для создания эффективной рыночной среды предстоит фаза либерализации экономики. Ее реализация создаст реальные предпосылки повышения конкурентоспособности предприятий и разработки государственной политики, стимулирующей конкурентоспособность отрасли, регионов и государства.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что внешняя среда не создает конкурентных преимуществ легкой промышленности Республики Беларусь.

5. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

5.1. Анализ конкурентоспособности продукции национальных производителей на внутреннем и внешнем рынках

5.1.1. Анализ конкурентоспособности продукции на внутреннем рынке

Анализ конкурентоспособности продукции проводился по методике автора, изложенной в разделе 3.1.1 (по методу суммарной оценки параметров товара целевыми сегментами рынка) [202]. В качестве объектов исследования выбраны швейная и обувная подотрасли. Предлагаемый методологический подход к оценке конкурентоспособности, в отличие от существующих, позволяет определить значимость отдельных свойств товара и оценку этих свойств целевыми сегментами рынка, что способствует более точной оценке конкурентоспособности. Уровень конкурентоспособности продукции определялся как сумма произведений значимостей потребительских свойств товара и оценки этих свойств в баллах. При этом использовалась следующая шкала: от 0 до 2,5 баллов – низкий уровень; от 2,5 до 4 баллов – средний; от 4 до 5 баллов – высокий. На первом этапе на основе проведенного сегментного анализа выявлены следующие сегменты потребителей одежды (табл.5.1) и определена значимость потребительских свойств для выделенных сегментов.

Таблица 5.1

Характеристика сегментов - потребителей одежды и обуви

Признаки сегментации	Сегменты		
	№1	№2	№3
1. Отношение к моде	авангардисты	умеренные	консерваторы
2. Возрастная группа	младшая средняя	средняя	старшая
3. Уровень доходов	средний	средний	низкий
4. Искомые выгоды	соответствие направлению моды, оригинальность	качество	надежность, низкая цена
5. Доля сегмента, %	23,1	50,2	26,7

Источник: собственная разработка на основе социологического исследования

Для выявления влияния потребностей разных сегментов на уровень оценки конкурентоспособности швейных изделий проведен сравнительный расчет конку-

реентоспособности продукции с учетом разной значимости потребительских свойств для разных сегментов рынка (табл.5.2).

Таблица 5.2

Сравнительная оценка конкурентоспособности продукции по сегментам

Наименование предприятий	Сегмент №1		Сегмент №2		Сегмент №3	
	Конкурен- тоспособ- ность, балл	место	Конкурен- тоспособ- ность, балл	место	Конкурен- тоспособ- ность, балл	место
Белорусские производители						
1. ОАО «Знамя Индустриализации»	3,66	15	3,98	8	3,94	6
2. ОАО «Элема»	4,51	1	4,51	3	3,45	14
3. ПЧУП «Скарлетт»	3,94	8	3,99	7	3,88	7
4. ЗАО «Веснянка»	3,81	12	3,91	10	3,65	12
5. ИП «Бугалюкс»	4,34	3	4,56	1	3,79	9
6. ОАО «Надекс»	4,47	2	4,55	2	3,98	4
7. ОАО «Элиз»	4,07	5	4,12	6	4,01	3
8. ЗАО «Калинка»	4,22	4	4,13	5	4,25	1
9. ОАО «Надзея»	3,54	16	3,65	14	3,95	5
Российские производители						
10. ООО «Гарлэнд- XXI век» (Москва)	3,95	7	3,97	9	3,88	7
11. ООО «Кенфорд» (Санкт-Петербург)	3, 91	10	3,74	13	3,82	8
12. ООО «Апрель XXI век» (Москва)	3,98	6	3,89	11	3,75	10
13. ООО «Инспек» (Москва)	3,74	14	3,38	16	3,35	15
Зарубежные производители						
14. Фирма «Бенетон» (Италия)	3,92	9	3,81	12	3,66	11
15. Фирма «Фритекс» (Нидерланды)	3,87	11	3,64	15	3,61	13
Зарубежные производители (рынок)						
	3,75	13	4,29	4	4,03	2

Источник: собственная разработка на основе социологического исследования

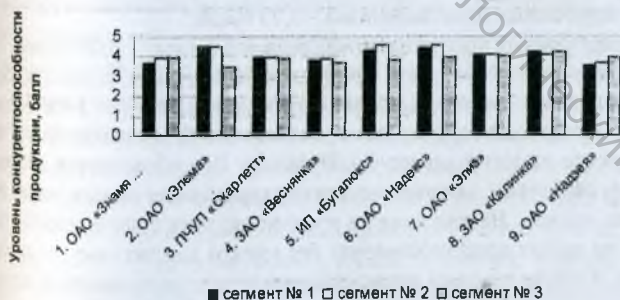


Рис.5.1 Сравнительная оценка конкурентоспособности продукции белорусских производителей по сегментам рынка

Источник: собственная разработка на основе социологического исследования

Результаты оценки конкурентоспособности продукции, представленные в таблице 5.2 и на рисунке 5,1 означают, что разные покупатели по-разному воспри-

нимают одну и ту же продукцию. Следовательно, первый вывод, который можно сделать из анализа: оценку значимости потребительских свойств и в целом оценку уровня конкурентоспособности должны осуществлять представители целевого сегмента. В этом случае будет получена адекватная оценка, результаты которой можно использовать для совершенствования товара и разработки новых товаров.

Анализ организации маркетинга на белорусских предприятиях показал, что сегментирование рынка и выбор целевых сегментов не производится, продукция продается любому потребителю, кто купит и не дорабатывается до требований целевых сегментов, что снижает уровень конкурентоспособности. Вторым выводом состоит в следующем: предприятия должны осуществлять сегментирование рынка и выбор целевых сегментов и разрабатывать продукцию для этих сегментов. В этой связи предприятиям рекомендуется использовать методический подход к сегментированию рынка, предложенный автором в [205].

На следующем этапе был проведен сравнительный анализ конкурентоспособности продукции белорусских производителей и конкурентов с использованием социологического метода. В качестве конкурентов рассматривались зарубежные, в т.ч. российские производители (известные швейные фирмы из дальнего зарубежья, чья продукция продается в магазинах с уплатой всех налогов), а также зарубежные производители (Польша, Корея, Китай и др.), продукция которых ввозится предпринимателями и продается на вещевых рынках Беларуси без налогов с оборота и таможенных пошлин. Средний уровень оценки конкурентоспособности по группам производителей определялся как средневзвешенная оценка по сегментам. Результаты получились следующие:

- продукция белорусских производителей – 3,83 балла;
- продукция российских производителей – 3,72 балла;
- продукция зарубежных производителей – 3,73 балла;
- продукция зарубежных производителей (вещевой рынок) – 4,09 балла.

Уровень конкурентоспособности продукции белорусских, российских и зарубежных производителей оказался средним - от 3 до 4 баллов (по 5-ти балльной шкале - табл. 3.4). Продукция зарубежных производителей, продаваемая на вещевых рынках, получила высокую оценку (4,09 балла). Это объясняется высокими оценками по таким свойствам, как «соответствие направлению моды», «вид и расцветка материала», «цена». Низкая цена на продукцию этих производителей объясняется тем, что ее ввозят предприниматели без уплаты таможенных платежей и налогов с оборота, а также теневым происхождением и использованием детского труда.

Продукция белорусских производителей одежды, наоборот, по этим свойствам получила низкие оценки. Потребительское свойство – «качество изготовления» оказалось менее значимым для сегментов № 1, 2 (это 73,3% всех покупателей) и получило для белорусских швейных изделий довольно высокую оценку (от 4,2 до 4,7 баллов). В тоже время, у товаров, продающихся на вещевых рынках, респонденты отметили низкое качество изготовления, но из-за низкой значимости этого показателя, уровень конкурентоспособности этих товаров оказался выше.

Продукция российских и зарубежных производителей оценена потребителями примерно одинаково, и по значению оценки их продукция оказалась на третьем месте. Такая ситуация произошла ввиду низкой оценки цены (в среднем – 2 балла), хотя оценки по другим потребительским свойствам выше, чем у белорусских товаров. Более высокая цена на продукцию этих производителей по сравнению с белорусскими товарами обусловлена таможенными платежами и транспортными расходами, включаемыми в цену.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы в отношении конкурентоспособности одежды белорусских производителей:

продукция проигрывает по показателям «соответствие направлению моды», «вид и расцветка материала», «цена»;

высокий уровень качества изготовления оказывается излишним для большинства потребителей.

Качество изготовления продукции предприятий концерна "Беллепром" обеспечивается соблюдением республиканских стандартов. Анализ показал, что в 2002 г. в среднем по концерну сертифицировано 67% продукции. Достаточно высокая доля сертифицированной продукции объясняется обязательной сертификацией обуви, трикотажных изделий, продукции для детей.

Анализ конкурентоспособности обуви проводился по другой методике. Сущность ее состоит в следующем. Все потребительские свойства товара (параметры сравнения) разбиваются на две группы – качественные и ценовые. К *качественным параметрам* отнесены следующие: соответствие направлению моды, вид и цвет материала верха, удобство носки, качество изготовления, легкость, гибкость, прочность, гигиеничность.

Ценовые параметры представлены двумя показателями – «цена» и «соответствие показателей - цена и качество». С помощью метода анкетирования, потребители оценивают значимость параметров в оценке конкурентоспособности обуви, а затем дают оценку этим параметрам по анализируемым производителям в баллах по 5-ти бальной шкале. Уровень оценки конкурентоспособности продукции определяется как сумма произведений значимости на оценку параметра. В качестве конкурентов для анализа конкурентоспособности обуви выбраны белорусские производители, зарубежные рыночные производители и зарубежные производители, чья продукция ввозится легально с уплатой таможенных платежей и продается в стационарных магазинах. Результаты анализа представлены в таблице 3.3.

Как видно из таблицы, респонденты в целом оценили конкурентоспособность обуви всех производителей, как среднюю (по 5-ти бальной шкале, описанной выше). Самый высокий уровень конкурентоспособности оказался у зарубежных производителей, чья продукция продается на рынках (3,67 балла), затем продукция зарубежных производителей (3,6 балла), на третьем месте – белорусские

производители.

Таблица 5.1

Оценка конкурентоспособности обуви

Параметры	Значимость параметра	ОАО «Красный Октябрь»	ООО «Ирвит»	ООО «Эвимар»	ООО «Белвест»	ОАО «Неман»	Зарубежные производители (рынок)	Зарубежные производители
Качественные	0,6	2,79	2,85	3,60	3,39	3,11	3,72	4,01
Ценовые	0,4	3,96	3,48	3,57	3,54	3,37	3,61	3,01
Итого	1	3,25	3,09	3,59	3,45	3,22	3,67	3,60

Источник: собственная разработка на основе социологического исследования

По ценовым параметрам самые лучшие показатели среди представленных предприятий, по мнению респондентов, имеют ОАО «Красный Октябрь» (1 место) и зарубежные рыночные производители (второе место), ООО «Эвимар» (третье место). По качественным параметрам на первом месте – зарубежные производители (4,01 балл), на втором – зарубежные рыночные производители (3,72 балла), на третьем месте - ООО «Эвимар» (3,57 балла).

Анализ показал, что белорусские производители обуви уступают зарубежным производителям по качественным параметрам, и зарубежным рыночным производителям - по ценовым параметрам.

Проведенный анализ конкурентоспособности одежды и обуви позволил выявить некоторые причины низкой конкурентоспособности товаров белорусских производителей. Первая причина - неэффективная маркетинговая политика (отсутствие исследований потребительских предпочтений, не выделение целевых сегментов, негибкая ценовая политика, недостаточное использование мероприятий по стимулированию сбыта). В результате создаются товары, не удовлетворяющие потребности целевых покупателей, цена оказывается завышенной для представленного уровня качества товара.

Второй причиной является низкое качество отечественных материалов, что снижает оценку внешнего вида товаров. В тоже время применение импортных материалов ведет к росту цены, и делает продукцию неконкурентоспособной по цене.

Третья причина – медленные темпы внедрения международных стандартов серии ИСО 9000. Анализ использования международных стандартов серии ИСО показал, что эти стандарты только начинают внедряться на предприятиях концерна "Беллепром". В настоящее время по международным стандартам сертифицируются только системы обеспечения качества на предприятиях. За период 1996-2002гг. сертифицировали системы 14 предприятий (ЗАО СП «Милавица», ОАО «Моготекс», ОАО «Лента», ЗАО «Веснянка», ОАО «Ковры Бреста», ОАО «КИМ», ЗАО «Калинка», ОАО «Свитанак», ОАО СП «Белвест», ОАО Добрушский фарфоровый завод, ОАО «Коминтерн», ОАО «Купава», РУП «Кричев ЗРИ»). Проблемы

сертификации по международным стандартам и пути их решения можно сформулировать следующим образом.

1. Многоотраслевой характер легкой промышленности и большое разнообразие производимой продукции. Поэтому двум специалистам группы управления качеством, стандартизации и сертификации продукции концерна невозможно обеспечить методическую помощь предприятиям, для этого численность работников этой группы надо существенно увеличить.

2. Большие финансовые расходы на сертификацию (средняя стоимость сертификации одной системы качества стоит 10-15 тыс. дол. США, стоимость одного стандарта - 4 тыс. дол. США). При неудовлетворительном финансовом состоянии предприятий провести сертификацию проблематично. В этой связи предприятия должны избирательно подходить к сертификации.

3. Отсутствие экономической политики государства, направленной на поддержку качества (сертификации). Предлагается предоставлять налоговые скидки с сумм, затраченных на сертификацию; наличие сертификата учитывать как главное условие при предоставлении гос. заказа, льготного страхования, инвестирования.

4. Технические сложности - для сертификации продукции необходимо стандарты Республики Беларусь привести в соответствие с международными (для одной только отрасли, например текстильной, необходимо переработать 100 стандартов). Предлагается расширить сотрудничество с российскими и зарубежными органами по сертификации с целью обеспечения технической и информационной совместимости при проведении работ по разработке и актуализации нормативной документации по сертификации.

5. Трудоемкость работ, большие затраты времени на проведение работ по сертификации (на внедрение сертификата системы обеспечения качества - в среднем 2-3 года). В целях снижения трудоемкости необходимо совершенствовать метрологическое обеспечение, повышать квалификацию специалистов по сертификации.

6. Отсутствие системы базового образования и непрерывного повышения знаний в области качества, отсутствие специалистов на предприятиях для проведения работ по сертификации. Необходимо провести обучение специалистов и привлекать консультантов.

7. Мотивация. У предприятий должна быть заинтересованность в проведении сертификации. Если оно реализует свою продукцию в дальнейшем зарубежье, закрепилось на этих рынках и предполагает избрать стратегию экспансии, в этом случае им необходима сертификация по стандартам серии ИСО.

8. Отсутствие привычки к документации процессов и процедур. Специалисты системы управления качеством должны разработать документацию по управлению качеством и регулярно ее заполнять.

5.1.2 Анализ конкурентоспособности продукции по цене на внутреннем рынке

Преобладающей стратегией ценообразования на товары и услуги предприятий легкой промышленности последних десяти лет являлось ценообразование на основе затрат, а самой распространенной методикой ценообразования - «издержки + фиксированная надбавка», суть которой состоит в том, что калькулируются затраты на производство единицы продукции, к ним добавляется фиксированный процент прибыли (рентабельность) и налоги, которые подлежат уплате из выручки. Рентабельность каждого вида продукции определяется предприятием самостоятельно (если это не социально значимая продукция предприятия-монополиста), исходя из своих интересов и возможностей сбыта продукции (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Анализ рентабельности продукции предприятий легкой промышленности

Наименование предприятия	Вид продукции или услуги	Норматив рентабельности, закладываемый в цену, %
1. РУПП «Баравчанка»	• Брюки мужские шерстяные • Брюки мужские полушерстяные	25 25
2. ОАО Борисовская швейная фабрика	• Жилет женский	10
3. АО ШТФ «Элод»	• Блузка женская	30
4. ОАО «Коминтерн»	• Костюм мужской	25
5. ЗАО «Веснянка»	• Пальто женское демисезонное • Пальто женское зимнее	25 20
6. ОАО «Ковры Бреста»	• Дорожка	20,65
7. ОАО «Витебские ковры»	• Ковер жаккардовый двухполотный	30,6
8. ОАО «Полесье»	• Свитер детский для девочки • Костюм детский • Костюм женский	20 25 31
9. ОАО «Бобруйсктрикотаж»	• Свитер женский	29
10. ОАО «КИМ»	• Носки мужские • Фуфайка мужская	37 18,7
11. РУП Барановичское ПХО	• Бязь отбеленная • Бязь набивная • Фланель набивная • Пряжа 60/1 БД • Пряжа 54/1 БД	10 10 10 8 8
12. РУПП Кобринская ПТФ «Ручайка»	• Пряжа ПЭ 100	10

Продолжение табл. 5.5

1	2	3
13. РОУП «Труд» (г. Гомель)	• Ботинки	26
14. ОАО «Красный Октябрь»	• Туфли летние дошкольные	14
15. УП «Блик»	• Ботинки мужские (хромовые)	52
16. РПУП Витебский меховой комбинат	• Жилет женский с меховой опушкой	20

Источник: на основе калькуляций цен предприятий

Часть предприятий традиционно закладывают норматив рентабельности в пределах 20-25% к полным затратам. Дробные значения норматива рентабельности (21,65; 30,6; 29,133) свидетельствует о том, что на предприятиях пытаются применять методику «обратного счета» для определения цены на товар, т.е. учитывая состав сырья и технические характеристики товара, по сравнению с товарами конкурентов, рассчитывается возможная цена реализации товара. Затем определяется по установленным ставкам сумма налогов, уплачиваемых из выручки. Разница между ценой реализации, суммой налогов уплачиваемых из выручки, и суммой затрат на производство единицы продукции составляет сумму прибыли, которую рассчитывает получать предприятие. И только после этого определяется рентабельность. Это более прогрессивный подход к ценообразованию, который требует проведения анализа товаров и цен конкурентов на рынке и оценки собственных затрат.

Следовательно, эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятий, их конкурентоспособность определяется как результирующая усилий:

1. государства (регулирование ценообразования, система налогообложения, регулирование экспортно-импортных операций);
2. конкурентов (насыщение рынка товарами, уровень цен на них);
3. собственно предприятия (имидж, товарная марка, организация производства, как следствие которой - качество, уровень затрат, рыночное поведение).

Государственное регулирование экспортно-импортных операций напрямую влияет на формирование конкурентной среды (акцизы, налог на добавленную стоимость и таможенные пошлины на ввоз товаров на территорию Республики Беларусь, налог на реализацию импортных товаров), а также на уровень затрат на производство продукции, так как большая часть предприятий легкой промышленности работает на импортном сырье (не считая давальческого).

Не менее значительную роль играет и система налогообложения, причем как фискальная ее функция, так и стимулирующая, поэтому доля налогов, уплачиваемых из выручки по предприятиям, существенно различается (табл. 5.6 - 5.9).

Доля налогов, уплачиваемых из выручки, предприятиями
текстильной подотрасли концерна «Беллепром»

Таблица 5.4

Предприятия	Доля налогов, уплачиваемых из выручки, %					
	2000	2001	2002	2001 в % к 2000	2002 в % к 2000	2002 в % к 2001
1. РУП Ильичевская фабрика	21,5	20,6	18,8	95,8	87,4	91,3
2. РУП Барановичское ПХО	11,7	9,4	13,9	80,3	118,8	147,9
3. ГРУПП «Гронитекс»	21	19,6	20,5	93,3	97,6	104,6
4. РУП Ветковская хлопкопрядильная фабрика	22	20,1	20,4	91,4	92,7	101,3
5. АПТ Оршанский льнокомбинат	6,8	6,4	6,3	94,1	92,6	98,4
6. ОАО «Камволь»	10	8,9	9,2	89	92	103,4
7. ОАО «Сукно»	11	10	12	90,9	109,1	109,1
8. РУП «Гроднотекстиль»	10,2	9,0	8,4	88,2	82,4	82,4
9. ОАО Слонимская КПП	22,8	19,8	22,8	86,8	100	115,7
10. ОАО «Витебские ковры»	16,8	15,03	18,5	89,5	110,1	123,1
11. ОАО «Ковры Бреста»	15	13,93	15,5	92,9	103,3	111,3
12. РУПП Кобринская ПТФ «Ручайка»	20	16	25,1	80	125,5	156,9
13. ОАО «Моготекс»	21	14	18,9	66,7	90	135
14. ОАО ВКШТ	15,4	14,2	15,7	92,2	101,9	110,6
15. СП «Сопотекс»	16,1	14,8	15,5	91,9	96,3	104,7
16. ОАО «Лента»	29,2	17,3	24,4	59,2	83,6	141
ИТОГО по текстильной подотрасли	15,2	12,5	14,7	82,2	96,7	117,6

Источник: на основе информации концерна «Беллепром»

Доля налогов, уплачиваемых из выручки предприятиями трикотажной
подотрасли концерна «Беллепром»

Таблица 5.7

Предприятия	Доля налогов, уплачиваемых из выручки, %					
	2000	2001	2002	2001 в % к 2000	2002 в % к 2000	2002 в % к 2001
1. ОАО «КИМ»	23,7	18,6	18,4	78,5	77,6	98,9
2. ОАО ПТФ «8 Марта»	26,4	16,8	21,7	63,6	82,2	129,2
3. РУПП Барановичская трикотажная фабрика «БАВЕРТИ»	37	17,7	21,6	47,8	58,4	122,0
4. Минская ПТФ «Алеся»	21,5	17,0	26,3	79,1	122,3	154,7
5. ОАО «Бобруйсктрикотаж»	13,5	12,2	11,5	90,4	85,2	94,3
6. ОАО «Свитанок» г. Жодино	20,6	15,9	21,6	77,2	104,9	135,8
7. ОАО ТФ «Элма», г. Брест	20,5	20,4	19,5	99,5	95,1	95,6
8. ОАО «Брест. чулочный комбинат»	22,4	18,6	19,6	83,0	87,5	105,4
9. ПТО «Полесье», г. Пинск	14,8	14,6	15,3	98,6	103,4	104,8
10. ОАО «Купалинка»	22,6	15,4	26,8	68,1	118,6	174,0
11. ОАО «БелФА», Жлобин	31,6	18,1	26,9	57,3	85,1	148,6
ИТОГО по трикотажной подотрасли	21,1	16,5	19,9	78,2	94,3	120,6

Источник: на основе информации концерна «Беллепром»

Таблица 5.8

Доля налогов, уплачиваемых из выручки предприятиями швейной
подотрасли концерна «Беллегпром»

Предприятия	Доля налогов, уплачиваемых из выручки, %					
	2000	2001	2002	2001 в % к 2000	2002 в % к 2000	2002 в % к 2001
1. ЗАО «Людмила»	22,5	19,7	23,8	87,6	105,8	120,8
2. ОАО ЭИФ, г. Жлобин	25	11,0	20,0	44	80,0	181,8
3. ОАО «Элема», г. Минск	23,9	18,8	24,9	78,7	104,2	132,4
4. ОАО «Коминтерн», г. Гомель	18,5	18,89	20,6	10,2	111,4	109,1
5. ОАО «Знамя индустриализации»	16,7	13,6	15,1	81,4	90,4	111,0
6. ОАО «Славянка»	21,1	14,8	21,1	70,1	100,0	142,6
7. ЗАО «Веснянка», г. Могилев	23,9	15,3	23,1	64,0	96,7	151,0
8. РУПП Барановичская шв. фабрика «Баравчанка»	13,1	10,5	10,9	80	83,2	103,8
9. УП Новогрудская шв. фабрика	15,3	12,0	12,5	78	81,7	104,2
10. ОАО «Надзея», г. Брест	16,7	11,5	13,7	68,9	82,0	119,1
11. СП ЗАО «Милавица», г. Минск	27,3	18,2	20,8	66,7	76,2	114,3
12. ОАО «Элод», г. Гродно	13,3	10,4	11,3	78,2	85,0	108,7
13. ЗАО ПТФ «Свитанок», г. Орша	25,6	10,3	17,8	40,2	69,5	172,8
14. РУП «Лона», г. Кобрин	14,6	10,7	11,9	73,3	81,5	111,2
15. ОАО «Мона», г. Полоцк	11,2	5,9	9,2	52,7	82,1	155,9
16. ОАО «Надекс», г. Мозырь	15,2	11,4	11,6	75	76,2	101,8
17. ЗАО «Калинка», г. Солигорск	29	14,2	29,1	49	100,3	204,9
18. ОАО Белорусский центр моды	20,7	17,4	26,6	84,1	128,5	152,9
19. РУП Жлобинская шв. фабрика	13,1	8,7	10,0	66,4	76,3	114,9
20. Шв. фирма «Юнона», г. Молодечно	12,1	10,7	10,5	88,4	86,8	98,1
21. ОАО Борисовская шв. фабрика	15,1	10,6	16,8	70,2	111,3	158,5
22. ОАО Дзержинская фабрика «Элиз»	21	13,4	25,6	63,8	121,9	191,0
23. РУПП Меховая фабрика	21,1	17,9	20,4	84,8	96,7	114,0
ИТОГО по швейной подотрасли	22,9	16,2	21,0	70,7	91,7	129,6

Источник: на основе информации концерна «Беллегпром»

Таблица 5.9

Доля налогов, уплачиваемых из выручки предприятиями обувной
подотрасли концерна «Беллегпром»

Предприятия	Доля налогов, уплачиваемых из выручки, %					
	2000	2001	2002	2001 в % к 2000	2002 в % к 2000	2002 в % к 2001
1. ОАО «Бобруйский кожкомбинат»	18,2	20,8	23,8	114,3	180,*	114,4
2. ОАО «Гатово»	22,2	16,7	14,8	75,2	66,7	88,6
3. ОАО «Кожевнику», г. Могилев	21	19,8	37,7	94,3	179,5	190,4
4. РУП ГПКО	20,1	18,8	18,0	93,5	89,6	95,7
5. ОАО Пинский завод искусственных кож	22,4	18,23	22,7	81,4	101,3	104,5
6. РУПП Витебский меховой комбинат	15,8	19,3	20,3	122,2	128,5	105,2
7. РУПП «Ритм»	20,6	20,6	20,0	100	97,1	97,1
8. МООАО «Луч», г. Минск	24,2	22,9	38,7	94,6	160	169
9. РОУП «Труд»	21,3	20,3	19,9	95,3	93,4	98

Продолжение табл. 5.9

1	2	3	4	5	6	7
10. ОАО «Красный Октябрь»	24,6	18,6	23,1	75,6	93,9	124,2
11. ОАО «Неман»	20,3	18,3	19,0	90,2	93,6	103,8
12. ОАО «Лидская обувная фабрика»	22,8	17,8	21,5	78,1	94,3	120,8
13. ОАО «Обувь»	16	14,4	19,0	90	118,8	131,9
14. ОАО Барановичская обувная фабрика	21,3	20,5	20,3	96,2	95,3	99
15. ОАО Бобруйская обувная фабрика	20,9	18,9	19,1	90,4	91,4	101
16. ОАО «Дом моделей обуви»	21	21	20,4	100	97,1	97
17. ОАО «Галатhea»	22,5	19,7	24,2	87,6	107,6	122,8
18. ЗАО «Акцент»	20,1	19,5	24,8	97,0	123,4	127,2
19. СП «Амиго»	19,5	12,4	11,0	63,6	56,4	88,7
20. СП «Отико»	20,5	20	20,2	97,6	98,5	101
21. СП «Ле Гранд»	21	20	20,6	95,2	98,1	103
22. СП «Чевляр»	17,4	15,9	15,9	91,4	91,4	100
23. СП «Белкельме»	22,5	19,1	23,6	84,9	104,9	123,6
24. СП «Рейлит»	20,9	20,1	23,2	96,2	111,0	115,4
25. ООО «Сивельга»	21	19,8	19,5	94,3	92,9	98,5
26. ООО «Ирвит»	21,2	21	18,6	99	87,7	88,6
ИТОГО по обувной отрасли	20,9	19	20,5	90,9	98,1	107,9

Источник: на основе данных предприятий

Наибольший процент изъятия с каждого рубля выручки приходится в 2000 и 2002 годах на швейную подотрасль - 22,95% и 21% соответственно, в 2001 году на обувную - 19%, а наименьший - на предприятия текстильной подотрасли. Диапазон процента изъятия из выручки по предприятиям концерна в 2002 г. - от 6,3% до 37,8% (соответственно АПТ «Оршанский льнокомбинат» и ОАО «Кожевник»). 2000 год был достаточно сложным для предприятий легкой промышленности, что связано с переходом на новый порядок налогообложения по налогу на добавленную стоимость, так и с тем, что большая часть предприятий использует в производстве импортное сырье, по которому выделить сумму налога на добавленную стоимость, подлежащую зачету при уплате не всегда представляется возможным. Это ведет к завышению себестоимости и увеличению суммы налогов, уплачиваемых из выручки. В 2001 году доля налогов, уплачиваемых из выручки существенно снизилась. В 2002 году ситуация изменилась за счет введения налога с продаж, отмены ряда льгот (доля налогов, уплачиваемых из выручки существенно возросла и по сравнению с 2000 и с 2001 годом (например, для ЗАО «Калинка» в 2 раза) и сокращения поставок на экспорт.

Из налогов, относимых на себестоимость, наиболее значимым являютсячисления на фонд оплаты труда - в фонд социальной защиты населения, в фонд содействия занятости и чрезвычайный налог. В структуре отпускной цены удельный вес отчислений на социальное страхование составляет от 0,3% (УП «Блик») до 7,97% (ОАО «Полесье»). Минимальный удельный вес объясняется тем, что УП «Блик» использует труд инвалидов, поэтому ставка отчислений в ФСЗН

4,7%. Максимальная ставка складывается в результате сочетания двух факторов - 1) ставка 35%, 2) товары детского ассортимента, которые производятся из давальческого сырья. Фактически вывод состоит в том, что в максимальной степени на уровень затрат влияют налоги, относимые на себестоимость в том случае, если речь идет об услугах (работах), т.е. изготовление продукции из давальческого сырья. Во всех остальных случаях доля начислений на заработную плату в структуре отпускной цены предприятия без налогов, уплачиваемых из выручки, колеблется в пределах 1,5 - 3,0%. Еще одна особенность, связанная с изготовлением изделий из давальческого сырья - в структуре отпускной цены резко увеличивается удельный вес затрат по статье «топливо и энергия» и прочие расходы (общепроизводственные и общехозяйственные). Последние оказываются наиболее значимой статьей затрат, чего не должно быть. Общепринятыми экономическими последствиями такого вида деятельности как «изготовление продукции из давальческого сырья» является возможность экономить на расходах, связанных с обеспечением положения предприятия во внешней среде (собственные исследования рынка, экспериментальные лаборатории, реклама, многие функциональные службы), т.е. удельный вес накладных расходов - низкий. Все усилия направляются на обеспечение эффективности производства, чтобы оптимизировать затраты на изготовление продукции.

Эффективность изготовления продукции - проблема не только для тех предприятий, которые работают на давальческом сырье. В структуре отпускной цены без налогов, уплачиваемых из выручки, удельный вес прибыли достаточно высокий, а фактические результаты деятельности (затраты на 1 рубль выручки) предприятия существенно отличаются от планируемых, а в 2001 году затраты на 1 рубль чистой выручки стремительно приближаются к единице, то есть негативные тенденции нарастают.

Не прослеживается однозначной зависимости отрицательного влияния величины налогов, уплачиваемых из выручки, и затрат на один рубль чистой выручки от реализации услуг продукции по подотраслям. Наоборот, минимальная доля налогов, уплачиваемая из выручки, по предприятиям текстильной подотрасли - 15,2% и самые высокие затраты на 1 рубль реализованной продукции - 0.93 рубля. В 2001 году доля налогов, уплачиваемых из выручки снижается на 18% и составляет 12,5%, а затраты на 1 рубль чистой выручки увеличиваются на 6%, и подводят подотрасль к бесприбыльности. В 2002 году доля налогов возрастает, а затраты на 1 рубль чистой выручки - снижаются. Максимальную долю налогов из выручки, уплачивают предприятия швейной подотрасли - 22,9% при минимальных затратах на 1 рубль чистой выручки - 0.77 рубля.

В 2001 году в этой подотрасли доля налоговых изъятий падает до 16,2% (-6,7), затраты на 1 рубль чистой выручки возрастают на 11,7%. Даже, если не сравнивать со швейной подотраслью, так как на нее приходится большая часть производства из давальческого сырья, а с трикотажной и обувной подотраслями, вывод остается прежним (таблица 5.10).

Таблица 5.

**Затраты на один рубль чистой выручки и доля налогов,
уплачиваемых из выручки**

Подотрасли	Затраты на 1 рубль чистой выручки от реализации УП, руб.			Доля налогов, уплачиваемых из выручки, %		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
1. Текстильная	0,93	0,987	0,972	15,2	12,5	14,7
2. Трикотажная	0,85	0,94	0,942	21,1	16,5	19,9
3. Швейная	0,77	0,86	0,882	22,9	16,2	21,0
4. Кожевенно-обувная	0,84	0,89	0,926	20,9	19,0	20,5

Источник: на основе данных предприятий

В пределах подотрасли даже по предприятиям со схожим ассортиментом продукции и услуг, система налогообложения не является доминирующим фактором. Например Ветковская хлопкопрядильная фабрика уплачивает с каждого рубля выручки налогов в 2 раза больше, чем Барановичская ПХО, но при этом у первого предприятия затраты на 1 рубль чистой выручки ниже среднеотраслевых, а на втором - выше. Аналогично по предприятиям ОАО «Витебские ковры» и ОАО «Ковры Бреста» - у первого выше доля налогов, уплачиваемых из выручки при затратах ниже среднеотраслевых.

Более глубокий анализ был проведен по предприятиям обувной промышленности, так как не слишком высокий удельный вес продукции из давальческого сырья в меньшей степени искажает экономические стоимостные показатели (табл. 5.11).

Наиболее низкая эффективность отмечается на Барановичской обувной фабрике «Ритм»: максимальные затраты на 1 рубль чистой выручки как следствие самой низкой выработки, максимального расхода энергоресурсов на 1 пару и высокого удельного веса руководителей и специалистов в общей численности ППП. На этом предприятии удельный вес продукции из давальческого сырья 45% при высокой энергоемкости производства, а при оказании услуг возрастает удельный вес затрат на энергетические ресурсы. Как следствие - затраты в 1,42 раза превышают чистую выручку от реализации продукции при среднем уровне налогов (20,6%) в выручке (таблица 5.7). В 2001 году более чем двукратное снижение расходов энергоресурсов, рост производительности труда привели к снижению затрат на 1 рубль выручки, но это еще не улучшило экономическое состояние предприятия, т.к. в 2002 году показатели ухудшились.

Наиболее эффективной в 2000, 2001 и 2002 году из числа анализируемых предприятий является работа СП «Отико». Один из самых низких уровней затрат на рубль чистой выручки является результатом максимальной выработки, самого низкого удельного веса руководителей и специалистов в численности ППП и низкого расхода энергоресурсов на тысячу пар.

На рынке Республики Беларусь многие товары легкой промышленности оказываются неконкурентоспособными по цене и эстетическим показателям. При за-

тратном ценообразовании высокая цена является следствием низкой эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Используя формулы цены, исходя из системы налогообложения 2001-2002 годов:

$$\text{Ц}_{\text{с НДС}}^{\text{роз}} = \frac{c / c(1 + P) * 100 * 100(100 + \% \text{Тнад}) * (100 + \text{СтНДС})}{(100 - \text{Стмб}) * (100 - \text{Стрб}) * 100 * 100} \quad (5.1.)$$

где: c - затраты на производство единицы продукции, руб;

P - коэффициент рентабельности продукции;

Ст.мб - ставка отчислений в местный бюджет, %;

Ст.рб - ставка отчислений в республиканский бюджет, %;

Ст НДС - ставка налога на добавленную стоимость, %;

$\% \text{Тнад}$ - процент торговой надбавки, % (30%, исходя из законодательства).

Следовательно, за счет налогов и сборов из выручки, доходов посредников и розничной торговли оптовая цена предприятия возрастет в 1,633 раза. Этот коэффициент можно применять в деятельности предприятий, изменив методику ценообразования - применяя методику «по уровню текущих цен».

$$\text{Прибыль} = \text{цена возможной реализации в розницу с НДС} / 1,633 - c/c \quad (5.2.)$$

Введение налога с продаж уменьшает сумму прибыли от реализации продукции. Предпринимательские структуры, составляющие значительную конкуренцию предприятиям концерна «Беллегпром», которые производят или ввозят для реализации аналогичную продукцию, для обеспечения прибыльности своей деятельности должны иметь двукратное превышение цены реализации товара над ценой приобретения (только фирмы с большим оборотом могут быть прибыльными с коэффициентами 1,5 - 1,7). Исходя из цен возможной реализации схожей продукции, можно сравнивать цену приобретения товара за пределами Республики Беларусь и производства на территории Республики Беларусь.

$$2 \text{ Ц}_{\text{приобр.}} = 1.633 (c/c + П) \quad \text{Ц}_{\text{приобр.}} = 0.817 (c/c + П) \quad (5.3.)$$

$$1.7 \text{ Ц}_{\text{приобр.}} = 1.633 (c/c + П) \quad \text{Ц}_{\text{приобр.}} = 0.961 (c/c + П) \quad (5.4.)$$

$$1.5 \text{ Ц}_{\text{приобр.}} = 1.633 (c/c + П) \quad \text{Ц}_{\text{приобр.}} = 1,089 (c/c + П) \quad (5.5.)$$

Таблица 5.11.

Показатели эффективности деятельности обувных предприятий

Предпри- ятия	Выработка, тыс руб /чел.						Затраты на 1 рубль выручки, руб						Удельный вес специали- стов в ППП, %			Расходы энергоресурсов на тыс пар					
	Факт			% к ср. уровню			Факт			% к ср. уровню						Факт		% к ср. уровню			
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
1. РУПП «Ритм»	1913	3989	3510	25	45	33	1,42	1,34	1,347	168,8	150	145	21,3	19,6	20,9	10,3 2	4,08	4,52	1147	425	429
2. ОАО «Лид обув фа-ва»	3056	3215	4703	40	37,0	44	0,76	0,9	0,89	90,4	101	96	10,8	11,6	12,5	0,41	0,49	0,39	45,6	51	37
3. ОАО «ДМО»	4510	4510	6494	59	51,0	60	1,0	1,1	1,089	118,9	123,6	117	22,1	25,6	20,5	1,66	1,4	1,69	184	146	161
4. ОАО «Неман»	4757,5	4991	7799	62,3	57	72	0,72	0,80	0,895	85,6	90	96	12,3	12,8	13,5	1,5	1,9	1,76	167	200	1,67
5. ОАО «Обувь»	4920,1	5019	8918	64,4	57	83	0,73	0,89	0,882	86,6	100	95	11,1	11,3	13,2	0,47	0,59	0,59	52,2	61	56
6. ОАО Бобруйск. обув. фаб.	4922	1943	7685	64,4	22	71	0,88	0,85	0,951	104	96	102	10,1	10,8	10,7	1,01	0,95	0,64	112	99	61
7. СП «Рейлит»	5103	5460	5608	66,8	62	52	0,81	0,95	1,00	96,3	107	108	16,5	16,5	18,9	?	-	-	-	-	-
8. ОАО Баранович. обув. фаб.	5213	4759	3266	68,2	54	30	0,77	0,94	1,263	91,6	106	136	19,8	19,7	19,0	1,23	1,41	0,86	137	147	82
9. РОУП «Труд»	7853,8	7940	10977	102,8	90	102	0,88	0,94	0,905	104,6	106	97,3	13,4	14,4	14,7	0,81	0,98	1,0	90	102	95
10. ОАО «КО»	9434,4	10623	14260	123,5	121	132	0,80	0,88	0,94	95,1	99	101	12,1	12,3	13,3	1,25	1,31	1,14	139	136	108
11. СП «Челлер»	9714,6	10851	9594	127,2	123	89	0,90	1,01	1,225	107	114	132	12,2	13,6	17,7	0,71	0,95	0,55	78,9	99	52
12. СП «Ле Гранд»	12376	13433	8360	162,0	152	77	0,94	0,86	1,054	111,8	97	113	9,5	10,4	15	1,01	1,02	0,85	112	106	81
13. ООО «Ирвинт»	12381,6	13186	11846	162,1	150	110	0,80	0,91	0,923	95,1	102	99,2	16,5	18,4	20,6	0,57	0,79	0,5	63,3	82	48
14. *ООО «Сивельга»	12382	11887	17578	162,1	135	163	0,78	0,86	0,893	92,7	0,7	96	10,4	11	11,3	0,65	0,78	0,58	72,2	81	55
15. СП Бел- комелье»	12480,8	12568	14926	163,4	143	139	0,74	0,82	0,893	88,0	92	96	14,8	13,0	14,1	1,45	1,48	1,52	161	154	144
16. ОООАО «Луч»	14515,9	18116	7859	190	206	73	0,85	0,92	0,776	101	103	83	43,7	44,8	45,2	11,7	-	-	1304	-	-
17. СП «Отико»	14637,7	15033	27062	191,6	171	251	0,75	0,79	0,843	89,2	99	91	7,8	8,0	8,6	0,54	0,59	0,58	60	61	55
ИТОГО	7639,7	8810	100	100	100	100	0,84	0,89	0,93	100	100	100	-	-	-	0,9	0,96	1,05	100	100	100

Источник: на основе данных предприятий

Из трех ситуаций, только в первом случае однозначно, товар будет ввезен из-за пределов Республики Беларусь. В двух других, если товары будут схожими (именно этот фактор, так как качественные характеристики товаров предприятий концерна «Беллеглапром» достаточно высоки - в соответствии с требованиями внутреннего рынка), предпринимательские структуры будут заинтересованы в реализации товаров белорусского производства. Коэффициент – 1,633 - максимальный в соответствии с законодательством Республики Беларусь и может уменьшаться при получении льгот в налогообложении или увеличиваться с введением налога с продаж. Величина коэффициентов превышения цены реализации над ценой приобретения зависит от уровня платежеспособности населения и степени конкуренции на рынке. Первый фактор с ростом значения, коэффициент увеличивает, второй - уменьшает.

На рынке Республики Беларусь доминирует основное правило мировой экономики - наиболее конкурентоспособным является предприятие, которое может изготавливать специализированную продукцию с относительно низкими затратами на производство. Если же продукция существенных отличий не имеет, предприятие остается конкурентоспособным только с минимальными затратами на производство (стратегии «следования за лидером», «производство продукции из натурального сырья»).

Таким образом, неконкурентоспособность по цене обусловлена следующими причинами:

- неэффективное управление производственно-хозяйственной деятельностью,
- неполным использованием производственных мощностей (не используется более 40%),
- высоким уровнем налоговых изъятий.

5.1.3. Анализ конкурентоспособности продукции национальных производителей на внешних рынках

Развитие внешнеэкономических связей, открытость границ России и Беларуси (единое таможенное пространство), международная специализация и кооперация способствуют возрастанию внешнеторгового оборота между этими странами. Главной задачей белорусских производителей во внешней политике является повышение конкурентоспособности своей продукции на внешнем рынке. Тем не менее, в настоящее время этого достичь не удастся.

Разные условия хозяйствования России и Беларуси привели к потере конкурентоспособности товаров легкой промышленности на российском рынке по ценовым факторам. Открытость границ России способствовало наводнению российского рынка недорогими товарами из Кореи, Китая, Тайваня и других стран. Так,

цена 1 м. кв. подкладочной ткани корейского производства составляет 0,5 дол. США, а производства ОАО «Моготекс» (с нулевой рентабельностью) - 0,65 дол. США. Стоимость 1 м. кв. ковров на российском рынке с НДС - 5,3-6,7 дол. США, а белорусских производителей - 6,2-7,9 дол. США.

Цены на пряжу белорусских производителей также выше, чем у конкурентов. Например, цена пряжи шерстяной производства ОАО «Полесье» - 4,5-4,7 дол. США, в России - 4,1-4,3 дол. США; цена пряжи хлопчатобумажной Барановичского ПХБО «ОАО» Гронитекс» - 2,56 дол. США, а на рынке России - 2,08-2,38 дол. США (артикул № 40/2).

Не конкурентны на российском рынке также шелковые и шерстяные ткани и другая продукция легкой промышленности Республики Беларусь.

Причины неконкурентоспособности белорусских товаров по цене на российском рынке состоят в следующем. Во-первых, разница в стоимости энергоносителей. Если в 2002 г. газ российские производители покупали по 13 дол. за 1000 м³, то белорусские производители - за 40 дол. США, что дороже в 3 раза. Средний тариф по электроэнергии за 1 квт/ч. в Российской Федерации ниже в 2,4 раза, чем Республике Беларусь. Удельный вес топлива и электроэнергии в себестоимости составил в 2002 году 15,2 % в целом по концерну "Беллепром".

По отдельным текстильным предприятиям (ОАО «Лента», ОАО «Камволь», РУП Барановичское ПХО) доля затрат на энергоносители составляет 22%. В результате текстильная продукция неконкурентоспособна на внутреннем и внешнем рынке.

Во-вторых, отсутствие в Республики Беларусь собственной сырьевой базы. В результате белорусские производители вынуждены закупать красители и химикаты по более высоким ценам, что повышает цены на продукцию.

В третьих, существенным конкурентным преимуществом в Российской Федерации является более льготная система налогообложения. Так, в цене белорусских товаров налоговые ставки с выручки на 3,5% выше, чем в цене российских товаров, и на 4% выше налоговые ставки от фонда зарплаты, относимые на себестоимость продукции. Если применить систему налогообложения, существующую в России на выручку предприятий концерна "Беллепром", то объем налогов в денежном выражении будет ниже, уплачиваемых в настоящее время по белорусскому законодательству на 15-16%.

Анализ структуры налогов (табл. 5.12) свидетельствует, что налоговая система Республики Беларусь решает преимущественно фискальные задачи пополнения бюджета и не выполняет задач стимулирования развития производства, так как налоговые изъятия незначительно зависят от результата хозяйственной деятельности (прибыли).

В четвертых, на удорожание выпускаемой продукции оказывает влияние

также высокая процентная ставка за кредитные ресурсы, которая значительно выше, чем в Российской Федерации.

В целом по концерну недостаток собственных оборотных средств на 1.01.2003. составил 125,1 млрд. руб. (коэффициент обеспеченности оборотными средствами - 0,01) и увеличился по сравнению с соответствующей датой 2001 года 1,6 раза.

Таблица 5.12

Структура основных налоговых платежей Республики Беларусь и России в 2002г.

Беларусь, виды налогов	Ставка, %	объект	Россия, виды налогов	Ставка, %	объект
1. Налог на прибыль	24	прибыль	Налог на прибыль	24	Прибыль
2. Налог на недвижимость	1	Стоимость основных фондов	Налог на имущество	2	имущество
3. НДС	20	Выручка (валовой доход)	НДС	20	выручка
4. Платеж в республиканский бюджет (ФПСХ и дорожный фонд)	2	Выручка (валовой доход)	нет	-	-
5. Платеж в местный бюджет	2,5	выручка	нет		
6. Единый платеж в респ. бюджет (чрезвычайный налог и отчисл. в фонд занятости)	5	ФЗП ФЗП	Единый социальный налог, в т.ч.	35,6	ФЗП
Страховые взносы в фонд социальной защиты	35		пенс. фонд; фонд соц. страх.; фонд мед. страх.	28 4 3,6	ФЗП ФЗП ФЗП
7. Подоходный налог с физических лиц	От 9% до 30%	ФЗП	Подоходный налог с физических лиц	13	ФЗП

Минимальный пороговый уровень рентабельности для обеспечения простого воспроизводства (в соответствии с разработками ЦНИИ «Легпром») должен быть не менее 20,2 - 22,8% при сложившемся в 2002 г. 6,2 %, что ниже средних ставок по депозитам банков в национальной валюте (26%). Привлечение все больших кредитных ресурсов под высокие проценты (35%) приводит к росту себестоимости, снижению конкурентоспособности и «вымыванию» оборотных средств.

5.2 Анализ конкурентоспособности предприятий легкой промышленности

5.2.1 Анализ конкурентоспособности предприятий на основе оценки конкурентных потенциалов

Анализ конкурентоспособности предприятий легкой промышленности проводился по методике оценки конкурентных потенциалов, представленной в разделе 3.2.1 [203], [207]. Объектом исследования явились предприятия концерна "Беллегпром" и неассоциированные в него предприятия легкой промышленности. Всего охвачено 44 предприятия концерна (выборка составила 50%, т.е. является репрезентативной), из них 12 предприятий обувной подотрасли, 13 предприятий швейной подотрасли, 8 предприятий трикотажной подотрасли и 11 предприятий текстильной подотрасли. Результаты оценки конкурентоспособности предприятий по состоянию на 1. 12. 2002 г. представлены в приложении 11.

Таблица 5.13

Анализ конкурентоспособности предприятий
по составляющим конкурентного потенциала

Подотрасли		Частные потенциалы, балл						Конкурентоспособность предприятия	
		Маркетинг	Менеджмент	Финансы	Производство	Инновации	Кадры	Абсолютная, балл	Относительная, коэф.
Обувная	Абсолютное значение	0,73	0,49	0,2	0,41	0,19	0,22	2,44	0,45
	% от максимально возможного	36,5	65,3	44,4	54,7	25,3	73,3	48,8	-
Швейная	Абсолютное значение	0,86	0,41	0,18	0,51	0,17	0,21	2,37	0,47
	% от максимально возможного	43,0	54,7	40,0	68,0	22,7	70,0	47,4	-
Трикотажная	Абсолютное значение	0,85	0,45	0,22	0,36	0,25	0,23	2,37	0,47
	% от максимально возможного	42,5	60,0	48,9	48,0	33,3	76,7	47,4	-
Текстильная	Абсолютное значение	0,86	0,39	0,14	0,19	0,18	0,17	1,91	0,38
	% от максимально возможного	43,0	52,0	31,1	25,3	24,0	56,7	38,2	-

Источник: собственная разработка

Анализ конкурентоспособности предприятий в разрезе отраслей (табл. 5.13) показал, что наиболее высокий уровень конкурентоспособности имеют предприятия обувной промышленности. Средний коэффициент конкурентоспособности – 2,44 балла, что по шкале оценки (табл. 3.13, раздел 3.2.1) соответствует низкому уровню. Конкурентный потенциал используется на 49 %. На втором месте находятся предприятия швейной и трикотажной отрасли (коэффициент конкурентоспособности – 2,37 балла, использование потенциала – 47 %). Очень низкий уровень конкурентоспособности по шкале оценки (от 1 до 2 баллов) оказался у предприятий текстильной отрасли – 1,91 балл, использование конкурентного потенциала – 38 %.

Группировка предприятий по уровню конкурентоспособности в соответствии со шкалой (табл. 3.13, раздел 3.2.1) позволила получить следующую структуру (табл. 5.14).

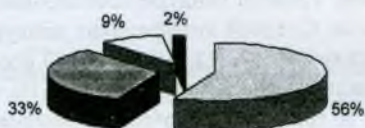
Таблица 5.14

Распределение предприятий легкой промышленности по уровню конкурентоспособности

Отрасль	Структура предприятий по уровню конкурентоспособности								Всего	
	очень низкий		низкий		средний		высокий			
	ед.	%	ед.	%	ед.	%	ед.	%	ед.	%
Обувная	3	20,0	8	32,0	2	50,0	-	-	13	29
Швейная	3	20,0	9	36,0	-	-	1	-	13	29
Трикотажная	1	6,7	5	20,0	2	50,0	-	-	8	18
Текстильная	8	53,3	3	12,0	-	-	-	-	11	24
Итого по легкой промышленности	15	100/33,3	25	100/55,6	4	100/8,9	1	100/2,2	45	100

Источник: собственная разработка

Как видно из таблицы 5.14 и рисунка 5.2, среди предприятий легкой промышленности наибольший удельный вес составляют предприятия с низким уровнем (56%), и очень низким уровнем (33%) конкурентоспособности. Доля предприятий со средним и высоким уровнем конкурентоспособности оказалась очень незначительной – 11 %. Средний уровень имеют 4 предприятия (9%) – это предприятия лидеры подотраслей, имеющие наивысшие оценки абсолютного потенциала конкурентоспособности. Высокую оценку конкурентоспособности получило только одно предприятие – СП ЗАО «Милавица» - 4,1 балла.



□ низкий □ очень низкий □ средний ■ высокий

Рис. 5.2. Структура предприятий по уровню конкурентоспособности.

Источник: собственная разработка по результатам исследования

Количественная оценка уровня конкурентоспособности по предприятиям представлена в приложении 11. Лидерами в отраслях являются:

- в обувной - ООО "Эвимар" (3,83 балла), ООО Белвест" (3,38 балла), РОУП "Труд" (2,87 балла);
- в швейной - ЗАО «Милавица» (4,1 балл), ОАО «Элема» (2,82 балла), ОАО «Коминтерн» (2,4 балла);
- в трикотажной - ОАО "Белфа" (3,03 балла), ОАО "Свитанак" (3,01 балл), ОАО "Брестский чулочный комбинат" (2,72 балла);
- в текстильной - ОАО «Лента» (2,79 балла), ОАО «Ковры Бреста» (2,57 балла), ОАО «Витебские ковры» (2,36 балла).

Аутсайдерами по уровню конкурентоспособности являются следующие предприятия: Барановичская обувная фабрика (1,17 балла), ОАО «Знамя индустриализации» (1,49 балла), РУПП «Баверти» (1,41 балла), РУП «Барановичское ПХБО» (1,3 балла).

Анализ использования частных потенциалов (табл. 5.13) показал, что наиболее слабыми потенциалами в оценке явились маркетинговый (в среднем по отрасли использование 41 %), инновационный (26 %), финансовый потенциалы (41 %). В разрезе подотраслей самое низкое значение маркетингового потенциала в обувной промышленности (0,73 балла). Это объясняется низким уровнем конкурентоспособности продукции (в связи с высоким уровнем конкуренции в этом сегменте рынка). Самый низкий финансовый потенциал в текстильной промышленности (0,14 баллов), что связано с комплексом факторов, о которых говорилось в разделе 1.2. Инновационный потенциал оказался примерно равным в подотраслях.

Для выявления конкурентных проблем предприятий необходимо провести подробный анализ деятельности по формированию этих частных потенциалов.

Анализ инновационной деятельности предприятий. Инновационный потенциал оценивался по следующим показателям: наличие службы НИОКР; доля инновационных товаров; использование прогрессивных технологий; количество полученных авторских свидетельств, патентов и «ноу-хау», премий на конкурсах

инженеров; уровень использования Интернет – технологий. Оценка показателей инновационной активности проводилась на основе экспертного метода. В качестве экспертов выступали специалисты производственных служб предприятий. Характеристика показателей инновационного потенциала в разрезе подотраслей представлена в таблице 5.15

Таблица 5.15

Характеристика инновационного потенциала по отраслям в 2002 г.

Показатели	Отрасли			
	швейная	обувная	текстильная	трикотажная
1. Наличие и оценка службы НИОКР	Имеют службу 70 % предприятий. Наиболее эффективна на двух	Имеется на всех предприятиях	Имеется на всех предприятиях.. Наиболее эффективна на 1 предприятии	Имеется на всех предприятиях.. Наиболее эффективна на 3 предприятиях
2. Доля инновационных товаров	В среднем 2 %	В среднем 3 %	В среднем 3 %	В среднем 5 %
3. Использование прогрессивных технологий	Все используют	Все используют	Все используют	Все используют
4. Количество авторских свидетельств, патентов, премий на конкурсах	Есть на ОАО «Элема», СП ЗАО «Милавица»	Нет	Есть на ОАО «Ковры Бреста»	Есть на ОАО «Брестский чулочный комбинат», ОАО «Белфа»
5. Уровень использования Интернет - технологий	Низкий уровень (оценка по шкале – 1 балл)	Низкий уровень (оценка по шкале – 1 балл)	Низкий уровень (оценка по шкале – 1 балл)	Низкий уровень (оценка по шкале – 1 балл)

Источник: собственная разработка на основе результатов исследований

В среднем по концерну "Беллепром" инновационный потенциал можно оценить как низкий. Данные таблицы 5.15 свидетельствуют о примерно равном уровне использования производственного потенциала в разрезе подотраслей. Наиболее низкими показателями инновационной деятельности являются «инновации в товаре», «творческая активность специалистов», «уровень использования Интернет-технологий».

Результаты опроса показали низкую долю инновационных товаров. На практике чаще всего инновации вызваны переходом к выпуску новой продукции, или усовершенствованием уже выпускаемой.

Из обследованных предприятий респонденты ответили, что на их предприятиях применяются прогрессивные технологии, но не во всем производственном процессе, а на отдельных стадиях, например в швейной отрасли – либо на стадии раскроя, либо – пошива [66].

Кардинальные изменения в ассортименте и технологии изготовления отмечены только на 6 швейных предприятиях (например, ЗАО «Милавица», ОАО «Коминтерн». ОАО «Элема» и др.), 4 обувных (ООО «Эвимар», СП «Белвест», ОАО

«Труд», ООО «Ле Гранд»), 3 текстильных (ОАО «Ковры Бреста», ОАО «Витебские ковры», ОАО «Лента»), 4 трикотажных (ОАО «КИМ», ОАО «Белфа», ОАО «Марта», ОАО «Свитанак»).

На предприятиях легкой промышленности отмечен низкий уровень творческой и патентной активности. В швейной и трикотажной отраслях было разработано и внедрено в каждой 2 изобретения, в трикотажной – 1, в обувной – нет.

Наиболее низкую оценку получил показатель «использование Интернет-технологий». Как показал анализ, 47 предприятий концерна (50%) имеют адрес электронной почты и 24 предприятия (25%)¹ имеют свой адрес в Интернет, причем следует отметить, что на этих предприятиях процесс создания сайтов еще не закончился, и они еще не используются в продвижении своей продукции. Из сервисов Интернет используются только электронная почта (которая чаще всего не работала), частично маркетинговые исследования поставщиков (но эти исследования проводят не сами предприятия, а РУП ЦНИЛегпром), реклама (только одно из средств рекламы – web-сайт). Чаще всего web-сайты предприятий не обновлялись, что снижало интерес потенциальных покупателей к поставщику. Интернет – проектов не было ни у одного предприятия. Проведенный анализ свидетельствует о том, что Интернет не стал эффективным инструментом маркетинга.

Таким образом, для предприятий концерна «Беллегпром» характерно использование локальных инноваций (например, модернизация оборудования, внедрение новых товаров). Для повышения конкурентоспособности необходимы комплексные инновации, которые включают инновации в товарах, в техническом оснащении производства, внедрении систем автоматизированного проектирования, инновации в организации управления персоналом, маркетингом, качеством и конкурентоспособностью продукции, в подготовке и переподготовке кадров, инновации в формах организации сбыта (фирменная торговля, торговые представительства, Интернет – магазины).

Низкий уровень инновационного потенциала обусловлен недостатком финансовых ресурсов. Основным источником финансирования инноваций являются собственные средства – прибыль и амортизационные отчисления. Однако по состоянию на 1.01.2003 г. только 22 предприятия (26 %) были обеспечены собственными оборотными средствами.

Анализ финансового состояния предприятий концерна «Беллегпром», представленный в разделе 1.2, свидетельствует о его неудовлетворительном состоянии. Низкими оценками и ухудшением состояния по сравнению с предыдущим годом отмечены показатели ликвидности и платежеспособности, показатели эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Среди отраслей наиболее тяжелое финансовое положение в текстильной отрасли.

Основные выводы из анализа финансового состояния предприятий в 2001-2002 гг. заключаются в следующем.

¹ Данные на 1.01.2003г.

1. Высокий удельный вес неликвидных предприятий по концерну "Беллепром" (в 2002 году - 79 %). Средний коэффициент текущей ликвидности по концерну в 2002 году снизился на 0,05 по сравнению с прошлым годом и составил 1,22.
2. Низкая обеспеченность собственными оборотными средствами. По состоянию на 01.01.2003 г. дефицит оборотных средств достиг 125,1 млрд. рублей и увеличился по сравнению с соответствующей датой 2001 года в 1,6 раза. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ниже нормативного в 30 раз, при нормативе – 0,3; фактическое значение в целом по концерну за 2002 г. составило 0,01.
3. Следствием низкой обеспеченности оборотными средствами явилось увеличение кредиторской задолженности в 1,4 раза в 2002 году по сравнению с прошлым годом.
4. Рост просроченной задолженности. По состоянию на 1 июля 2003 г. 41 предприятие отрасли имели просроченную задолженность по платежам в бюджет и внебюджетные фонды на сумму 30,8 млрд. руб., причем к уровню на начало 2002 года она возросла почти в 5 раз.
5. Снижение балансовой прибыли и рентабельности. В целом по концерну прибыль снизилась по сравнению с предшествующим годом на 3333 млн.руб. (7,3 %). Средний уровень рентабельности по отрасли в 2002 г. снизился по сравнению с прошлым годом на 0,6 проц. пункта и составил 6,2 %.
6. Результатом неэффективной деятельности предприятий концерна "Беллепром" является рост запасов готовой продукции на складе, которые превышают нормативные значения в среднем по концерну в 1,97 раза.
7. Недостаточное использование экспортного потенциала предприятиями текстильной отрасли (РУПП «Оршанский льнокомбинат», ОАО «Витебские ковры», ОАО «Ковры Бреста») из-за проводимой внешнеэкономической политики.
8. Рост числа убыточных предприятий. В 2002 г. их количество увеличилось на 11 предприятий и доля составила 39 %. Наибольший удельный вес убыточных предприятий в текстильной отрасли – 56,2%.

Анализ маркетинговой деятельности предприятий. Еще одним слабым частным потенциалом предприятий концерна "Беллепром", выявленным в ходе анализа конкурентоспособности предприятий, оказался маркетинговый потенциал. Роль маркетинга, как метода повышения конкурентоспособности, рассмотрена в разделе 2.2, где было обосновано, что конкурентные преимущества (проблемы) формируются в самом маркетинге. В этой связи целесообразно более подробно охарактеризовать основные составляющие маркетингового потенциала и выявить

причины, обуславливающие низкий уровень его развития.

Анализ маркетингового потенциала по предприятиям (приложение 11) показал, что лучше организован маркетинг и, как следствие, выше уровень конкурентоспособности продукции на следующих предприятиях: ООО "Эвимар" (1,58 балла), ООО Белвест" (1,38 балла), ОАО «Элема» (1,11 балла), ЗАО «Милавица» (1,73 балла), ОАО «Лента» (1,16 балла).

Частный потенциал «Маркетинг» оценивался в соответствии с методикой автора (раздел 3.2) по критериям – «эффективность маркетинга», «конкурентоспособность продукции», «доля нереализованной продукции». Средневзвешенная оценка маркетингового потенциала по отраслям оказалась низкой: в текстильной отрасли - 0,86 балла (или 43% от максимально возможного уровня), трикотажной - 0,85 балла (42,5 %), швейной - 0,86 балла (43 %), обувной - 0,73 балла (36,5 %).

Исследование эффективности маркетинга проводилось по методике [211]: использованием экспертного метода. Экспертам было предложено заполнить анкету (Приложение 7), дополнительная информация была получена в результате личного интервью. Результаты оценки эффективности маркетинга приведены в табл. 5.16.

Таблица 5.16

Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятий концерна "Беллегпром"

Количество предприятий	% к итогу	Количественная оценка, балл	Качественная оценка
10	21	5 - 9	Не эффективный
28	58	10 - 14	удовлетворительный
7	15	15 - 19	хороший
3	6	20 - 25	Очень хороший
48	100		

Источник: собственная разработка на основе результатов исследования

Как видно из таблицы, почти на 80% исследуемых предприятиях маркетинг осуществляется не эффективно или удовлетворительно. Максимальную оценку эффективности не получило ни одно предприятие. Наивысшей оказалась оценка «очень хорошо». Ее получили 3 предприятия. Это швейные предприятия - СП ЗАО «Милавица», ОАО «Элема», обувное предприятие ООО «Эвимар».

Наиболее слабыми направлениями являются «Сегментирование рынка», «Планирование маркетинга». Так, ни одно из анализируемых предприятий не разрабатывает план маркетинга, не определяет общую стратегию предприятия и стратегию маркетинга. В результате комплекс маркетинга не совершенен, функции маркетинга осуществляются не в полном объеме. Большинство предприятий не сегментируют рынок и не разрабатывают продукцию для целевых сегментов. Они продают свою продукцию любому, кто покупает, то есть используют стратегию недифференцированного маркетинга, что является крайне опасным в условиях же-

стой конкуренции. Следствием этого является то, что производители не осуществляют позиционирование товара на рынке. Из 30 опрошенных специалистов служб маркетинга и сбыта этих предприятий 15 (50%) специалистов не смогли определить сущность понятий «сегментирование рынка», «позиционирование товара». Из-за низкого уровня профессиональной подготовки кадров проводится неэффективная маркетинговая политика. Работники служб маркетинга не понимают преимуществ выбора перспективных сегментов (сегмента) рынка и правильного позиционирования товара, в то время как это позволяет предприятию найти рыночные «ниши» и успешно продвигать свои товары на рынке.

Другие функции маркетинга на анализируемых предприятиях также не эффективны. *Ценовые стратегии* не определяются, основной метод ценообразования – затратный, большинство предприятий не применяют гибкую систему скидок. *Рекламная кампания* проводится не регулярно, план-график не разрабатывается, не оценивается эффективность рекламной кампании. Мероприятия по стимулированию сбыта не нашли широкого применения на белорусских предприятиях по производству одежды и обуви, хотя, как показало исследование, спрос на многие виды товаров (например, обувь, чулочно-носочные изделия) эластичный и применение например, таких мероприятий стимулирования, как купоны, подарки, накопительные бонусы, праздничные скидки, дисконтные карты позволило бы значительно увеличить сбыт.

Товарная политика не соответствует принципу маркетинга: «производить то, что можно продать, а не продавать то, что можно произвести». Многие предприятия планируют производственную программу на основе имеющихся производственных мощностей и закупленного сырья. Потребности покупателей изучаются поверхностно, не регулярно. Кадровые возможности служб маркетинга не позволяют проводить регулярные социологические исследования, а заказать такие исследования у сторонних организаций для предприятий накладно, поскольку они дорогостоящие, а затраты, включаемые в себестоимость, лимитируются в 1,5% от объема реализации продукции с учетом НДС [150, с. 82]. В итоге производится продукция, не совсем удовлетворяющая потребности покупателей, которую трудно реализовать.

Анализ сбытовой деятельности. Сбыт продукции предприятий концерна "Беллепром" осуществляется на внутреннем и внешнем рынках. Объем поставки потребительских товаров для продажи населению республики через розничную торговую сеть в 2002 году к уровню 2001 года в сопоставимых ценах сократился на 11% и их удельный вес в общем объеме поставок снизился до 44,7% по сравнению с 47,2% в 2001 году.

В условиях неудовлетворительной платежеспособности торговых предприятий Республики Беларусь особую важность в развитии легкой промышленности приобретает развитие фирменной торговли. Это позволяет предприятиям повысить свой имидж, привлечь больше покупателей широким ассортиментом, лучшим качеством обслуживания, а также устранить зависимость от неплатежеспособности независимой торговли.

На территории республики действует 87 предприятий фирменной торговли отрасли. В 2002 году по легкой промышленности пятая часть товаров, поставленных в счет квот, реализована посредством фирменной торговли.

Объем реализации в фирменной торговле по сравнению с 2001 годом возрос по чулочно-носочным изделиям на 13,6%, по продукции швейной промышленности на 8,4%. Вместе с тем сократился объем продаж в фирменной торговой сети республики ковров и ковровых изделий на 14,4%, корсетных изделий - на 2,4%, трикотажных изделий на 11,6%, обуви кожаной - на 14,4%.

Активно работают по развитию собственной товаропроводящей сети и реализуют значительную часть своей продукции посредством фирменной торговли ОАО «Витебские ковры» (20,7% от объема поставленной по квотам), ОАО «Брестский чулочный комбинат» (32,5%), ОАО «Эдема» (33,1%), СП ЗАО «Мілавіш» (45,9%) ЗАО «Могилевская швейная фирма «Веснянка» (39,2%), ОАО «Белорусский центр моды» (51,8%), ОАО «Борисовская швейная фабрика» (38,2%), РУП «Барановичская трикотажная фабрика «Баверти» (34,4%), ОАО «Брестская трикотажная фирма «Элма» (38,2%), ОАО «Пинское ПТО «Полесье» (63,6%), СП «Отико» (27,8%), Гомельское РОУП «Труд» (25,7%), ОАО «Красный Октябрь» (36,2%).

Отметим, что более половины предприятий фирменной торговли отрасли, расположенных на территории республики, работают нерентабельно. За 2002 г. прибыльными являлись только 41,6% от общего числа предприятий. Остальные предприятия, составившие 58,4% от общего количества, работали с убытком в общей сумме на 352,7 млн. руб. Основная причина – низкие объемы продаж из-за низкой платежеспособности населения.

Для проверки достоверности оценки эффективности маркетинга, полученные результаты по предприятиям (оценка в баллах) сопоставились с показателем «запас готовой продукции на складе». Выяснилось, что у предприятий, имеющих низкую оценку эффективности маркетинга, запасы готовой продукции на складе превышали нормативы в 1, 4 – 2,5 раза (табл. 1.16).

Проведенный анализ выявил следующие причины низкой эффективности маркетинга.

1. Низкий профессиональный уровень менеджеров и маркетологов.
2. Отсутствие или слабый учет интересов потребителей.
3. Низкие затраты на маркетинг.
4. Отсутствие системы мотиваций персонала служб маркетинга.
5. Неэффективная информационная система.

Таким образом, маркетинговую деятельность предприятий легкой промышленности Республики Беларусь можно охарактеризовать, как не эффективную.

Вторым критерием оценки частного потенциала маркетинг является качество продукции. Анализ качества продукции в разрезе подотраслей представлен в разделе 5.1, в результате которого сделан вывод о среднем уровне конкурентоспособности продукции предприятий легкой промышленности. Основные причины – неконкурентоспособность по цене, низкая активность в области внедрения систем управления качеством продукции по международным стандартам ИСО 9001: 2000,

физический и моральный износ активной части основных производственных фондов и низкая доля прогрессивных технологий.

Проведенный анализ конкурентоспособности предприятий легкой промышленности позволил выявить конкурентные преимущества и конкурентные проблемы во внутренней среде предприятий (табл. 5.17).

Таблица 5.17

**Конкурентные преимущества и конкурентные проблемы
предприятий легкой промышленности**

Конкурентные преимущества	Конкурентные проблемы
1. Широкий ассортимент (высокая дифференциация) продукции	1. Высокая изношенность и техническая отсталость основного технологического оборудования
2. Высококвалифицированные технические специалисты и рабочие	2. Неудовлетворительное финансовое состояние: низкая обеспеченность собственными оборотными средствами; увеличение кредиторской задолженности; снижение балансовой прибыли и рентабельности; рост запасов готовой продукции на складе; рост числа убыточных предприятий
3. Развитая инфраструктура	3. Отсутствие собственной сырьевой базы
4. Обеспечение технологических характеристик качества продукции соблюдением государственных стандартов (67% сертифицированной продукции по концерну)	4. Отсутствие стратегического менеджмента на предприятии
5. Производственная кооперация предприятий внутри концерна	5. Низкая инновационная и инвестиционная активность
	6. Низкий профессиональный уровень менеджеров и маркетологов
	7. Низкая активность в области внедрения систем управления качеством продукции по международным стандартам ИСО 9001: 2000
	8. Низкие затраты на маркетинг
	9. Высокие цены на продукцию для представленного уровня качества, негибкая ценовая политика
6. Высокий экспортный потенциал в текстильной и трикотажной промышленности	10. Отсутствие работ по маркетинговым исследованиям рынка
	11. Недостаточное использование информационных и Интернет-технологий
	12. Неэффективная информационная система
	13. Отсутствие системы мотиваций персонала служб маркетинга
	14. Отсутствие планирования и контроля маркетинга
	15. Недостаточное использование экспортного потенциала

Источник: собственная разработка на основе результатов исследования

5.2.2. Оценка конкурентной позиции предприятий обувной промышленности Республики Беларусь на основе конкурентных карт рынка

Апробация методики по определению конкурентного статуса предприятия на основе двухфакторной и многофакторной рыночной карты для оценки эффективности реструктуризации проводилась по данным отечественных предприятий обувной промышленности в течение 1996 – 2002 годы.

Двухфакторная позиционная карта рынка, построенная на основе данных о рентабельности предприятий и их рыночных долей, представлена в приложении 12, из которого видно, что в течение рассматриваемого периода наблюдалось изменение конкурентных позиций предприятий. Тем не менее, представляется возможным определить явных лидеров и аутсайдеров рынка, а также представителей других конкурентных групп (прил. 13, табл. П.13.1).

Среди отечественных предприятий обувной отрасли лидирующее положение занимает СП «Эвимар» (СП «Марко»), так как за весь период конкурентный статус предприятия соответствовал группе лидеров (с 1996-1999 год 3-ья позиция, с 2000 – 2002 годы – 1-ая позиция).

Вторым лидером обувного рынка является СП «Белвест», которое за 7 лет четыре раза входило в группу лидеров (1996 год – 1-ая позиция, 2000 – 2002 - 2-ая позиция). Третья лидирующая позиция на обувном рынке принадлежит СП «Отко», которое два раза становилось представителем группы лидеров (1998, 2000 годы – 3-е место) и три года входило в группу предприятий с сильной конкурентной позицией. К группе предприятий с сильной конкурентной позицией до 2001 года также относились предприятия ОАО «Красный Октябрь» и ОАО «Неман». Однако в настоящее время эти предприятия имеют среднюю конкурентную позицию.

Как видно из приложения 13, табл. П.13.2., наиболее представительными являются группы предприятий, имеющих среднюю и слабую конкурентные позиции. Если с 1996 г. по 1998 год наблюдается тенденция увеличения количества предприятий со средней конкурентной позицией (с 2-х до 8), то, начиная с 2000 года, происходит сокращение этой группы (до 5 предприятий), что является следствием перехода некоторых предприятий в группу аутсайдеров рынка или в группу предприятий со слабой конкурентной позицией.

По двухфакторной карте рынка явными аутсайдерами за исследуемый период являются Барановичская обувная фабрика «Ритм» (20-ая позиция – 4 раза) и ООО «Квадрига» (в 1999 году признано банкротом). Следует отметить, что, с 1997 г. по 1999 год количество предприятий-аутсайдеров сокращается (с 4-х предприятий до 2-х). Однако с 2000 года их количество увеличилось до трех, а к 2002 году количество таких предприятий достигло шести.

Эффективность реструктуризации МООАО «Луч» определяется посредством оценки в течение трех лет после реструктуризации тенденций изменения конкурентных позиций предприятий, созданных на его основе. При этом необходимо учитывать, что в связи с убыточностью до проведения преобразований МООАО «Луч» относилось к группе аутсайдеров рынка.

Среди вновь созданных предприятий наилучшая позиция принадлежит СП «Отико». Так, в 1996 году оно входило в группу предприятий с сильной конкурентной позицией (5 место). В 1997 году конкурентный статус СП «Отико» понижается до 9 места (это предприятия со средней конкурентной позицией). Тем не менее в 1998 г. предприятию удалось значительно улучшить свою позицию, перейдя в разряд лидеров рынка (3 место).

В 1996 году СП «Чевляр», ООО «Сивельга» и СП «Ле Гранд» относились к группе предприятий со слабой конкурентной позицией, так как на рыночной карте их положения соответствовали 12-ому месту. СП «Ле Гранд» и СП «Чевляр», заняв в 1997 году 8 и 11 места соответственно, улучшили свои конкурентные статусы и стали относиться к предприятиям со средней конкурентоспособностью. Вместе с тем положение ООО «Сивельга» осталось без изменений. В 1998 году СП «Чевляр» и ООО «Сивельга» перемещаются на 8 место, повышая свой конкурентный статус, тогда как СП «Ле Гранд» ухудшает свое положение, перемещаясь с 8 на 11 место. В соответствии с данными 1998 года СП «Рейлит», занимая 13 место, относится к предприятиям со слабой конкурентной позицией.

Таким образом, несмотря на различные конкурентные позиции, занимаемые вновь образованными предприятиями, в результате реструктуризации их конкурентные статусы повысились по сравнению с позицией с МООАО «Луч» до осуществления преобразований.

В течение последующих четырех лет после проведения реструктуризации (1999 г. – 2002г.) конкурентные статусы вновь созданных предприятий значительно понижаются, за исключением СП «Отико» (сильная конкурентная позиция). Снижение конкурентных статусов в данном случае не отражает эффективности преобразований. Оно обусловлено неблагоприятным воздействием факторов внешней среды, адаптация к которым делает необходимым проведение новых преобразований. Кроме того, тенденция снижения конкурентных статусов характерна не только для предприятий, образованных на базе МООАО «Луч», но и для всей обувной отрасли Республики Беларусь. Так, к лидерам и предприятиям с сильной конкурентной позицией в 1999 году относилось семь предприятий (прил. 3), а в 2001 году – только 3 (СП «Эвимар», СП «Белвест», СП «Отико»). В то же время произошло увеличение числа предприятий-аутсайдеров. Если в 1999 году таких предприятий насчитывалось только 3, то к 2001 их количество увеличилось в 2 раза (СП «Рейлит», ООО «Ирвит», ОАО «Барановичская обувная фабрика», РДМ, Барановичская обувная фабрика «Ритм»).

Конкурентоспособность обувной отрасли Республики Беларусь в соответствии с многофакторной конкурентной картой (прил. 12,13) является более низкой по сравнению с двухфакторной. Так, в 1998 году количество аутсайдеров по двухфакторной карте соответствовало двум предприятиям (ООО «Квадрига», ГП «Ритм»), тогда как по многофакторной – 6 (СП «Ле Гранд», СП «Рейлит», РДП СП «Белкельме», ГП «Ритм», ООО «Квадрига»). Аналогичная ситуация наблюдается и в 2001 году: по двухфакторной карте аутсайдеров 5, а по многофакторной – таких предприятий 8. Кроме того, в соответствии с двухфакторной картой происходит завышение конкурентных позиций предприятий, имеющих слабое финансовое состояние. Так, например, в 1999 году согласно двумерной карте ООО «Савельга» относилось к предприятиям со средней конкурентной позицией, а по трехмерной – являлось предприятием со слабой конкурентоспособностью. Такая ситуация наблюдается и по другим предприятиям, в частности ГРОУП «Труд», по СП «Ле Гранд», СП «Чевляр», СП «Белкельме» (в 2001 году) и т.д.

Таким образом, конкурентные позиции предприятий, полученные на основе построения многофакторной конкурентной карты, дают более объективное представление о положении предприятий на рынке.

- на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что предложенные в работе конкурентные карты позволяют:
- во-первых, определить конкурентную позицию предприятия относительно предприятий конкурентов;
- во-вторых, оценить эффективность реструктуризации предприятия на основе определения изменения его конкурентного статуса в результате преобразований;
- в-третьих, многофакторная конкурентная карта, учитывающая финансовое состояние предприятий, позволяет судить об изменении конкурентоспособности отрасли в целом.

5.3. Анализ конкурентоспособности отрасли «Легкая промышленность»

В качестве объекта исследования конкурентоспособности отрасли «легкая промышленность» выбран концерн "Беллегпром", как наиболее значимый производитель товаров легкой промышленности в отрасли. На долю государственного концерна «Беллегпром» приходится 87,5% продукции легкой промышленности, производимой в стране.

Анализ конкурентоспособности отрасли проводился в соответствии с методикой, изложенной в разделе 3.3. На первом этапе была сформирована экспертная группа. Первоначально в группу экспертов было включено 12 человек - 6 специалистов концерна «Беллегпром», 2 специалиста Министерства экономики Респуб-

лики Беларусь, 4 кандидата экономических наук Витебского государственного технологического университета. В результате самооценки экспертов для участия в опросе было отобрано 7 человек - 4 ведущих специалиста концерна «Беллепром», 1 специалист Министерства экономики Республики Беларусь и 2 кандидата экономических наук, доцента Витебского государственного технологического университета. Пригодность экспертов для участия в опросе определялась на основе коэффициента компетентности, полученного по самооценке. Средний коэффициент компетентности равен 0,74, что позволяет признать оценку экспертами влияния факторов на конкурентоспособность отрасли как объективную.

На *втором этапе* была дана оценка внешних, внутренних факторов влияния и факторов состояния рынка на конкурентоспособность отрасли. Для экспертного опроса была подготовлена анкета (Приложение 10).

На *третьем этапе* проверялась согласованность мнений экспертов по методике Герасенко В.П. [40]. Согласованность мнений экспертов оказалась удовлетворительная (коэффициент конкордации равен 0,72), что дало основание использовать их мнения для оценки конкурентоспособности отрасли.

Результаты оценки факторов влияния представлены в таблице 5.18.

Таблица 5.18

Оценка факторов конкурентных преимуществ
легкой промышленности

№ п/п	Показатели факторов конкурентных преимуществ	Средняя оценка, балл
Внешние факторы влияния		
1	Уровень конкурентоспособности страны	1,1
2	Законодательная база функционирования экономики	1,2
3	Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	1,7
4	Государственная поддержка экспортеров	1,4
5	Эффективность налоговой политики	1,4
6	Эффективность кредитно-денежной политики	1,9
7	Эффективность таможенной политики	2,4
8	Государственная поддержка науки и инновационной деятельности.	1,5
9	Гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной	2,1
	Итого по внешним факторам	14,7
	Средняя оценка внешних факторов	1,6
Внутренние факторы влияния		
10	Экспортный потенциал	1,2
11	Кадровый потенциал	1,7
12	Финансовое состояние	1,0
13	Стратегический менеджмент и маркетинг	1,5
14	Система управления конкурентоспособностью в отрасли	0,6
15	Уровень удовлетворения потребностей покупателей	1,1

1	2	3
16	Сертификация продукции и систем в соответствии с международными стандартами ИСО 9000	0,9
17	Уровень инноваций	1,4
18	Конкурентоспособность предприятий отрасли	1,0
19	Информационная и нормативно-методическая база управления в отрасли	1,1
20	Состояние сырьевой базы в отрасли	0,8
21	Развитие инфраструктуры	1,9
	Итого по внутренним факторам	14,2
	Средняя оценка внутренних факторов	1,2
	Факторы состояния рынка	
	<i>Привлекательность рынка</i>	
22	Емкость рынка	2,2
23	Средняя рентабельность рынка	2,4
24	Характеристика рыночной конъюнктуры	1,6
25	Направление развития рынка	1,8
	Средняя оценка привлекательности рынка	2,0
	<i>Конкуренция на рынке</i>	
26	Количество конкурентов на «входе»	1,5
27	Количество конкурентов на «выходе»	1,1
28	Степень дифференциации продукта	2,4
29	Барьеры для вступления на рынок и ухода с рынка	1,5
30	Реализуемые стратегии конкурентов	1,0
	Средняя оценка конкуренции	1,5
	Итого по факторам состояния рынка	15,5
	Средняя оценка по факторам состояния рынка	1,7
	Итого оценка факторов влияния	44,4

Источник: собственная разработка на основе экспертного исследования

Суммарная оценка конкурентоспособности отрасли составила 44,4 баллов, что соответствует среднему уровню конкурентоспособности (согласно шкалы, приведенной в табл.3.15). Однако, в целях более детального анализа конкурентоспособности, как отмечалось выше, необходимо выяснить причины такого положения, то есть подробно проанализировать факторы влияния (внешние, внутренние, факторы состояния рынка).

Средняя оценка по *внешним факторам* составила 1,6 балла, что соответствует средней степени влияния макрофакторов внешней среды на создание конкурентных преимуществ в отрасли «легкая промышленность». В меньшей степени создают конкурентные преимущества в отрасли такие факторы, как уровень конкурентоспособности страны, законодательная база функционирования экономики,

государственная поддержка экспортеров, эффективность налоговой политики. Не привлекательность внешней среды для развития отрасли сформирована государственной политикой, следствием чего является средний уровень использования внутренних конкурентных преимуществ в отрасли. Подробный анализ внешних факторов представлен в главе 4.

Факторы состояния рынка эксперты также оценили как средние (1,7 балла). Анализ состояния рынка проводился в двух направлениях - привлекательность рынка и конкуренция. Средняя оценка привлекательности рынка составила 2 балла и оказалась выше, чем оценка конкуренции (1,5 балла). Привлекательность рынка объясняется большой емкостью рынка и высоким уровнем рентабельности рынка (по оценкам экспертов она составляет 30-40%). Негативное влияние конкуренции на конкурентоспособность отрасли объясняется большим количеством конкурентов и наступательной стратегией конкурентов.

Наиболее низкую оценку получили **внутренние факторы** влияния – 1,2 балла. Это объясняется следующими причинами:

- низким экспортным потенциалом;
- неудовлетворительным финансовым состоянием;
- отсутствием системы управления конкурентоспособностью в отрасли;
- низким уровнем удовлетворения потребностей покупателей (большие запасы нереализованной продукции на складах);
- медленными темпами сертификации продукции и систем в соответствии с международными стандартами ИСО 9000;
- низкой конкурентоспособностью предприятий отрасли;
- отсутствием информационной и нормативно-методической базы управления в отрасли;
- неразвитой сырьевой базой в отрасли.

Для выявления причин невысокого уровня конкурентоспособности отрасли проведем подробный анализ организации управления конкурентоспособностью в концерне (таблица 5.19).

Таблица 5.19

Анализ организации управления конкурентоспособностью
в концерне "Беллепром"

Элементы системы управления конкуренто- способностью	Фактическое состояние
1	2
Субъект управления	Организационно субъект управления конкурентоспособностью в концерне не оформлен, поскольку нет отдела или исполнителя, которые бы занимались вопросами конкурентоспособности отрасли и предприятий
Объект управления	Объект управления не определен. Анализ конкурентоспособности отрасли или предприятий концерна никто не проводит, формулируются лишь отдельные конкурентные проблемы, однако объектом постоянного управления они не являются.

1	2
3. Целевая система	Комплексной целевой системы нет. Хотя отдельные исследования внешней среды проводятся, (концерн готовит и представляет по заявкам предприятий маркетинговую информацию в основном, о ценах, научно-технических разработках) полного исследования внешней и внутренней среды в концерне не осуществляют. Цели управления не определены. Не сформулирована основная стратегия - повышение конкурентоспособности отрасли. Из методов управления конкурентоспособностью используются отдельные, в частности, внедрение международных стандартов серии ИСО. Наиболее значительный метод - маркетинг применяется не в полном объеме и он не выполняет стратегической роли в управлении конкурентоспособностью в концерне.
4. Функциональная система	В целом функциональная система в концерне не создана. Ее составляющие подсистемы (планирования, организации, контроля, учета, анализа, регулирования, стимулирования) также не работают. Это объясняется тем, что объект управления не определен, не создана целевая подсистема и, следовательно, не формулируются цели концерна в отношении конкурентоспособности (стратегические, тактические, цели 1-го уровня, 2-го уровня и т.д. - не строится дерево целей). В результате в концерне не разрабатывают планы повышения конкурентоспособности отрасли, не определяются нормативы конкурентоспособности отрасли, конкурентные преимущества, мероприятия по их достижению и необходимые ресурсы. Поскольку нет планов, то нет организации, контроля, учета, анализа и стимулирования их выполнения. Подробный анализ деятельности конкурентов не проводится.
5. Обеспечивающая система	В целом можно сказать, что такая система функционирует, хотя отдельные подсистемы не совершенны. Так, создана подсистема правового обеспечения (имеется юридический отдел, оснащенный компьютерной базой нормативно-правовой информации, которая постоянно обновляется). Подсистема информационного обеспечения не полноценна. Существует только система внутренней отчетности. В настоящее время в концерне ведется работа по расширению использования сети Интернет для получения информации и продвижения товаров (создан торговый портал, на котором может выставляться продукция предприятий концерна). Система внешней информации и маркетинговых исследований отсутствует. Подсистема технического обеспечения в концерне представлена только компьютерами, хотя их технические параметры и программное обеспечение не достаточное для эффективного управления конкурентоспособностью. Для активизации использования возможностей Интернет необходимы более мощные компьютеры, программы, средства связи (модемы и т.д.). Подсистема кадрового обеспечения маркетинга концерна представлена системой подготовки и переподготовки кадров в Институте современных знаний и маркетинга.

Источник: собственная разработка

Анализ функционирования отдельных элементов системы управления конкурентоспособностью свидетельствует об отсутствии единой системы управления конкурентоспособностью в отрасли и невыполнении концерном стратегических функций управления.

В целом по главе можно сделать следующие выводы.

1. Анализ конкурентоспособности продукции национальных производителей на внутреннем рынке, проведенный на основе анкетирования потребителей, показал, что продукция имеет среднюю оценку. Основными причинами таких оценок явились неудовлетворенность покупателей такими потребительскими характеристиками, как «соответствие направлению моды», «качество материалов», «соответствие качества цене товара».

2. Анализ конкурентоспособности продукции на зарубежных рынках (России) показал, что наша продукция не конкурентоспособна по цене из-за разницы в налоговой нагрузке, процентной ставке по кредитам и стоимости энергоресурсов.

3. Анализ конкурентоспособности по цене на внутреннем рынке свидетельствует о том, что и на внутреннем рынке отечественная продукция не конкурентоспособна по цене (из-за высокой доли налогов и непроизводительных затрат) и по качеству (из-за слабого инновационного и технического потенциала).

4. Исследование уровня конкурентоспособности предприятий показало, что большинство предприятий (23 %) имеют низкий уровень конкурентоспособности. Основными причинами такого положения являются: низкий организационно-технический уровень производства, недостаток валюты для закупки прогрессивных сырья, материалов, оборудования, неэффективное управление финансами, недостаточное использование информационных и Интернет-технологий, отсутствие стратегического менеджмента на предприятии, неэффективный маркетинг из-за слабой подготовки специалистов, низкая инновационная активность, недостаточно высокий уровень качества продукции, отсутствие системы управления конкурентоспособностью.

5. Анализ уровня конкурентоспособности отрасли «Легкая промышленность», проведенный на основе разработанной методики выявил средний уровень конкурентоспособности отрасли. Причиной такого положения является не привлекательность внешней среды для развития отрасли, которая определяется государством, следствие - низкий уровень внутренних конкурентных преимуществ легкой промышленности.

На основе проведенного анализа можно сформулировать конкурентные преимущества и конкурентные проблемы отрасли. *Конкурентные преимущества* предоставляет внешняя среда - большая емкость рынка (благодаря короткому жизненному циклу товаров и устойчивому спросу), высокая оборачиваемость оборотных средств. *Преимущества внутренней среды* - экспортный потенциал (текстильные изделия занимают четвертую позицию во внешнеторговом экспорте Республики Беларусь), наличие высококвалифицированных специалистов, высокая степень дифференциации товаров. *Конкурентными проблемами* в отрасли являются неудовлетворительное финансовое состояние предприятий, морально и физически устаревшее оборудование, неразвитая сырьевая база, неэффективный менеджмент и маркетинг, отсутствие в отрасли системы управления конкурентоспособностью, низкие темпы внедрения международных стандартов серии ИСО 9000.

6. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА МАКРО- И МЕЗОУРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Совершенствование правового обеспечения конкурентоспособности

Проведенное в главе 4 исследование влияния внешней среды на формирование конкурентных преимуществ легкой промышленности позволило сделать вывод о том, что внешняя среда негативно влияет на конкурентоспособность предприятий по следующим причинам: несовершенство законодательной базы, снижение реальных доходов населения, обострение конкуренции, снижение емкости рынка и спроса на продукцию. Законодательство Республики Беларусь не способствует созданию конкурентной среды, техническому развитию предприятий отрасли, улучшению инвестиционного климата. Проводимая налоговая и таможенная политика привела к росту цен и снижению прибыли, что препятствует повышению конкурентоспособности продукции и предприятий.

В соответствии с комплексным подходом к исследованию, направления повышения конкурентоспособности легкой промышленности сформулированы автором по трем уровням управления: народнохозяйственному (макроуровню), отраслевому (мезоуровню) и уровню предприятий. В данной главе будут даны рекомендации государственным органам управления и концерну "Беллепром" по созданию конкурентных преимуществ в легкой промышленности Республики Беларусь. Для формирования направлений повышения конкурентоспособности легкой промышленности использованы методы макромаркетинга и мезомаркетинга, содержание которых рассмотрено в разделе 2.2.

В целях облегчения восприятия структуры рекомендаций, они будут формулироваться по составляющим механизма обеспечения (правовой, организационный, информационный и т.д.) и по факторам конкурентных преимуществ (активизация инновационной и инвестиционной деятельности, улучшение финансового состояния, техническое развитие, совершенствование маркетинга и т.д.).

Организационно-правовые меры, принимаемые на макроуровне, можно сгруппировать по следующим направлениям действий:

- совершенствование правового обеспечения конкурентоспособности (раздел 6.1);
- совершенствование организационно-экономического обеспечения конкурентоспособности (раздел 6.2).

Совершенствование правового обеспечения конкурентоспособности направлено на создание и поддержание следующих конкурентных преимуществ и факторов, их обеспечивающих:

- I. создание и регулирование конкурентной среды;
- II. повышение платежеспособного спроса населения;
- III. улучшение инвестиционной привлекательности отрасли;
- IV. улучшение финансового состояния предприятий;
- V. содействие техническому развитию предприятий;
- VI. содействие распространению Интернет.

1. Создание и регулирование конкурентной среды

Факторами, обеспечивающими конкурентоспособность, являются конкурентная среда и платежеспособный спрос. Совершенствование законодательства по созданию и регулированию конкурентной среды должно проводиться в следующих направлениях:

1. Регулирование отношений собственности.
2. Регистрация субъектов хозяйствования.

1. Рекомендации по совершенствованию законодательства, регулирующего отношения собственности

В целях совершенствования законодательства, регулирующего отношения собственности, предлагается внести изменения в следующие нормативные акты.

а). Изменить Указ Президента от 14. 11. 1997г. № 591 «Об особом праве («золотой акции») на участие государства в управлении акционерными обществами», дополнив его пунктом 5.1. следующего содержания: «в случае ухудшения финансовых показателей предприятия в результате введения особого права вето представителями государства, последние несут административную ответственность за использование права «золотой акции». Совету Министров Республики Беларусь разработать порядок определения ответственности представителей государства.

б). Внести изменения в Земельный Кодекс Республики Беларусь об упрощении порядка приобретения недвижимости, дав возможность иностранным инвесторам приобретать право собственности на земельные участки при реализации инвестиционных проектов и при приобретении ими объектов приватизации в установленном порядке, а не по особому решению Президента.

в). Внести изменения в Гражданский Кодекс, предусмотрев разработку механизма применения на практике субсидиарной ответственности акционеров и участников иных хозяйственных обществ по обязательствам данных обществ в случае банкротства. Отменить не согласующиеся с положениями Гражданского Кодекса нормы о субсидиарной ответственности, предусмотренные другими актами законодательства (например, Декретом Президента от 16. 11. 2000г. № 22 о минимальном размере такой ответственности для участников обществ с дополнительной ответственностью).

г). Внести изменения в Закон Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью», предусмотрев возможность передачи директорам предприятий 5-10% акций в доверительное

управление на срок 3-5 лет.

2. Рекомендации по совершенствованию законодательства о регистрации субъектов хозяйствования

а). Внести изменения в «Положение о государственной регистрации и ликвидации субъектов хозяйствования», утвержденное Декретом Президента Республики Беларусь от 16. 03. 1999. № 11 (в редакции Декрета Президента Республики Беларусь от 16. 11. 2000, № 22), исключив возможность внесудебной ликвидации субъектов хозяйствования и сократив перечень оснований для их ликвидации.

б). Рассмотреть вопрос о введении заявительного принципа регистрации, т.е. есть необходимо прямо предусмотреть недопустимость вмешательства регистрирующих органов в определение содержания и формулировок положений учредительных документов, возложив ответственность за некорректное оформление последних на учредителей субъектов хозяйствования.

в). Отменить обязательное указание видов деятельности в Учредительных документах, так как Гражданский Кодекс подробно регламентирует вопросы правоспособности и дееспособности субъектов хозяйствования, либо ограничиться указанием сфер (сферы) деятельности, но не ограничивать субъектов только ими, допуская (как устанавливает Гражданский Кодекс) право на осуществление любых, не запрещенных законодательством видов деятельности.

II. Повышение платежеспособного спроса населения

Для увеличения доходов населения и покупательной способности предлагается увеличить необлагаемую подоходным налогом базу. Для этого Министерству экономики совместно с Министерством финансов Республики Беларусь подготовить проект изменения Закона Республики Беларусь «О подоходном налоге с физических лиц» от 21. 12. 1991г., изложив статью 3, пункт 2.1. в следующей редакции: «доходы в размере бюджета прожиточного минимума за каждый месяц года (вместо «дохода в размере базовой величины»).

III. Улучшение инвестиционной привлекательности отрасли

Совершенствование законодательства в целях улучшения инвестиционной привлекательности отрасли должно включать следующие направления.

1. Разработать и закрепить на уровне закона «Положение об ответственности представителей государственных контролирующих и законотворческих органов (дисциплинарной, материальной, административной) за причиненный им действиями ущерб субъектам хозяйствования с иностранными инвестициями. Установить эффективный механизм для возмещения такого ущерба предприятиям, пострадавшим от неправомерных действий государственных органов.

2. В целях создания нормативной базы по правовой реализации статьи 79 Инвестиционного Кодекса (о стабилизации условий деятельности предприятий с иностранными инвестициями в течение 5-ти лет после регистрации), Министерст-

ву экономики подготовить проект дополнения Кодекса «Об административных правонарушениях» статьей следующего содержания: «несоблюдение ст. 79 Инвестиционного кодекса виновными лицами несет за собой административную, персональную ответственность в виде штрафа от 50 до 100 базовых величин».

3. Разработать методику отражения вкладов в уставный фонд предприятий с иностранными инвестициями, позволяющую заинтересовать инвесторов в привлечении дополнительных средств в уже существующие предприятия, а также стимулировать открытие новых предприятий.

4. В целях стимулирования реинвестирования иностранными инвесторами, внести изменения в Инвестиционный кодекс и закон Республики Беларусь «О налогах на доходы и прибыль», предусмотрев право инвестора на возвращение ему 20% подоходного налога при повторном размещении прибыли в Республике Беларусь на срок не менее 5 лет (по опыту зарубежных стран).

5. Министерству экономики совместно с Министерством финансов рассмотреть вопрос о снижении либо отмене налогов с оборота (отчислений в местный и республиканский фонды) для иностранных предприятий, работающих в Беларуси при условии их полного включения в цену (для недопущения ценовой дискриминации). Включить в Закон Республики Беларусь о бюджете на очередной финансовый год статью о предоставлении льгот по уплате отчислений в республиканский бюджетный фонд и целевых сборов в местный бюджет.

6. Министерству экономики Республики Беларусь совместно с Комитетом по ценным бумагам при Совете Министров Республики Беларусь подготовить изменение Декрета Президента Республики Беларусь от 20 марта 1998г. № 3 «О разгосударствлении и приватизации», сформулировав пункт 1.12 следующим образом: «обеспечить поэтапную отмену моратория на отчуждение акций, принадлежащих гражданам на льготных условиях, приобретенных за денежные средства и за именные приватизационные чеки «Имущество». Это позволит создать полноценный фондовый рынок.

7. Министерству экономики Республики Беларусь осуществлять продажу принадлежащих государству акций акционерных обществ концерна "Беллепром" на особых льготных условиях в виде первоначального снижения стоимости принадлежащих государству акций на 50%.

IV. Улучшение финансового состояния предприятий

1. Для снижения себестоимости и цены продукции промышленных предприятий Министерству экономики Республики Беларусь совместно с Министерством финансов и Министерством юстиции необходимо подготовить проект поправок в следующие нормативные акты.

• В Инструкции «О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость», утв. Постановлением ГНК от 29. 06. 2001г. № 94 изменить пункт 35 в следующей редакции: «Вычетам подлежат фактически уплаченные налогоплательщиком суммы налога при приобретении товаров (работ, услуг), либо при

ввозе товаров на таможенную территорию Республики Беларусь после отражения их в бухгалтерском учете независимо от суммы налога, исчисленной по реализации товаров (работ, услуг)».

• В Законе Республики Беларусь «О размерах обязательных страховых взносов в фонд социальной защиты населения Министерства социальной защиты Республики Беларусь» № 138-XIII от 29. 02. 1996г. предусмотреть единый социальный налог в размере 35,6 % по аналогии с законодательством России.

2. Отменить для предприятий ограничение на включение в себестоимость затрат консультационных, аудиторских, информационных услуг, а так же на рекламу и маркетинговые услуги или изменить порядок учета и отражения в себестоимости этих затрат через расходы будущих периодов. Для этого изменить Положение о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) и Постановление Совета Министров № 429 от 10 июня 1994г. Это позволит улучшить финансовое положение многих фирм, у которых характер указанных затрат является существенным фактором успешности их деятельности. Вместе с тем, отмена этих ограничений не открывает возможности ухода от налогообложения, так как включение в себестоимость затрат в одной форме становится доходами в другой.

3. Разрешить предприятиям отражать курсовую разницу при изменении Национальным банком курсов иностранной валюты в соответствии с Международным бухгалтерским стандартом № 24 «Отражение курсовых разниц» (относить курсовые разницы от переоценки имущества и обязательств на финансовые результаты того периода, в котором они образованы). Для этого внести изменения в Декрет Президента Республики Беларусь № 15 от 30 июня 2000 г. «О порядке проведения переоценки имущества и обязательств в иностранной валюте при изменении Национальным банком курсов иностранных валют и отражение в бухгалтерском учете курсовых разниц».

V. Содействие техническому развитию предприятий

1. Министерству экономики, Министерству финансов Республики Беларусь подготовить проект изменения Закона Республики Беларусь «О налогах на доходы и прибыль», в части предоставления льгот по налогу на прибыль, направляемую на техническое развитие по фактическому использованию средств, без условия обязательного первоочередного использования амортизационного фонда. Для этого предлагается в пункте «в» статьи 5 исключить предложение: «Указанное уменьшение налогооблагаемой прибыли производится при условии полного использования сумм начисленного амортизационного фонда...».

2. Министерству экономики, Министерству финансов Республики Беларусь подготовить проект изменения Декрета Президента Республики Беларусь № 43 от 23.12.1999г. «О налогообложении доходов, полученных в отдельных сферах деятельности», дополнив пунктом следующего содержания: «Освободить от налогообложения доходы банков от предоставления кредитов предприятиям-экспортерам продукции собственного производства на приобретение оборудова-

под инвестиционные проекты сроком не менее двух лет».

3. Изменить таможенное и налоговое законодательство, разрешив предприятиям уплачивать НДС и таможенные пошлины на ввозимое оборудование после ввоза его в эксплуатацию.

VI. Содействие развитию Интернет

1. Разработать и принять следующие законы Республики Беларусь, регулирующие развитие в стране Интернет: «Об электронной торговле», «Об электронной цифровой подписи», «Об информации, информатизации и защите информации». Задача закона «Об электронной торговле» должна состоять в регулировании сделок, заключенных в электронных системах. В его сферу должны попасть все отношения, возникающие при совершении сделок с использованием компьютерных информационных систем и других технологических средств.

Закон «Об электронной цифровой подписи» должен установить правовые последствия скрепления документов электронной цифровой подписью, а также права и обязанности ее обладателя. Согласно этому документу, электронно-цифровая подпись должна удостоверять полномочия подписавшей стороны, устанавливать подписавшее лицо и содержание сообщения и может выступать в качестве судебного доказательства.

В законе «Об информации, информатизации и защите информации» необходимо предусмотреть меры по защите пользователей Интернет и других электронных систем от несанкционированного проникновения в базы данных, похищения конфиденциальных сведений коммерческого и интеллектуального характера. В законе должны найти отражение юридические вопросы, касающиеся охраны интеллектуальной собственности, присвоения электронным сообщениям статуса судебных доказательств (т.е. чтобы они признавались первичными документами для бухгалтерского учета).

2. Для обеспечения эффективного развития и функционирования в Республике Беларусь Интернет-технологий представляется целесообразным создание экономических условий, стимулирующих расширение числа пользователей Интернет. В этих целях необходимо внести изменения и дополнения в соответствующее законодательство, предусмотрев налоговые льготы, льготные тарифы на услуги связи и аренду помещений для провайдерских фирм.

6.2. Совершенствование организационно - экономического обеспечения конкурентоспособности

Меры по совершенствованию организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности легкой промышленности в данном разделе будут сгруппированы по двум блокам:

I. Меры общего характера, направленные на укрепление национальной экономики и ее позиций в системе мирового хозяйства, ведущие, в конечном счете, к повышению конкурентоспособности предприятий и их продукции. Меры такого рода создают базис конкурентоспособности экономики страны.

II. Организационно-экономические меры, направленные на создание и поддержание конкурентных преимуществ легкой промышленности, рекомендуемые для органов государственного управления и руководства концерна "Беллепром".

1 блок. Организационные меры по повышению конкурентоспособности страны

1. Формирование при Президенте Республики Беларусь национального Совета по конкурентоспособности.

2. Создание правовой базы обеспечения конкурентоспособности. Правовой основой системы обеспечения конкурентоспособности могут быть следующие законы Республики Беларусь, указы Президента и постановления Правительства Республики Беларусь:

- Закон Республики Беларусь «О системе управления конкурентоспособностью». В этом законе должны быть рассмотрены структура системы, уровни управления конкурентоспособностью, основные права и обязанности субъектов и объектов управления, термины и определения в области конкурентоспособности и др.
- Постановления Правительства Республики Беларусь «О методике оценки конкурентоспособности различных объектов», «О методике оценки конкурентных преимуществ различных объектов», «Об информационном обеспечении управления конкурентоспособностью в Беларуси».

4. Совершенствование кадровой политики должно осуществляться в следующих направлениях:

- Осуществлять подготовку и издание серии учебно-методических материалов по управлению конкурентоспособностью различных объектов (в рамках отраслевых вузов, фонда фундаментальных исследований, Министерства образования Республики Беларусь и других структур).
- Организовать систему подготовки кадров, повышения квалификации специалистов и госслужащих в области конкурентоспособности, повышения качества и маркетинга (спец.курсы, семинары, конференции в регионах, на базе концерна "Беллепром") с использованием новых эффективных форм обучения на базе дистанционного образования и посредством Интернет.
- Создать на базе отраслевых институтов и высших учебных заведений консалтинговые центры по оказанию предприятиям помощи в подготовке и переподготовке кадров, освоении новых технологий, обслуживании новой техники, в разработке бизнес-планов и проектов технического перевооружения и т.д.

2 блок. Меры по повышению конкурентоспособности легкой промышленности

Организационно-экономические мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий концерна "Беллепром" сформулированы по следующим направлениям:

1. защита отечественных производителей;
2. стимулирование инновационной активности;
3. повышение эффективности экспорта;
4. расширение участия белорусских экспортеров в международной системе электронной торговли.

1. Защита отечественных производителей

- Министерству иностранных дел Республики Беларусь совместно с концерном «Беллепром» проработать вопрос по увеличению квот на экспорт белорусских текстильных изделий в страны Европейского союза и Турцию.
- Министерству иностранных дел Республики Беларусь совместно с ОАО «Белфа» провести работу по смягчению (или отмене) антидемпинговых пошлин на ввоз белорусского искусственного меха и ворсового полотна в Украину.
- Министерству иностранных дел провести работу по недопущению введения ограничительных мер в отношении импорта в Украину белорусских тарно-технических тканей.
- Концерну «Беллепром» совместно с Министерством торговли инициировать вопрос о введении лицензирования на экспорт льноволокна длинного в Российскую Федерацию.
- РУП «Оршанский льнокомбинат» совместно с концерном «Беллепром» и Министерству иностранных дел Республики Беларусь проработать вопрос по технологической кооперации с иностранными производителями при производстве льняной продукции в Российской Федерации и странах-кандидатах в ЕС.
- Министерству иностранных дел Республики Беларусь инициировать введение защитных мер в отношении ввоза в республику обуви с верхом из натуральной кожи (код ТН ВЭД 6403), ковров и напольных покрытий (код ТН ВЭД 5702-5704).
- Госстандарту Республики Беларусь ужесточить санитарно-гигиенические требования к ввозимым товарам легкой промышленности.
- В целях повышения конкурентоспособности по цене детских товаров, предлагается решить вопрос о временном освобождении предприятий производителей детского ассортимента от уплаты налога на прибыль и внебюджетных платежей в части выручки, полученной от реализации детского ассортимента.

2. Стимулирование инновационной активности

- В целях стимулирования инновационной активности в отрасли, увеличить внебюджетное финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в интересах отрасли.

- Провести техническое перевооружение отраслевой науки и создать научно-технологический центр легкой промышленности (на базе Витебского государственного технологического университета) за счет внебюджетных средств.

- Концерну "Беллепром" совместно с Министерством экономики Республики Беларусь разработать Межгосударственную Российско-Белорусскую программу производства химических волокон и конкретных механизмов реализации схем взаимодействия и согласования интересов предприятий.

- Национальному центру маркетинга и конъюнктуры совместно с концерном "Беллепром" создать виртуальные технопарки для продвижения научно-технических разработок в отрасли.

3. Повышение эффективности экспорта

- Министерству статистики и анализа Республики Беларусь упростить процедуру статистического декларирования при вывозе товаров на реализацию в Российскую Федерацию.

- Министерству иностранных дел Республики Беларусь увеличить ставки вывозных таможенных пошлин на крупное кожевенное сырье до 500 Евро за тонну аналогично действующим в России.

- Министерству иностранных дел Республики Беларусь провести работу по либерализации торговых режимов со странами – основными торговыми партнерами.

- Министерству иностранных дел, Министерству торговли Республики Беларусь гармонизировать нормативно-правовую базу между Республикой Беларусь и Российской Федерацией в области создания и деятельности структур товаропроводящей сети, в частности по режиму учета и таможенного оформления.

- Министерству торговли Республики Беларусь увеличить сроки возврата валютной экспортной выручки.

- Государственному таможенному комитету Республики Беларусь усовершенствовать таможенное оформление образцов, получаемых от иностранных заказчиков.

- Предприятиям концерна «Беллепром» оформить кредиты из фонда поддержки экспорта в целях обеспечения предприятий оборотными средствами, увеличения экспорта и поступлений иностранной валюты.

- Предприятиям концерна «Беллепром» создать системы управления качеством на базе Международных стандартов ИСО серии 9000 и ИСО 14000 и осуществить их сертификацию.

- Предприятиям концерна «Беллепром» создать на базе товаропроводящей сети предприятий за рубежом экспозиционно-информационные торговые

рекламные центры.

- Посольствам Республики Беларусь проработать вопрос об увеличении поставок текстильной продукции белорусского производства в страны, не являющиеся членами ЕС.

- Концерну «Беллегпром» подготовить банк данных по инвестиционному потенциалу предприятий концерна и инвестиционным предложениям предприятий для распространения загранучреждениями Республики Беларусь среди потенциальных инвесторов.

- Концерну «Беллегпром» обеспечить оперативное информирование предприятий о проведении международных выставок и ярмарок, соответствующих профилю деятельности предприятий.

4. Расширение участия белорусских экспортеров в международной системе электронной торговли

- Министерству иностранных дел, Министерству торговли и Министерству экономики Республики Беларусь создать единую систему поддержки экспортеров в электронной торговле;

- Концерну "Беллегпром" создать торговый портал и автоматизированную информационную систему, связанную с информационными системами предприятий.

- Оформить электронные страницы (Web-страницы) белорусских предприятий - экспортеров с информацией об экспорте продукции.

- Расширить использование сети Теле-Интернет, сопряжение этой сети с существующими и создаваемыми в республике информационными ресурсами.

- Разработать и внедрить схемы сквозного информирования об изменении рыночной конъюнктуры по наиболее важным позициям белорусского экспорта с участием отраслевых информационных систем и маркетинговых служб предприятий - экспортеров.

- Для реализации предложенных мероприятий рекомендуется утвердить в бюджете Республики Беларусь на 2004 г. отдельную статью, предусматривающую обеспечение финансовой поддержки экспортеров.

6.3. Формирование системы управления конкурентоспособностью в концерне «Беллегпром»

Проведенный анализ уровня конкурентоспособности легкой промышленности позволил выявить конкурентные преимущества и конкурентные проблемы в отрасли. *Конкурентными преимуществами* для отрасли являются большая емкость рынка, устойчивый спрос, созданная инфраструктура, квалифицированный производственный персонал, высокая степень дифференциации товаров. *Конку-*

рентными проблемами являются: неудовлетворительное финансовое состояние предприятий, неэффективный менеджмент и маркетинг, низкий уровень конкурентоспособности продукции, не полное использование экспортного потенциала, низкие темпы внедрения международных стандартов серии ИСО 9000.

Для комплексного решения проблемы повышения конкурентоспособности легкой промышленности, наряду с мерами, направленными на повышение конкурентоспособности отрасли, принимаемыми на государственном уровне, должны разрабатываться и приниматься меры на уровне концерна "Беллепром". Анализ организации деятельности по управлению конкурентоспособностью в концерне "Беллепром" (раздел 5.3) показал, что в концерне проблему повышения конкурентоспособности комплексно не решают. В этой связи нами разработаны рекомендации по созданию системы управления конкурентоспособностью в концерне "Беллепром". Эти рекомендации даны в отношении следующих компонентов системы управления конкурентоспособности:

1. подсистема планирования конкурентоспособности;
2. организационный механизм управления конкурентоспособностью;
3. подсистема учета, контроля и анализа и регулирования конкурентоспособности;
4. подсистема стимулирования конкурентоспособности;
5. подсистема обеспечения конкурентоспособности.

1. Рекомендации по созданию подсистемы планирования конкурентоспособности

На наш взгляд, концерн "Беллепром" должен выполнять стратегическую роль в управлении предприятиями, входящими в его состав. Это утверждение справедливо и в отношении управления конкурентоспособностью. Функция планирования является основной функцией управления, поэтому разработку системы управления конкурентоспособностью необходимо начинать с системы планирования. Приведем характеристику элементов подсистемы планирования конкурентоспособности, рекомендуемую для концерна "Беллепром".

Субъектом планирования конкурентоспособности в концерне должна быть служба управления конкурентоспособностью. Ее основные задачи: обеспечить быстрое поступление информации от подразделений концерна и предприятий, устанавливать связи между подразделениями концерна, разрабатывать планы по качеству, маркетингу, конкурентоспособности, оценивать планы с точки зрения сформулированной руководством стратегии, осуществлять мониторинг исполнения планов. Структура и функции этой службы будут рассмотрены ниже.

Горизонт планирования конкурентоспособности - долгосрочный период (5 лет), краткосрочный (1 год). В настоящее время пятилетний горизонт планирования для концерна "Беллепром" хоть и сложен, но объективно необходим, что объясняется следующими обстоятельствами: достаточный запас времени для разработки новых товаров, возможность возмещения капитальных инвестиций, продолжительность договоров с поставщиками и потребителями, величина и потен-

пнал производственных мощностей.

В отношении *цикла планирования* следует отметить, что процесс планирования на следующий год целесообразно начинать за 6 месяцев до начала следующего планового года, чтобы осталось достаточно времени на проведение маркетинговых исследований и анализ информации о тенденциях развития рынков. План по конкурентоспособности должен быть готов на ранних этапах создания стратегического плана, чтобы подтвердить или изменить последний.

В качестве *целевых показателей планирования конкурентоспособности* предлагаются следующие. Рекомендуются следующие целевые *показатели по конкурентоспособности*: доля товаров отрасли во внутреннем товарообороте, темпы роста экспорта продукции, доходность инвестиций, норматив конкурентоспособности отрасли. *Целевой показатель по маркетингу* - доля нереализованной продукции в среднем по отрасли в среднемесечном объеме производства.

Делегирование полномочий в области планирования конкурентоспособности между концерном и предприятиями, на наш взгляд, должно осуществляться следующим образом (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Разделение функций по обеспечению конкурентоспособности между концерном и предприятиями

Концерн «Беллепром»	Предприятия
1	2
1. Стратегический анализ	1. Стратегический анализ
2. Исследования зарубежных рынков	2. Исследования национальных рынков
3. Определение перспективных направлений развития отрасли	3. Разработка стратегий и планов повышения конкурентоспособности предприятий
4. Разработка стратегий повышения конкурентоспособности отрасли	4. Выполнение работ по сертификации продукции и систем в соответствии с международными стандартами серии ИСО 9000
5. Выполнение научно-технических разработок для предприятий	5. Выбор целевых сегментов рынка. Позиционирование товара на рынке
6. Руководство выполнением работ по сертификации продукции и систем в соответствии с международными стандартами серии ИСО 9000	6. Выполнение работ по сертификации продукции и систем в соответствии с международными стандартами серии ИСО 9000
7. Разработка перспективных коллекций одежды и обуви с учетом направлений моды и организация их демонстраций	7. Разработка новых товаров. формирование товарного ассортимента
8. Содействие предприятиям в сбыте их продукции на внешних рынках	8. Осуществление ценовой политики
9. Обеспечение производственных связей со смежными отраслями народного хозяйства и научными организациями - белорусскими и зарубежными	9. Организация сбытовой деятельности

Продолжение табл.

1	2
10. Организация участия предприятий в выставках-ярмарках	10. Проведение коммуникационной политики
11. Разработка ассортиментных концепций для предприятий в территориальном разрезе	
12. Пропаганда моды и культуры в рамках территориальных единиц	
13. Разработка методического обеспечения маркетинговых исследований, планирования маркетинга, конкурентоспособности	
14. Обеспечение связи с общественностью (деятельности PR)	
15. Использование сети Интернет для продвижения товаров предприятий концерна на рынках	

Источник: собственная разработка

Нам представляется, что на уровне концерна "Беллепром" должно осуществляться стратегическое планирование конкурентоспособности, которое заключается в установлении и сохранении стратегического соответствия между целями и возможностями концерна, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка, с другой. Основное назначение стратегического планирования в отрасли - разработка стратегий роста концерна и размещение инвестиционных ресурсов и инновационных средств. Поэтому деятельность по планированию в концерне будет отличаться от такой деятельности на предприятиях. Сравнительный анализ планирования конкурентоспособности на уровне отрасли и предприятий представлен в таблице 6.2.

Таблица 6.2

Сравнительный анализ планирования конкурентоспособности на разных уровнях управления

Сравнительные характеристики планов	Уровень концерна	Уровень предприятий
1. Вид плана	Стратегический	Стратегический, тактический
2. Стратегии	Стратегия повышения конкурентоспособности концерна, в т. ч. рыночные стратегии, конкурентные стратегии, стратегии по бизнес-портфелю	Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: рыночные стратегии, стратегии по конкурентным преимуществам, конкурентные стратегии, стратегии по комплексу маркетинга
3. Содержание плана	1 Отраслевая структура. 2 План мероприятий по повышению конкурентоспособности концерна	1. Ассортиментный план. 2. План мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции и предприятия. 3. План по комплексу маркетинга
4. Распределение ресурсов	По предприятиям концерна	По ассортименту продукции предприятия
5. Временной период	5 лет по годам	Стратегический план - 5 лет по годам. Тактический план - 1 год

Источник: собственная разработка

Процесс планирования конкурентоспособности в концерне должен включать следующие этапы.

1. Стратегический анализ, в ходе которого выявляют сильные и слабые стороны концерна, возможности и угрозы внешней среды, проводится анализ бизнес-портфеля (отраслевой структуры) концерна.
2. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности концерна и определение целей для ее достижения. Для комплексного решения проблемы, цели предлагается формировать в виде «дерева целей». Рекомендуемое дерево целей для концерна "Беллегпром" приведено на рис. 6.1. Стратегия повышения конкурентоспособности концерна "Беллегпром" должна формироваться в соответствии с методическими рекомендациями, изложенными в разделе 2.4.
3. Разработка стратегического плана концерна, в котором планируется создание новых направлений деятельности, приобретение новых объектов собственности, привлечение инвестиций, распределение инновационного фонда и др.
4. Контроль и анализ выполнения плана повышения конкурентоспособности.

2. Рекомендации по созданию организационного механизма управления конкурентоспособностью в концерне "Беллегпром"

Организационный механизм включает приемы и методы формирования (построения) органов по управлению конкурентоспособностью, подбора и расстановки специалистов, определения их функций, взаимосвязи с другими исполнителями, отделами и подведомственными предприятиями. На наш взгляд, осуществлять руководство конкурентоспособностью в концерне "Беллегпром" должна служба управления конкурентоспособностью.

Как показал анализ, в настоящее время деятельность по управлению маркетингом в концерне организационно не оформлена: отдела маркетинга (исполнителя по маркетингу) или подразделения по конкурентоспособности нет. Некоторые функции маркетинга выполняют дочерние предприятия концерна «Беллегпром». В частности, РУП ЦНИлегпром осуществляет сбор информации о поставщиках сырья, ценах, научно-технических разработках, выставках, оказывает содействие предприятиям по штриховому кодированию. Белорусский Дом торговли осуществляет коммерческую деятельность, реализуя, в том числе и товары предприятий концерна. Институт современных технологий и маркетинга осуществляет подготовку и переподготовку кадров для отрасли. Однако комплексной, методической помощи предприятиям в деятельности по управлению конкурентоспособности концерн не оказывает.

Цели III уровня

Цели II уровня

Цели I уровня

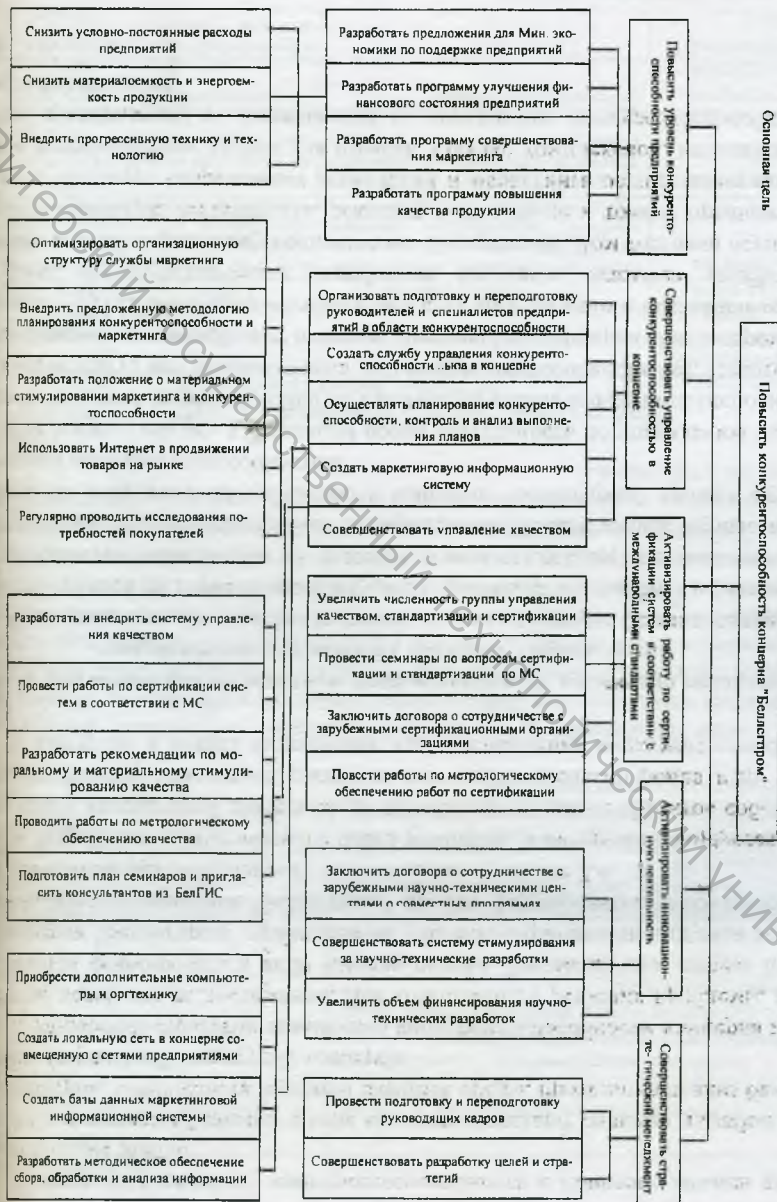


Рис. 6.1 Рекомендуемое «дерево целей» конерну "Беллагипрол"

Необходимость в создании такой службы руководители концерна уже ощутили. В ноябре 2002 г. экономическое управление подготовило служебную записку «Об оптимизации структуры управления концерна «Беллепром», в которой обосновано создание отдела маркетинга и развития товаропроводящей сети в количестве 5 человек, а также информационно-аналитического сектора в количестве 1 человек. Определены основные задачи этих структур. Однако к ноябрю 2003 г. эти структуры фактически созданы не были. Причины этому следующие: неразработанность положений, должностных инструкций; отсутствие квалифицированных специалистов; отсутствие средств на заработную плату дополнительно принятым специалистам. Основная причина, на наш взгляд, - отсутствие функционального обеспечения кадровой перестройки, проще говоря, специалисты не знают, что им делать. В этой связи актуальной проблемой является разработка методического обеспечения деятельности вновь создаваемых структур. Учитывая решения концерна, а также теоретические основы в области организации маркетинга и практический опыт других подобных объединений, предлагаем следующие рекомендации по созданию отдела маркетинга в концерне «Беллепром».

Основной задачей этого отдела должно быть повышение конкурентоспособности предприятий концерна «Беллепром». Следуя методологическим установкам, данным в разделе 2.2, о взаимосвязи систем управления конкурентоспособностью, маркетингом и качеством, считаем целесообразным возложить на отдел маркетинга функции по управлению конкурентоспособностью, маркетингом и качеством продукции. В этой связи предлагается создать службу управления конкурентоспособностью, которая включает отдел маркетинга и юридически самостоятельные подразделения концерна - РУП ЦНИЛеппром, Белорусский Дом торговли, Центральный Дом моделей. Организационная структура отдела маркетинга в концерне представлена на рисунке 6.2, организационная структура службы управления конкурентоспособностью в концерне «Беллепром» - на рисунке 6.3.

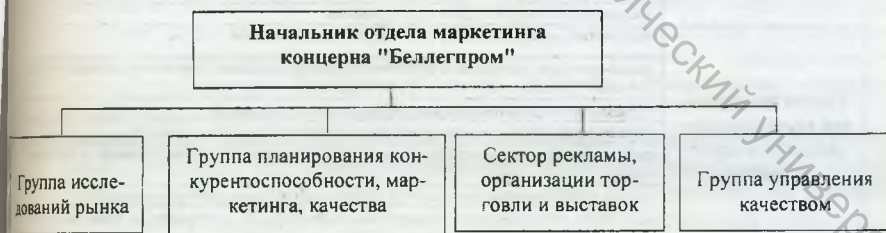


Рис. 6.2 Организационная структура отдела маркетинга концерна «Беллепром»

Источник: собственная разработка

Схема распределения функциональных обязанностей между органами управления конкурентоспособностью в концерне «Беллепром» приведена в таблице 6.3.

Подразделения концерна - РУП ЦНИЛегпром, Белорусский Дом торговли, Центральный Дом моделей непосредственно начальнику отдела маркетинга подчиняются, они являются юридически самостоятельными подразделениями и подчиняются высшему руководству концерна "Беллегпром". Их включение в службу управления конкурентоспособностью концерна является формальным, объясняется необходимостью тесной взаимосвязи функций для решения общей задачи - повышения конкурентоспособности.

В целях повышения конкурентоспособности концерна "Беллегпром" на базе РУП ЦНИЛегпром предлагается создать консалтинговый центр. Его основными функциями должны быть следующие: проведение маркетинговых исследований для субъектов хозяйствования, оказание помощи в использовании Интернет в маркетинговой деятельности (исследования в Интернет, реклама, электронная торговля), оказание консультационных услуг по вопросам маркетинга, внешне-экономической деятельности, оказание юридических консультаций по вопросам, связанным с бизнесом.

Таблица 6.3

Рекомендуемые функции органов управления конкурентоспособностью
в концерне «Беллегпром»

Органы управления конкурентоспособностью	Функции
1	2
Отдел маркетинга концерна	
Группа исследований рынка	Изучение законодательства, регулирующего производственно-хозяйственную, в т.ч. внешнеэкономическую деятельность
	определение и прогноз емкости рынка, доли предприятий на рынке, рыночной конъюнктуры
	изучение поставщиков, посредников, покупателей
	проведение работ по сегментированию рынков
	прогноз покупательских предпочтений, платежеспособного спроса
Группа планирования конкурентоспособности и маркетинга	составление балансов спроса и предложения
	Разработка целей и стратегий по конкурентоспособности
	разработка стратегических и тактических планов повышения качества, конкурентоспособности
	определение перспективных направлений развития отрасли
	определение экономической эффективности инвестиционных проектов
	распределение централизованных ресурсов концерна между программами и предприятиями
	оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности
Группа управления качеством	разработка методического обеспечения планирования маркетинга и конкурентоспособности
	планирование качества продукции
	осуществление стандартизации и сертификации продукции
Сектор рекламы, организации торговли и выставок.	анализ деятельности по управлению качеством
	Пропаганда моды и культуры
	организация демонстраций перспективных коллекций одежды и обуви
	организация участия предприятий в выставках-ярмарках
	содействие предприятиям в сбыте их продукции на внешних рынках
	содействие развитию фирменной торговли в концерне

1	2
Информационно-аналитический центр	
ведение макроэкономического анализа деятельности концерна «Беллепром»	
разработка механизма реализации государственной политики в концерне; разработка стратегий развития отрасли	
обеспечение производственных связей со смежными отраслями народного хозяйства и научными организациями белорусскими и зарубежными	
разработка рекомендаций по распределению централизованных ресурсов концерна между предприятиями	
обеспечение связи с общественностью (деятельности PR)	
РУП ЦНИ легкой промышленности	
Разработка рекомендаций по использованию сети Интернет для продвижения товаров предприятий концерна на рынках	
разработка методического обеспечения маркетинговых и рыночных исследований	
сбор информации о поставщиках сырья, ценах, научно-технических разработках, выставках	
содействие предприятиям по штриховому кодированию	
Центральный Дом Моделей	
Разработка ассортиментных концепций для предприятий в территориальном разрезе	
разработка перспективных коллекций одежды и обуви с учетом направлений моды	
организация демонстраций новых коллекций	
Белорусский Дом торговли	
Содействие предприятиям в создании фирменной сети	
исследование структуры и организации работы сбытовой сети в регионе	
заключение договоров с посредническими организациями; организация совместного сбыта продукции предприятий отрасли	

Источник: собственная разработка

3. Рекомендации по созданию подсистемы учета, контроля и анализа, регулирования конкурентоспособности

Подсистема учета, контроля и анализа включает субъектов контроля и анализа, их функции, цели контроля и анализа, виды, методы, периодичность, время контроля и анализа, контролируемые показатели, способ получения и обработки информации.

Субъектами контроля и анализа конкурентоспособности на предприятии должны быть следующие специалисты: начальник отдела маркетинга и руководители подразделений этой службы (руководитель отдела управления качеством продукции, руководитель сектора (отдела) планирования конкурентоспособности). Субъектами учета являются специалисты службы маркетинга и экономического управления.

По целям контроль и анализ может быть текущий и стратегический. Текущий используется для оперативного управления конкурентоспособностью. Стратегический контроль и анализ конкурентоспособности предназначен для обеспечения достижения стратегий конкурентоспособности. Для проведения учета, контроля и анализа конкурентоспособности на предприятии предлагается следующая модель (рис.6.4). Менеджеры могут использовать следующие виды контроля результатов управления конкурентоспособностью после осуществления плана: управляющий и адаптивный контроль. В аналитической деятельности можно использовать следующие методы анализа: методы сравнения, индексный, балансовый, графический, функционально-стоимостной, факторный, экономико-тематические методы.



Рис. 6.3 Организационная структура управления конкурентоспособностью и маркетингом в концерне "Беллепром"

Источник: собственная разработка

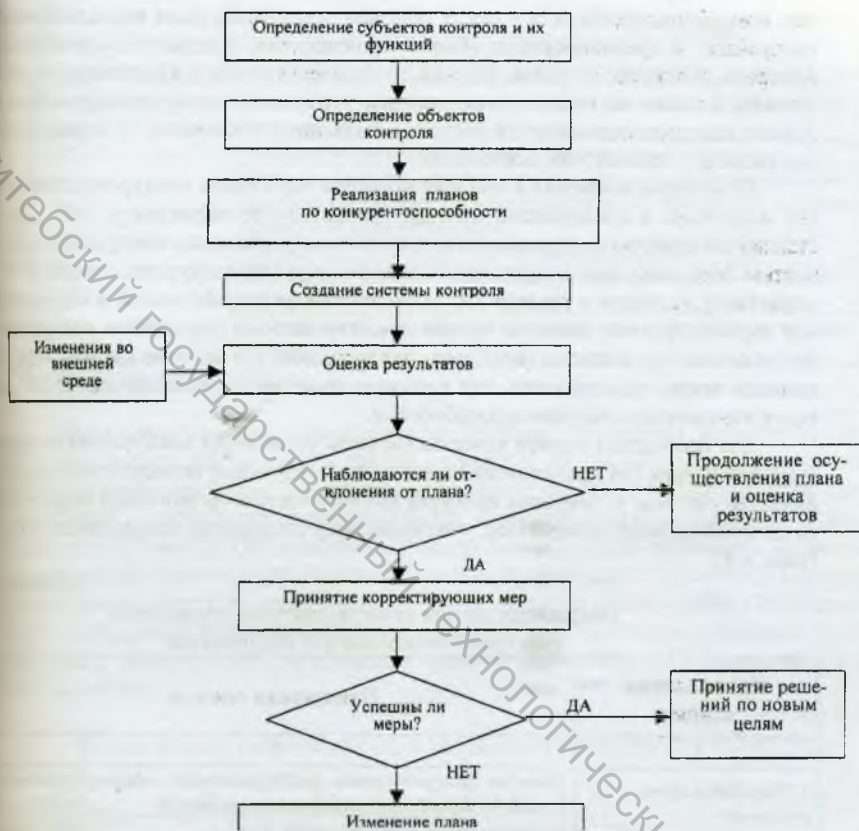


Рис. 6.4 Модель учета, контроля и анализа конкурентоспособности

Источник: собственная разработка

В качестве *приемов анализа* могут использоваться следующие: сводки и группировки, абсолютных и относительных величин, средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

По *способу получения и обработки информации* анализ конкурентоспособности может быть расчетно-аналитический, статистический, экспертный, социологический.

Учет ведется по количественным показателям (нормативам конкурентоспособности, затратам на повышение конкурентоспособности, результатам повыше-

ния конкурентоспособности – росту объемов реализации, доли нереализованной продукции в среднемесячном объеме производства, доходности инвестиций. Контроль, в отличие от учета, ведется по количественным и качественным показателям, а также по подсистемам системы управления конкурентоспособностью. Анализ конкурентоспособности состоит в выявлении отклонений от нормативных показателей и причин этих отклонений.

Объектами контроля и анализа являются нормативы конкурентоспособности продукции и предприятия, целевые показатели по маркетингу, соблюдению стандартов качества продукции, качество системы управления конкурентоспособностью. Методика определения целевых показателей по конкурентоспособности маркетингу изложена в разделе 2.4. Методически не разработанной в отечественной науке и практике является оценка качества системы управления конкурентоспособностью организации (концерна, предприятия). По мнению автора, этот показатель важно анализировать для принятия решений по повышению эффективности управления конкурентоспособностью.

Для проведения оценки качества системы управления конкурентоспособностью в концерне (на предприятии) предлагаем следующий методический подход. Качество системы управления конкурентоспособностью организации определяется по комплексному показателю, учитывающему следующие направления оценки (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Показатели оценки качества системы управления конкурентоспособностью предприятия

Направления оценки	Показатели оценки
1	2
1. Разработка целей и стратегий	Наличие (документально подтвержденное) сформулированной стратегии повышения конкурентоспособности
2. Обоснованность нормативов и планов по конкурентоспособности	Количественное выражение целей по конкурентоспособности, маркетингу, качеству
	Построение «дерева стратегий» по конкурентоспособности
3. Качество управления конкурентоспособностью	Отражение функций управления конкурентоспособностью в положениях о подразделениях и должностных инструкциях
	Оценка выполнения функций управления конкурентоспособностью специалистами предприятия
	Организация учета, контроля и анализа конкурентоспособности
	Организация стимулирования за достижение запланированных показателей по конкурентоспособности

1	2
4. Качество обеспечивающей системы	Наличие нормативно-методических документов по выполнению функций управления конкурентоспособностью, маркетингом, качеством
	Наличие автоматизированной информационной системы
	Состав и качество законодательных актов по управлению конкурентоспособностью, маркетингом, качеству продукции в информационной базе организации
	Состав, квалификация и обеспеченность кадрами
	Показатели ресурсообеспеченности мероприятий по повышению конкурентоспособности
	Состав и качество технических средств и программного обеспечения

Источник: собственная разработка

Оценку направлений эффективности системы управления конкурентоспособностью должна осуществлять группа экспертов, составленная из представителей независимых экспертов (аудиторов) и высшего руководства организации (для предприятий – этими представителями могут быть специалисты концерна). Оценка дается в баллах по 10-ти балльной шкале. Комплексный показатель качества системы управления конкурентоспособностью организации определяется путем суммирования оценок по направлениям. Максимальная оценка равна 130 баллов. Для оценки уровня качества системы управления конкурентоспособностью была разработана шкала оценки по принципу равного шага (табл. 6.5). Величина шага равна 22 баллам.

Таблица 6.5

Шкала оценки качества системы управления конкурентоспособностью

Баллы	0 – 22	22 – 44	44 – 88	88 – 110	110 – 130
Оценка уровня	Низкий	Удовлетворительный	Хороший	Очень хороший	Эффективный

Источник: собственная разработка

По результатам комплексной оценки принимаются решения по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью организации. Для этого в организации должна действовать система регулирования.

Подсистема регулирования (улучшения, корректировки) представлена субъектами (специалистами по планированию и управлению конкурентоспособностью), их функциями по изучению изменений факторов внешней среды, принятию мер по корректировке управляющих решений в соответствии с новыми требованиями потребителей и новыми возможностями. Механизм регулирования является логическим продолжением механизма учета, контроля и анализа. Корректировка стратегии конкурентоспособности является необходимым элементом

стратегического управления, так как невозможно предусмотреть все события и проблемы, которые могут возникнуть в ходе выполнения стратегии. Она не должна проводиться исключительно в порядке реакции на произошедшие события. Мерами предупредительного характера могут быть следующие: сбор информации и уточнение обстановки, выдвижение пробных предложений, разработка вариантов, анализ доводов «за» и «против», проверка предложения, принятие промежуточного решения, делегирование полномочий, обеспечение согласия управленцев, официальное принятие решения о согласованном образе действий.

Регулирование должно осуществляться посредством *управления несоответствиями*, то есть передачи сигналов о несоответствиях полученных результатов целевым показателям и содержанию определенной стратегии. Эти сигналы должны фиксироваться всеми специалистами, осуществляющими управление конкурентоспособностью и передаваться руководству подразделений концерна (предприятия). Корректирующие действия принимаются с целью устранения причин несоответствий, чтобы предупредить повторное возникновение. Они должны соответствовать воздействию встретившихся проблем. В этих целях должна быть организована документированная процедура по корректирующим действиям, в которой отражаются:

- идентификация несоответствий (включая жалобы потребителей);
- причины несоответствий;
- мероприятия, предупреждающие повторение несоответствий;
- регистрация результатов предупреждающих действий;
- анализ предпринятых корректирующих действий.

По итогам их рассмотрения, руководство должно подготовить решения о корректировке стратегии, или подготовить решения об изменениях факторов внешней среды для адресования органам государственного управления. Например, ходатайство концерна "Беллепром" об увеличении квот по текстилю, о предоставлении льгот по налогам с оборота по детскому ассортименту, увеличении экспортных пошлин на кожевенное сырье и др. в Министерство экономики Республики Беларусь.

Организация должна планировать постоянное улучшение системы управления конкурентоспособностью посредством корректировки целей и стратегий, результатов анализа, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны высшего руководства.

Таким образом, формирование и осуществление стратегии конкурентоспособности не означает следование четко заданному курсу по реализации первоначальной стратегии по заранее разработанному плану. Подход к реализации стратегии должен состоять из двух этапов: 1. адаптации и перестройке стратегии с учетом складывающихся событий; 2. использование всех необходимых управленческих методов с целью приспособления внутренних процессов к стратегии. Это интерактивный процесс с многочисленными обратными связями и повторениями цикла для уточнения перспективы, задач, стратегий, подходов к их реализации и

культуры с целью приведения в соответствие в рамках постоянного процесса, в ходе которого концептуально различные действия пересекаются и объединяются.

5. Рекомендации по созданию системы стимулирования конкурентоспособности

Система стимулирования конкурентоспособности в концерне должна обеспечивать мотивацию всех руководителей и специалистов концерна "Беллегпром" в повышении конкурентоспособности отрасли. В настоящее время такая мотивация отсутствует.

В целях решения этой проблемы, представляется следующий механизм стимулирования конкурентоспособности. Специалисты отдела маркетинга концерна и предприятий должны премироваться за достижение целей по конкурентоспособности, а не общих целей концерна. Целевыми показателями по конкурентоспособности, как отмечалось выше, могут быть следующие: доля нереализованной продукции в среднем по концерну в среднемесячном объеме производства, норматив конкурентоспособности отрасли.

Руководство может использовать различные формы материального стимулирования работников. Например, бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной заработной плате за достижение запланированных показателей; премии за конкурсы по качеству, маркетингу, за проведение учебы и семинаров по качеству, маркетингу.

Кроме материального стимулирования, необходимо использовать и моральное стимулирование. Моральное поощрение основано на использовании следующих мер поощрения и порицания: поддержка работника с заниженной самооценкой, не уверенного в своих действиях; выражение благодарности отдельному работнику или коллективу за хорошие результаты; награждение грамотами, почетными знаками; публикации в стенгазетах организации и в открытой печати.

6. Рекомендации по созданию системы обеспечения конкурентоспособности

Обеспечивающая система управления конкурентоспособностью в концерне «Беллегпром» должна включать следующие подсистемы: информационную, технического, правового и кадрового обеспечения.

Система информационного обеспечения представляет собой сбор, анализ и распределение маркетинговой информации для принятия маркетинговых решений. Она включает систему внутренней отчетности (данные о продажах и расходах на маркетинг), систему слежения за внешней средой (данные о технологиях, законодательстве, конкурентах, поставщиках), систему маркетинговых исследований (данные о потребностях и поведении потребителей, их реакции на маркетинговые стратегии).

В целях совершенствования управления конкурентоспособностью в концерне, предлагаем следующую инфраструктуру маркетинговой информационной

системы: группа исследований рынка отдела маркетинга концерна, РУП ЦНИИлегпром, информационно - аналитический центр, предприятия отрасли. Исходя из функций РУП ЦНИИлегпром и информационно-аналитического центра определенных выше (табл. 6.3), их маркетинговая информационная система будет представлена системой слежения за внешней средой и системой маркетинговых исследований.

Для обеспечения совместных маркетинговых исследований и распространения информации предлагается децентрализованная маркетинговая информационная система. Она будет основана на использовании современных программ обеспечения и телекоммуникаций, совместимых компьютерах, создающих единую информационную сеть концерна. Это позволит специалистам по маркетингу предприятий, находясь в любом месте, получать сведения из внутренних и внешних баз данных, анализировать их с помощью статистических методик и моделей, готовить отчеты в текстовом редакторе, а также связываться с другими предприятиями и концерном по сети.

Совершенствование *подсистемы технического обеспечения* маркетинга в концерне должно проходить в следующих направлениях: установка стандартных программ для решения маркетинговых, аналитических и других задач, дополнительных компьютеров, увеличение мощности существующих компьютеров, создание локальной сети, подключение к сети Интернет отделов концерна.

В целях совершенствования *подсистемы кадрового обеспечения* предлагается использовать систему тестирования в области маркетинга, конкурентоспособности для подбора и расстановки специалистов в отдел маркетинга концерна, регулярно (не реже 1 раз в 3 года) осуществлять переподготовку специалистов службы маркетинга концерна.

Таким образом, предложенный методологический подход позволит создать эффективный механизм управления конкурентоспособностью в концерне «Беллегпром» и тем самым повысить конкурентоспособность легкой промышленности Республики Беларусь.

7. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА МИКРОУРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Разработка организационного механизма управления конкурентоспособностью

Направления повышения конкурентоспособности предприятий на микроуровне управления будут сформулированы по составляющим механизма управления конкурентоспособности (организационный механизм и механизм планирования конкурентоспособности). В основу разработки методических основ формирования организационного механизма положена концепция маркетинга как основного фактора повышения конкурентоспособности.

Организационный механизм обеспечения конкурентоспособности включает структурное построение и взаимосвязь служб, осуществляющих управление конкурентоспособностью; оперативную диспетчеризацию выполнения планов по конкурентоспособности; средства реализации целей, принципов и методов управления (регламент, положения, инструкции и т.д.). Разработка организационного механизма управления конкурентоспособностью предприятия предполагает решение следующих задач:

1. определение места, целей, функций, прав и ответственности службы управления конкурентоспособностью;
2. выбор организационного оформления службы управления конкурентоспособностью;
3. определение состава, численности и взаимосвязей работников службы управления конкурентоспособностью;
4. делегирование полномочий, прав, функций и ответственности специалистам;
5. подбор и расстановка специалистов в службу управления конкурентоспособностью;
6. создание обеспечивающей системы.

1 задача - определение места, целей, функций, прав и ответственности службы управления конкурентоспособностью

Актуальность проблемы повышения конкурентоспособности предопределила, на наш взгляд, необходимость выделения в структуре управления предприятием подсистемы «Конкурентоспособность и маркетинг», наряду с такими подсистемами, как «Производство», «Финансы», «Кадры», «Менеджмент», «Инновации». Целевая подсистема «Конкурентоспособность и маркетинг» на предприятии должна находить организационное оформление в создании службы управления конкурентоспособностью, деятельность которой должна регламентироваться нормативным документом – «Положением о службе управления

конкурентоспособностью». В нем формулируются цели и задачи, функции, права и ответственность этой службы. Примерное «Положение о службе управления конкурентоспособностью предприятия» представлено в Приложении 14.

2 задача - выбор организационного оформления службы управления конкурентоспособностью

Основной методологической установкой для формирования организационной структуры управления конкурентоспособностью является взаимосвязь систем управления качеством продукции, маркетингом и конкурентоспособностью (раздел 2.3).

На наш взгляд, общее руководство конкурентоспособностью на предприятиях должна осуществлять служба управления конкурентоспособностью предприятия. Предлагается следующая ее структура: служба маркетинга, подразделение по управлению качеством продукции и принципиально новое подразделение – по планированию конкурентоспособности и маркетинга. Примерная структура службы управления конкурентоспособностью предприятия показана на рис. 7.1.

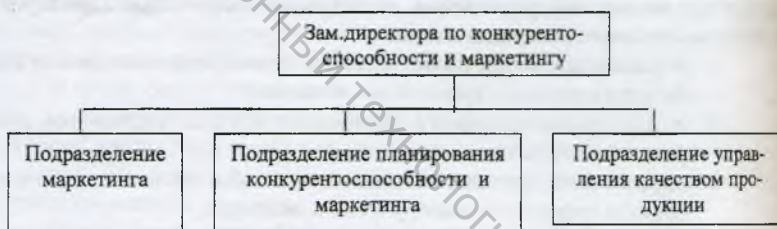


Рис. 7.1 Примерная структура службы управления конкурентоспособностью предприятия

Источник: собственная разработка

Для рационального сочетания целевого, функционального и линейного управления необходимо в качестве руководителя службы конкурентоспособности ввести должность заместителя директора по конкурентоспособности и маркетингу. Состав и численность структурных подразделений этой службы зависят от мощности и возможности предприятия. Это может быть отдел, бюро, сектор или исполнитель. В целом, структура и состав службы управления конкурентоспособностью должны формироваться на предприятии не за счет увеличения численности работников, а путем реорганизации существующих служб в следующих направлениях:

- должность начальника отдела маркетинга ликвидируется, а руководитель этого отдела переводится на должность зам. директора по конкурентоспособности и маркетингу;
- из специалистов службы маркетинга и экономической службы путем перестановки формируют отдел планирования конкурентоспособности

сти и маркетинга;

- подразделение по управлению качеством продукции выводят из подчинения главного инженера и включают в структуру службы управления конкурентоспособностью.

Структура отделов маркетинга, планирования конкурентоспособности и управления качеством определяется высшим руководством предприятия, исходя из особенностей вида деятельности, мощности, финансового состояния предприятия, рыночного мышления высшего руководства и др. факторов. Наиболее сложную структуру (среди подразделений службы конкурентоспособности) имеет отдел маркетинга, который может быть построен по одному из следующих принципов: функциональному, товарному, сегментному, территориальному, матричному. Функциональный принцип рекомендуется для предприятий с однородной продукцией и небольшим количеством рынков. Для предприятий, выпускающих большое количество разнообразной продукции, требующей специфических условий производства и сбыта, целесообразна организация маркетинга по товарному принципу. Сегментная структура оправдывает себя, если обслуживаемые предприятием сегменты достаточно велики и существенно различаются между собой. Организация по территориальному принципу применяется в том случае, когда предприятие работает на большом географическом рынке, в рамках которого существуют регионы с различными требованиями к товару. Матричные формы организации маркетинга основываются, как минимум, на двух критериях структурирования. В качестве таких критериев могут выступать территории, сегменты, товары, функции. Каждый элемент матричной структуры имеет двух руководителей.

Анализ преимуществ и недостатков различных принципов построения службы маркетинга приведен в таблице 7.1.

Таблица 7.1

Преимущества и недостатки отдела маркетинга
в зависимости от принципа организации

Принцип организации	Преимущества	Недостатки
Функциональный	Простота системы, лучшая специализация и опыт в каждой функциональной области	Порождает местничество, трудности в определении виновных в провале коммерческой работы
Товарный	Лучшая специализация по товарам	Дублирование работ; увеличение затрат на содержание аппарата управления
Сегментный	Лучше учитываются потребности сегмента; лучше организуются реклама, продажа, сервис	Дублирование работ; увеличение затрат на содержание аппарата управления
Территориальный	Лучше учитываются особенности потребителей и внешней среды; лучше организуются реклама, продажа, сервис	Дублирование работ; увеличение затрат на содержание аппарата управления; проблемы связи и координации между отделами
Матричный	Лучшая координация деятельности, гибкое реагирование на требования рынка	Конфликты по вопросу компетенций, увеличение расходов на содержание аппарата управления

Источник: на основе [2,3,5]

В целях совершенствования структуры управления конкурентоспособностью, целесообразно создавать временные межфункциональные рабочие группы для решения таких проблем, как разработка новых товаров, исследование новых рынков сбыта, организация новых каналов сбыта, внедрение новых технологических процессов и новых форм организации производства. Это будет способствовать рациональности, экономичности, гибкости управления.

3 задача - определение состава, численности и взаимосвязей работников службы управления конкурентоспособностью

Состав и численность специалистов службы управления конкурентоспособностью зависит от мощности предприятия, его финансовых возможностей, корпоративной культуры, специфики деятельности, количества рынков, товаров и др. Но какую бы внутреннюю структуру не имела служба управления конкурентоспособностью, она должна быть связана с другими подразделениями предприятия. В организационной структуре управления предприятием подразделения соответствуют целевым подсистемам управления.

В вопросе определения состава целевых подсистем предприятия среди ученых нет единства. Например, Акулич И.Л., Демченко Е.В. выделяют следующие подсистемы: производство, финансы, снабжение, кадры, НИОКР, управление, маркетинг [8]; Голубков Е.П. – производство, маркетинг, финансы, персонал [49]; Дихтль Е. и Хершген Х. - производство, финансы, кадры, менеджмент, маркетинг [62]; Кожекин Г.Я. и др. – финансы, производство, маркетинг, НИОКР, печати и внешних связей [139]; Фатхутдинов Р.А. – повышение качества выпускаемых товаров и услуг, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товаров, организационно-техническое развитие производства, повышение качества сервиса, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды [180].

Для формирования структуры управления, нацеленной на повышение конкурентоспособности предприятия, на наш взгляд, целевая подсистема должна определять основную область деятельности предприятия и соответствовать внутреннему фактору конкурентных преимуществ. Обоснование факторов конкурентных преимуществ представлено в разделе 2.1. Обобщив мнения ученых и полагаясь на тезис о приоритетности целей по конкурентоспособности, автором предлагаются следующий состав целевых подсистем предприятия: «Конкурентоспособность и маркетинг», «Производство», «Менеджмент», «Кадры», «Финансы», «Инновации».

Целевая подсистема «Конкурентоспособность и маркетинг» является основной, так как она обеспечивает достижение главной цели предприятия – повышение конкурентоспособности предприятия. Она должна быть взаимосвязана с другими целевыми подсистемами и способствовать достижению целей в

соответствующей области деятельности. Эта взаимосвязь представлена в таблице 7.2.

Таблица 7.2.

Участие целевой подсистемы «Конкурентоспособность и маркетинг» в достижении основных целей предприятия

Основная область деятельности предприятия	Основная цель подсистемы	Участие подсистемы «Конкурентоспособность и маркетинг» в их достижении
1. Производство	Ритмичное выполнение планов, договоров и заказов по производству и сбыту продукции по объему, ассортименту (номенклатуре) и срокам.	Регулирование процесса производства на основе маркетинговой информации, касающейся емкости рынка, конъюнктуры товарного ассортимента, анализа объемов продаж, потребностей покупателей, стратегий конкурентов, конкурентоспособности продукции и др.
2. Финансы	Снижение относительных затрат на производство продукции путем повышения эффективности и сбалансированности использования всех видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых)	Расчет оптимальной цены на основе затрат и внешних факторов (в т.ч. потребностей покупателей), выявленных в ходе рыночных исследований и функционально-стоимостного анализа
3. Менеджмент	Повышение организационно-технического уровня производства, труда и управления в соответствии с новейшими достижениями НТП и передового опыта	Организация производственно-хозяйственной деятельности с учетом стратегий по конкурентоспособности
4. Инновации	Ускоренное внедрение новшеств в области элементов комплекса маркетинга, технологий, организации производства и труда, управления, получения и передачи информации и др.	Исследование потребностей в инновациях, разработка и внедрение новых товаров и форм обслуживания
5. Кадры	Подготовка, переподготовка кадров, подбор и расстановка	Обучение кадров приемам рыночной деятельности, стимулирование за достижения в области конкурентоспособности.

Источник: собственная разработка

В матричной структуре системы управления взаимосвязь целевой подсистемы «Конкурентоспособность и маркетинг» с функциональными подсистемами показана на рисунке 7.2. При использовании такого принципа построения структуры управления предприятием необходимо определить взаимосвязь специальных функций управления в подсистеме «Конкурентоспособность и маркетинг» с функциональными подсистемами предприятия. Эта взаимосвязь представлена в таблице 7.3.



Рис. 7.2. Матричная структура системы управления предприятием
Источник: собственные разработки

Таблица 7.3

**Взаимосвязь специальных функций управления подсистемы
«Конкурентоспособность и маркетинг» с функциональными подсистемами**

Функциональная подсистема	Специальная функция подсистемы «Конкурентоспособность и маркетинг»
1	2
1. Перспективное технико-экономическое планирование	Разработка долгосрочных и текущих планов на основе изучения и прогноза развития внешней среды предприятия, оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции
2. Управление качеством продукции	Сбор и анализ действующих стандартов, международных норм и рекомендаций, касающихся производимой продукции, разработка более высоких требований к производимой продукции на основе стандартов предприятия. Контроль качества готовой продукции в рамках всего технологического цикла с учетом информации о требованиях к качеству продукции со стороны потребителей, национальных и международных органов по стандартизации и метрологии
3. Управление технической подготовкой производства и технологическими процессами	Разработка рекомендаций по оснащению производства современным технологическим оборудованием, по внедрению современных технологий и форм организации производства. Разработка эффективной системы взаимосвязи функциональных служб и производства, адаптация производства к изменяющимся условиям реализации товаров
4. Организация производства	
5. Оперативное управление производством	Корректировка внутренних планов производства с учетом изменений в окружающей среде, эластичности спроса, появления новых требований потребителей к товарам и др.
6. Управление НИ-ОКР	Изучение основных достижений НТП и развития товарных структур рынка, управление инновационной деятельностью предприятия, разработка и производство товаров рыночной новизны
7. Управление материально-техническим снабжением	Подбор поставщиков и установление с ними устойчивых хозяйственных связей с учетом анализа качества их продукции, цен, своевременности поставок.
8. Управление маркетингом	Анализ и прогноз емкости рынка, рыночной конъюнктуры, законодательства в области предпринимательской деятельности, анализ конкурентов и потребителей. Разработка идей новых товаров и совершенствования существующей продукции. Организация логистических операций и сбыта. Выбор ценовой стратегии и метода ценообразования, проведение гибкой ценовой политики. Организация рекламы и стимулирования сбыта
9. Планирование и оценка конкурентоспособности	Оценка конкурентоспособности продукции и предприятия. Выявление конкурентных преимуществ, разработка стратегий и планов повышения конкурентоспособности предприятия. Анализ выполнения планов по конкурентоспособности. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособности на предприятии.
10. Управление трудом и заработной платой	Обучение кадров методам и принципам маркетинга, стимулирование за разработку и внедрение новых товаров и высокое качество продукции, создание в коллективе творческого климата, повышение квалификации коммерческого персонала.

1	2
11. Учет и отчетность	Оперативный сбор сведений о каналах сбыта, оптовой и розничной торговле, фирменных магазинах, структуре и эффективности товарного ассортимента, ценах, затратах на маркетинговые исследования и рекламу, видах и средствах рекламы, стандартах качества продукции и затратах на их внедрение и др.
12. Экономический анализ	Анализ объема и динамики продаж, конкурентоспособности продукции и предприятия, доли предприятия на рынке, структуры ассортимента, цен, эффективности рекламы и др. Комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия по повышению конкурентоспособности и предоставление информации высшему руководству для принятия стратегических решений и корректировки стратегий

Источник: собственная разработка

4 Задача - делегирование полномочий, прав, функций и ответственности специалистам

Следующей проблемой построения организационного механизма управления конкурентоспособностью является определение квалификационных требований, прав, функций и ответственности работников службы маркетинга, т.е. разработка должностных инструкций. В этих целях предлагается методологический подход составления должностных инструкций на основе матрицы распределения функций между подразделениями и исполнителями службы управления конкурентоспособностью (табл. 7.4).

Основная идея построения этой матрицы заключается в сочетании общих функций управления и функций по управлению конкурентоспособностью, которые обоснованы автором ранее. При построении матрицы общая функция управления – «организация» разделена на две функции – «организация» и «выполнение», что обосновывается взаимосвязью структур управления. Функция «организация» в должностных инструкциях поручается ответственным за соответствующую функцию управления конкурентоспособностью структурным подразделениям (исполнителям). Функция «выполнение» – подразделениям, оказывающим содействие в выполнении этой функции.

Универсальность предложенной матрицы состоит в том, что она может быть использована предприятиями с различными мощностью и финансовым состоянием, принципом построения отдела маркетинга, составом и численностью специалистов службы управления конкурентоспособностью. Использование данного методологического подхода исключает дублирование функций и позволяет осуществлять контроль (благодаря установлению ответственных исполнителей за каждую функцию управления конкурентоспособности).

Таблица 7.4

Матрица распределения должностных функций между структурными подразделениями и исполнителями службы управления конкурентоспособностью

Функции по управлению конкурентоспособностью и маркетингом	Директор	Должности и структурные подразделения для мощных, финансово устойчивых предприятий									
		Служба зам. директора по производству (начальник производственного отдела)	Служба зам. директора по экономике (экономическая служба)	Должности и структурные подразделения для мощных, финансово устойчивых предприятий							
				Менеджер по товару (региону, сегменту)	Сектор исследования рынка	Бюро рекламы и продвижения товара	Отдел сбыта	Группа планирования конкурентоспособности	Группа управления качеством продукции	Зам. директора по конкурентоспособности и маркетингу	
Для малых предприятий со средними возможностями											
		Менеджер по маркетингу	Группа (исполнители) по исследованию рынка и рекламе	Сектор сбыта	Экономист по планированию конкурентоспособности и маркетинга	Исполнитель по управлению качеством продукции	Начальник отдела конкурентоспособности и маркетинга				
Маркетинговые, в т.ч. рыночные исследования и прогнозирование рынка, сегментирование рынка и выбор целевых сегментов	К С	-	-	В	О В	-	В	П А	В	К А С	
Анализ жизненного цикла товаров, разработка идей новых товаров, совершенствование существующей продукции	К С	В	-	О В	В	-	В	П А	В	К А С	
Разработка производственной программы; корректировка планов с учетом изменений в окружающей среде	К С	В	В	В	В	-	В	О В	-	К А С	
Формирование ценовых стратегий, выбор метода ценообразования, принятие тактических решений по ценам	К С	-	О В	В	В	В	В	П А	-	К А С	
Анализ эффективности и выбор каналов сбыта, организация товародвижения и сбыта	К С	-	-	В	В	-	О В	П А	-	К А С	
Анализ деятельности по продвижению товаров, организация рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта	К С	-	-	В	В	О В	В	П А	-	К А	
Внедрение, анализ и совершенствование стандартов качества продукции; контроль соблюдения требований стандартов	К С	К А	-	В	В	-	-	П А	О В	К А С	
Оценка эффективности маркетинга, оценка конкурентоспособности продукции и предприятия; планирование повышения конкурентоспособности; анализ выполнения планов по конкурентоспособности	К С	-	К А	В	В	-	В	О В	В	К А С	
Анализ эффективности системы управления конкурентоспособностью на предприятии и разработка рекомендаций по ее совершенствованию	К С	В	К А	В	В	В	В	О В	В	К А С	

Основные функции управления:

П – планирование
В – выполнение

К – контроль
С – стимулирование

О – организация
А – анализ

Источник: собственная разработка

В должностных инструкциях указываются квалификационные требования, права, обязанности и ответственность специалистов. Обязательным требованием к специалистам службы управления конкурентоспособностью должно быть наличие высшего образования по специальности «Маркетолог», «Менеджер маркетинга», «Экономист» (при условии специализации в области маркетинга или практического опыта работы). Обязанности специалистов службы управления конкурентоспособностью определяются на основе предложенной матрицы, а права и ответственность определяются высшим руководством предприятия исходя из специфики выполняемых специалистом функций.

5 Задача - подбор и расстановка специалистов в службу управления конкурентоспособностью

Последней задачей построения организационного механизма управления конкурентоспособностью является подбор и расстановка специалистов в службу управления конкурентоспособностью. Предварительную оценку и отбор кандидатов целесообразно осуществлять отделу кадров на основе компьютерного тестирования. Вопросы должны оценивать с одной стороны, профессиональные знания в области управления маркетингом и конкурентоспособностью, а с другой – деловые и личностные характеристики. С отобранными кандидатами руководство предприятия должно провести собеседование и сделать окончательный выбор. Для наиболее рациональной расстановки кадров целесообразно учитывать опыт и знания работников в определенных видах деятельности. С отобранными кандидатами целесообразно заключить временные контракты на испытательный срок (например, 6 месяцев). Специалистов, которые выдержали условия, можно принимать на постоянную работу.

Таким образом, предложенный методический подход позволит создать на предприятии эффективный организационный механизм обеспечения управления конкурентоспособностью, учитывающий внутренние ресурсы предприятия, и тем самым повысить его конкурентоспособность.

7.2. Методические аспекты формирования системы обеспечения конкурентоспособности на предприятии

Шестой задачей по построению организационного механизма управления конкурентоспособностью на предприятии, которая была обозначена в разделе 7.1, является создание обеспечивающей системы. Она включает следующие подсистемы: правового, информационного, технического, научно-методического, финансового и кадрового обеспечения. Формирование системы обеспечения конкурентоспособности является важной задачей предприятия, принявшего решение о построении системы управления конкурентоспособностью на предприятии. Как показало теоретическое исследование, методический вопрос о создании системы обеспечения конкурентоспособности на основе маркетинга не разработан. Поэтому, учитывая сформулированные в разделе 2.3 теоретические основы построения системы управления конкурентоспособностью

стью и опыт создания отдельных подсистем обеспечивающей системы на промышленных предприятиях Республики Беларусь, сформулируем методические рекомендации по организации на предприятии системы обеспечения конкурентоспособности.

Подсистема правового обеспечения формируется на макроуровне и рекомендации по ее совершенствованию даны в разделах 6.1, 6.2.

Подсистема информационного обеспечения. Информационное обеспечение - одна из важнейших функций управления, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы управления конкурентоспособностью. Основная задача информационной системы состоит в разработке и управлении потоками информации в целях повышения качества и совершенствования процесса принятия решений. Подсистема информационного обеспечения включает подсистемы внутренней бухгалтерской отчетности, анализа внешней и внутренней среды, маркетинговых исследований, состоящие из совокупности показателей, справочных данных, классификаторов и кодификаторов информации, унифицированных систем документации, массивов информации на соответствующих носителях, а также персонал, обеспечивающий надежность хранения, своевременность и качество технологии обработки информации. В условиях развития автоматизации различных процессов, систем коммуникации и информационных технологий, возможно и целесообразно создавать автоматизированные информационные системы. Это позволит ускорить процесс движения информации, снизит ее стоимость, повысит объективность.

Для создания эффективных информационных систем целесообразно воспользоваться следующими рекомендациями.

- Информационные отчеты не должны содержать больше данных, чем это необходимо для получения надежной картины. Собранные данные должны отражать стратегически значимые результаты и симптомы потенциально важных тенденций.

- Отчеты и данные следует получать своевременно, чтобы не опоздать с корректирующими действиями и не слишком часто, чтобы не перегружать систему.

- Потоки информации должны быть простыми, так как сложные отчеты запутывают менеджеров и отвлекают внимание на методологические вопросы, а большое количество отчетов отнимает слишком много времени у менеджеров.

- Информационные отчеты призваны предупреждать заблаговременно, а не просто выдавать информацию.

- Статистическая отчетность должна сигнализировать о серьезных и непредсказуемых отклонениях от плана и тем самым привлекать внимание руководства к существенным отступлениям от предусмотренных целевых показателей.

- Менеджеры обязаны выявлять проблемные области и отклоняться от плана до того, как они смогут предпринять действия, чтобы либо улучшить осуществление стратегии, либо подкорректировать саму стратегию.

Следует отметить, что информационная система основана на информационных технологиях, которые в настоящее время являются стратегическим фактором конкурентных преимуществ. Под *информационной технологией* понимается не только сама информация, которая создается и используется в бизнесе, но и широкий спектр близких и связанных технологий обработки информации. Кроме компьютеров, информационная технология включает оборудование распознавания данных, технологии коммуникаций, автоматизацию предприятий и другие аппаратные средства и услуги.

Информационные технологии оказывают существенное влияние на конкурентоспособность в следующих аспектах:

- изменяют структуру отрасли и таким образом устанавливают новые правила конкуренции;
- создают конкурентное преимущество, предоставляя предприятиям новые возможности превзойти конкурентов в использовании факторов конкурентных преимуществ;
- порождают совершенно новые виды бизнеса, часто непосредственно на основе уже существующих процессов и операций.

Подсистема технического обеспечения управления конкурентоспособностью создается для сбора, регистрации, передачи, обработки, отображения и размножения информации. Она включает компьютеры, программное обеспечение, оргтехнику, модемы, локальные сети, глобальную сеть Интернет, а также методическую и техническую документацию и обслуживающий персонал.

В этой подсистеме необходимо отдельно охарактеризовать программное обеспечение, ввиду особой значимости этого элемента подсистемы в современных условиях компьютеризации всех процессов. В состав программного обеспечения входят общесистемные и специальные программы, а также инструктивно-методические материалы по применению средств программного обеспечения и персонал, занимающийся его разработкой и сопровождением. К *общесистемному программному обеспечению* относятся программы, рассчитанные на широкий круг пользователей и предназначенные для организации вычислительного процесса, решения часто встречающихся задач и обработки информации. *Специальное программное обеспечение* представлено прикладными программами для организации данных и их обработки при решении функциональных задач по товародвижению, управлению товарными запасами, контролю за издержками обращения, изучению и прогнозированию спроса, товарооборота, ценовой политики, оценки конкурентоспособности товара и конкурентной среды и т.д.

Анализ рынка программных продуктов позволил определить следующие специальные программы, которые могут быть использованы в практике управления конкурентоспособностью и маркетингом.

1. Программа «1С – Купец» позволяет проводить оценку свойств товара в сравнении с товарами конкурентов, анализировать эффективность дистрибуции и товародвижения с подключением информационно-аналитического обеспечения моделей торгово-сбытовой логистики, а также самооценки фирмы как должника и кредитора. [87, с. 226].

2. Программа «ОЛИМП: Маркетинг» для решения маркетинговых задач, которая имеет следующие рубрики: «Анализ рынка», «Разработка товара», «Определение цены», «Анализ сбыта», «Контроль маркетинга» [87, с. 262]. Она позволяет на основе анализа рынка планировать комплекс маркетинга и анализировать его выполнение.

3. Компания Про-Инвест Консалтинг разработала систему моделирования рыночной ситуации в пакете Marketing Expert, включив в нее ряд стандартных аналитических методов - сегментный анализ доходности и прибыльности; SWOT - анализ (в т.ч. анализ конкурентоспособности); Portfolio - анализ; GAP - анализ; стратегический анализ Анзоффа [87].

4. Программы «Marketing Analytic», «Oracle Marketing», «Sales Expert». Эти программы предназначены для анализа маркетинговой информации. Характеристику этих программ и информацию о новых маркетинговых программах можно получить в Интернет на сайтах: www.oracle.com/ru, www.curs.ru.

Важное место в подсистеме технического обеспечения отводится в настоящее время компьютерным сетям. Компьютерные сети представляют собой современный и эффективный вариант сотрудничества людей и компьютеров, обеспечивающего ускорение доставки и обработки информации, а также существенное расширение объемов информации, доступной каждому пользователю сети.

Сеть обеспечивает обмен информацией и ее совместное использование (разделение) для пользователей компьютеров, подключенных к сети. Компьютерные сети делят на *локальные* (ЛВС, Local Area Network, LAN), представляющие группу близко расположенных компьютеров, связанных между собой, и *распределенные* (глобальные, Wide Area Networks, WAN) [87]. Соединенные в сеть компьютеры обмениваются информацией и совместно используют периферийное оборудование и устройства хранения информации, а также серверные приложения.

Преимущества сетей состоят в совместном использовании периферийных устройств, принтеров, плоттеров, дисковых накопителей, приводы CD-ROM, дисководов, сканеров, факс-модемов, информационных ресурсов, каталогов, файлов, прикладных программ, баз данных, системы электронной коммерции.

Совместное использование технических ресурсов обеспечивает существенную экономию средств и времени, позволяет упростить обслуживание клиентов и повысить его качество. Все это способствует повышению конкурентоспособности предприятий.

Подсистема кадрового обеспечения представлена культурой организации, персоналом соответствующей квалификации, а также существующим порядком подбора и расстановки кадров, порядком подготовки, переподготовки кадров, повышения их квалификации.

Культура организации – это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками организации и передаваемых от одного поколения работников к другому. Она создает нормы, определяющие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на управленческую структуру и кадровую политику организации. Определяющими ценностями могут быть: убеждение в превосходном качестве продукции, убеждение в важно-

сти экономического роста и прибыли, уважение к служащим и др. В культуру могут отражаться аспекты внешности поведения сотрудников, стиля работы с клиентами. Существует множество символов и символических действий, характеризующих культуру организации – ритуалы, оригинальная миссия, современные ролевые модели, призванные воспитывать чувство общности, причастности персонала к общему делу организации. Культура организации оказывает большое влияние на реализацию выбранных стратегий и на эффективность организации в долговременной перспективе.

Для формирования корпоративной культуры организации, содействующей повышению конкурентоспособности, целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

1. определить миссию организации как неуклонное обеспечение производства конкурентоспособной продукции;
2. создавать свои традиции, воспитывать у работников ценности в отношении достижений предприятия;
3. создавать дух коллективизма в организации;
4. разрабатывать стандарты поведения, в которых описываются правила поведения сотрудников, системы продвижения по службе, оценки и оплаты труда, требования к внешнему виду, деловые качества.

Вторым компонентом подсистемы кадрового обеспечения является *персонал и методы управления персоналом*. Основная задача управления персоналом - обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров. Управление персоналом включает в себя:

- планирование людских ресурсов компании;
- формирование кадрового состава - отбор, прием, адаптация, увольнение, перемещение работников;
- обучение, повышение квалификации и развитие персонала;
- организацию труда, контроль исполнения и аттестацию персонала;
- оценку результатов труда, управление системой оплаты и стимулирования труда;
- охрану труда и здоровья, удовлетворение социально-бытовых нужд;
- формирование и поддержание системы коммуникаций внутри компании, разрешение конфликтов, взаимодействие с органами, представляющими интересы работников.

Руководство организации должно иметь информацию о том, какие люди на нее работают и какими профессиональными навыками обладают. Это существенная информация для формирования и реализации корпоративной стратегии. Прекрасная стратегия может оказаться бессмысленной, если работники не обладают достаточным профессионализмом для ее выполнения. При приеме на работу и расстановке кадров целесообразно использовать такие методы, как тестирование, личные беседы, анализ послужного списка.

В современных быстро изменяющихся условиях важным конкурентным преимуществом предприятия может стать система подготовки и повышения квалификации персонала. С точки зрения конкурентоспособности, ее основное предназначение - готовить не узкофункциональных работников, а специали-

стов, ориентирующихся в общих вопросах стратегии, диверсификации, нововведении, обладающих глубокими знаниями в конкретных областях, имеющих навыки работы с постоянно обновляющейся информацией.

Высшее руководство организации должно осознавать, что им следует быть более гибкими в отношении использования персонала, для того чтобы людские ресурсы превратились в фактор силы организации.

Подсистема научно-методического обеспечения конкурентоспособности. В этой подсистеме должны быть собраны все теоретические, методические разработки по реализации стратегии повышения конкурентоспособности объекта, в частности – научные подходы к управлению, методики проведения маркетинговых исследований, стратегического анализа, методики разработки стратегий и планов, методики оценки конкурентоспособности объекта, методы контроля и анализа, методы прогнозирования, методы организации процессов, методы стимулирования. Это особая подсистема, которая структурно не выделена (функции по ее созданию и организации не закреплены за отдельным исполнителем). Ее выделение состоит в том, что бы показать значимость этой подсистемы в управлении конкурентоспособностью и проанализировать имеющуюся у субъекта управления базу научно-методического обеспечения, ее полноту, а также для принятия решений по ее совершенствованию. Банк научно-методического обеспечения включает следующие методы: методы анализа информации, методы прогнозирования, методы анализа внешней и внутренней среды, методы организации процессов, метод анализа цепочки ценностей.

Методы анализа информации: метод сравнения, индексный, балансовый, цепных подстановок, графический, функционально-стоимостный анализ, экономико-математические методы анализа, вариационный, кластерный, дисперсный.

К **методам прогнозирования** относятся следующие: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяция, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, исследования потребностей покупателей, статистический, комбинированный.

Методы анализа внешней и внутренней среды: стратегический (SWOT – анализ), анализ цепочки ценностей, анализ конкурентной позиции, анализ конкурентоспособности объекта, анализ потребностей покупателей, анализ продукции на соответствие требованиям стандартов и покупателей.

Методы организации процессов: сетевые модели, оперограммы и другие методы и приемы. Сетевое планирование и управление (СПУ) представляет собой графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Методы стимулирования: методы материального и морального стимулирования.

Подсистема финансового обеспечения конкурентоспособности состоит из субъектов, осуществляющих управление финансами, методов планирования, контроля, учета финансов и непосредственно финансовых средств, направляемых на обеспечение запланированного уровня конкурентоспособности объекта. Задача финансового менеджмента состоит в выявлении приоритетных

стратегий и в направлении средств на их выполнение, а также в управлении затратами.

7.3. Планирование повышения конкурентоспособности продукции на основе учета потребительских предпочтений

Механизм планирования конкурентоспособности является основным в построении механизма управления конкурентоспособностью на микроуровне (уровень предприятий, объединений). От обоснованности стратегий и планов зависит вся дальнейшая деятельность по повышению конкурентоспособности. Основным фактором повышения конкурентоспособности предприятия, как обосновано в разделе 2.1, является конкурентоспособность продукции. В этой связи первым направлением повышения конкурентоспособности на микроуровне выбрано совершенствование планирования конкурентоспособности продукции.

Стратегия повышения конкурентоспособности продукции является составляющей стратегии конкурентоспособности предприятия (раздел 2.3). Значение разработки стратегии повышения конкурентоспособности продукции состоит в следующем. В условиях развития рыночных отношений обостряется конкурентная борьба. Она проявляется в форме ценовой и неценовой конкуренции. Ценовая конкуренция (снижение цены) ограничена нормой прибыли и затратами, тогда как неценовая конкуренция заключается в повышении потребительских свойств товара, улучшении упаковки, предоставлении гарантии, доставки товара, оказании дополнительных услуг. Эти две формы конкуренции находят свое выражение в конкурентной стратегии предприятия – «повышение конкурентоспособности товара» (табл.2.5). На основе данной стратегии принимают тактические решения по совершенствованию существующей продукции, разработке конкурентоспособных товаров - новинок, а также по формированию цен на эти товары.

Теоретическое исследование показало, что достаточно изученными являются вопросы оценки конкурентоспособности продукции и обеспечения качества. Однако проблема планирования повышения конкурентоспособности продукции является недостаточно проработанной отечественными и зарубежными маркетологами.

Фатхутдинов Р.А. предлагает следующие нормативы конкурентоспособности товара: показатели качества, ресурсоемкости товара, показатели сервиса, динамичные факторы конкурентоспособности товара [180, с. 531]. На наш взгляд, недостаток этой системы показателей в том, что среди них отсутствуют стоимостные показатели, хотя среди факторов конкурентоспособности продукции ученый называет стоимостные (цена и затраты в сфере потребления) [180, с. 595].

Большинство ученых предлагают планировать конкурентоспособность продукции на основе использования стандартов ИСО серии 9000: (П.С.Завьялов, В.Е.Демидов [72, с. 159], А.П.Дурович [68, с. 63]). Представля-

ется, что их поход не совсем отвечает возможностям стандартов и особенно-стям товаров легкой промышленности.

Во-первых, стандарты не устанавливают потребительских требований к продукции.

Во-вторых, международные стандарты серии ИСО 9000: 2000, 9004:2000 (по системе менеджмента качества) не содержат механизмов разработки новой продукции с учетом потребительских предпочтений. В стандартах определены только общие направления, а предприятия самостоятельно должны разрабатывать методики планирования качества новых товаров.

В третьих, они не имеют рекомендаций по формированию цены в зависимости от уровня качества, что является важным условием обеспечения конкурентоспособности продукции.

В четвертых, не учитывают особенностей легкой промышленности (в частности производителей одежды, обуви) и восприятия покупателями их качественных характеристик. Для потребителей этих товаров важное значение имеют не технические характеристики, а потребительские свойства и цена, которые стандартами серии ИСО не определяются.

В пятых, как показал анализ конкурентоспособности продукции белорусских производителей, для большинства потребителей товаров легкой промышленности качество изготовления (которое характеризуется техническими показателями) оказалось «излишним» (раздел 5.1.1).

В разделе 2.1 было обосновано, что цена является важным фактором повышения конкурентоспособности продукции. Из логической формулы конкурентоспособности (2.1) следует вывод: конкурентоспособность продукции прямо пропорциональна качеству и обратно пропорциональна цене продукции. Следовательно, производителям для создания конкурентоспособной продукции необходимо планировать повышение качественных характеристик и снижение стоимостных.

Проблема планирования разработки конкурентоспособной продукции состоит в определении состава и нормативных значений потребительских свойств товара (которые характеризуют качество с точки зрения потребителей) и технических характеристик продукции. Маркетинговая наука имеет опыт решения этой проблемы. В частности, в конце 60-х годов японский профессор Йоджи Акао разработал “функцию развертывания качества” и применил на крупнейших японских предприятиях к концу 80-х годов. Сущность этой теории состояла в том, чтобы качественные, технические характеристики продукции совпадали с искомыми выгодами потребителей. Эта теория использовалась другими зарубежными маркетологами - Робертом Неффом, Питером Р.Диксоном [188, с. 265]. Метод планирования качества продукции Йоджи Акао послужил основой функционально-стоимостного анализа (ФСА) и стал использоваться в разных странах.

Функционально-стоимостной анализ определяется как метод комплексного технико-экономического исследования функций объекта, направленный на оптимизацию соотношения между качеством исполнения заданных функций и затратами на их осуществление. Иначе этот метод называют анализом затрат на основе потребительной стоимости [11, с.40]. ФСА базируется на

предположении о том, что в каждом объекте, системе, подлежащих анализу, сосредоточены как необходимые, так и лишние затраты. Эти лишние затраты являются объектом анализа и нахождения путей устранения. Они обычно связаны с повышенной, не требующейся потребителю функциональностью изделий, либо с недостаточно экономичной конструкцией и технологией. Таким образом, метод ФСА позволит учесть потребительские предпочтения при создании продукции, что будет способствовать повышению ее конкурентоспособности.

Исследования в области применения ФСА проводятся в странах СНГ с 80-х годов (Моисеева Н.К., Карпунин М.Г. [130], Адлер Ю.П. [3], Глазунов В.Н. [44], Житная И.П., Житный Е.П. [69]). Однако за прошедшие годы ряд методологических вопросов остался не до конца изученным, в частности, оценка затрат, распределение косвенных расходов в условиях котлового метода учета.

В основном этот метод получил распространение в машиностроении, электротехнической и электронной промышленности, поскольку для технических объектов проще выявить структуру, разложить на простейшие элементы и выявить причинно-следственные связи между качеством (эксплуатационно-техническими характеристиками) и затратами. Для товаров легкой промышленности метод ФСА актуален и вполне приемлем, однако ввиду отраслевых особенностей, он не получил распространения. В легкой промышленности исследования в области ФСА не проводились.

Методическая сложность применения метода ФСА состоит в учете особенностей товаров легкой промышленности, которые определены в разделе 2.2. Рассмотрим эти особенности с точки зрения их влияния на процесс проектирования новой продукции с учетом потребительских предпочтений.

1. Высокая дифференциация потребительских предпочтений по сегментам рынка побуждает производителя к разработке комплексов маркетинга (в т.ч. потребительских свойств товара) применительно для каждого обслуживаемого сегмента.
2. Качество продукции характеризуется, с одной стороны, техническими свойствами (например, для обуви – формоустойчивость, гигроскопичность, прочность, масса обуви), а с другой стороны, - потребительскими свойствами (соответствие направлению моды, вид и качество материала, гибкость, удобство и др.). Оценить причинно-следственные связи между этими свойствами довольно сложно, и в настоящее время в отраслевой науке такие подходы не разработаны.
3. Функции товара определяются его потребительскими свойствами. Методическая сложность применения ФСА в легкой промышленности состоит в разделении долевых затрат между потребительскими свойствами товара.
4. Частое изменение моды и ее влияние на изменение потребительских предпочтений заставляет учитывать изменения направлений моды при разработке новых товаров.
5. Критерием выбора потребителем товара является общественное признание товара индивидуума. Следовательно, в планировании и оценке потребительских товаров необходимо учитывать эстетические показатели («соответствие направлению моды», «оригинальность», «инди-

видуальность», «соответствие определенному стилю»).

Учитывая эти особенности, сформулируем методологические основы ФСА для разработки конкурентоспособной продукции в легкой промышленности на основе потребительских предпочтений.

Во-первых, выявление значимости потребительских свойств планируемой продукции (потребительских предпочтений) необходимо проводить на основе социологического исследования (опрос, анкетирование покупателей) *целевых сегментов*.

Во-вторых, необходимо уточнить различия между потребительскими и техническими свойствами продукции: *технические свойства* соответствуют технологическому процессу производства продукции, характеризуют качество с точки зрения соответствия стандартам (ГОСТ, ТУ, международным стандартам) и имеют различные единицы измерения. *Потребительские свойства* характеризуют продукцию с точки зрения соответствия запросам потребителей и оцениваются ими в баллах.

В-третьих, планируемый показатель конкурентоспособности продукции не должен быть ниже, чем у конкурента на аналогичную продукцию.

Отмеченные недоработки теории ФСА и сделанные методологические установки, а также учет особенностей товаров легкой промышленности позволили автору предложить следующую методику планирования повышения конкурентоспособности продукции на основе учета потребительских предпочтений с применением ФСА. Предлагаются следующие этапы планирования.

1. Определение перечня потребительских свойств, и их значимости для целевых сегментов, подлежащих сравнению и оценке.

2. Определение перечня технических характеристик товара, их взаимосвязи с потребительскими свойствами.

3. Определение фактического уровня потребительских свойств анализируемого товара и товаров конкурентов.

4. Анализ рынка с целью выбора товара-конкурента в качестве базы сравнения.

5. Расчет фактического уровня конкурентоспособности анализируемого товара и товара конкурента.

6. Функционально - стоимостной анализ с целью расчета коэффициентов затрат.

7. Планирование уровня потребительских и технических параметров на основе коэффициентов затрат. Расчет планируемого уровня конкурентоспособности продукции.

8. Планирование мероприятий по ликвидации излишних затрат на производство продукции.

9. Планирование цены на создаваемую или модернизированную продукцию.

Поясним эти этапы.

1 Этап. Определение перечня потребительских свойств конкретного вида товара и значимости этих свойств для целевых сегментов. Для различных изделий легкой промышленности потребительские свойства различны и определяются назначением товара.

Основными методами изучения потребительских свойств являются социологический и экспертный. Социологический метод основан на опросе и анкетировании покупателей. Экспертный - на основе опроса или анкетирования специалистов торговли и специалистов предприятия. Наиболее адекватную оценку потребительских предпочтений дает социологический метод, поскольку сведения получают непосредственно от потребителей товаров.

Методика определения перечня потребительских свойств товара и значимости этих свойств для целевых сегментов изложена в разделе 3.1.1.

2 этап. Определение взаимосвязи технических характеристик товара с потребительскими.

Технические характеристики различны для разных видов товаров (одежда, обувь, ткани и т.д.). Они определены в технических спецификациях, стандартах (Приложение 4). Взаимосвязь технических и потребительских свойств продукции рекомендуем определять экспертным методом. В качестве экспертов могут выступать технологи и конструкторы предприятий-изготовителей, которые должны проставить тесноту взаимосвязи потребительских свойств товара с его техническими характеристиками в таблице 1 (Прил.15)

3 этап. Оценка потребительских свойств анализируемых товаров. Методика оценки изложена в разделе 3.1.1.

4 этап. Выбор товара-конкурента в качестве базы сравнения. «Идеальным образцом» данного вида товара считается тот, который обладает наивысшими потребительскими свойствами при меньшей цене. Особенность товаров легкой промышленности состоит в том, что не существует (невозможно выделить) какой-либо идеальный образец, поскольку дифференциация товаров очень большая, вкусы, потребности покупателей сильно различаются. Поэтому за «идеальный образец» целесообразно принимать ассортиментную группу товаров (например, «туфли летние женские», «костюмы мужские», «женская верхняя одежда», «ткани плательные» и т.д.) производителя, получившего максимальную оценку потребительских свойств на основе социологического исследования.

5 этап. Расчет конкурентоспособности анализируемого товара и его конкурента производится по формуле 3.5 (раздел 3.1.1).

6 этап. Проведение функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Как было отмечено выше, сущность ФСА состоит в выделении основных функций товара, определении затрат на эти функции и выявлении излишних затрат. Функции товаров легкой промышленности определяются его потребительскими свойствами. Все затраты на производство функций (свойств) изделия необходимо разделить на прямые и долевые. Прямые затраты прямо относятся на поддержание определенного потребительского свойства. Например, так свойства - «эстетичность отделки», «эстетичность упаковки» обеспечиваются следующими прямыми затратами: стоимость фурнитуры, упаковки; трудовых затрат на отделку, упаковку. Большинство затрат *долевые*, так как они распределяются на поддержание ряда потребительских свойств, например, затраты на материалы верха обуви, подкладки, подошвы распределяются между такими потребительскими свойствами обуви, как легкость, гибкость, внешний вид материала верха и низа обуви. Распределение долевых затрат предлагаем осу-

ствлять следующим образом.

Определяется значимость материальных и трудовых затрат в обеспечение функции изделия. Значимость должны определять эксперты, которыми на предприятии могут быть технологи, конструкторы, экономисты. В этих целях предлагается построить матрицу долевых затрат и потребительских свойств (табл. 2 Прил.15). Значимость каждого вида долевых затрат для каждого потребительского свойства проставляется в матрице в процентах. Мнения экспертов проверяется на согласованность по методике Герасенко В.П. [40].

Коэффициент весомости рассчитывается по следующей формуле (7.1).

$$\alpha_{zi} = \sum_{j=1}^m O_{ij} / \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad (7.1)$$

где α_{zi} - коэффициент значимости долевых затрат по i -ому потребительскому свойству;

O_{ij} - оценка j -го вида затрат по i -ому потребительскому свойству, %;

m - число оцениваемых видов затрат;

n - число оцениваемых потребительских свойств.

Условием правильности расчета коэффициентов значимостей является следующее:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_{zi} = 1 \quad (7.2)$$

На основании коэффициентов значимостей по видам затрат, долевые затраты (затраты на материалы и трудовые затраты) распределяются между функциями (потребительскими свойствами) продукта следующим образом (формула 7.3).

$$Z_i = Z_{\text{общ}} \times \alpha_{zi} \quad (7.3)$$

где Z_i - затраты на i -ое потребительское свойство, руб.;

$Z_{\text{общ}}$ - общая сумма долевых затрат, руб.

После распределения затрат по потребительским свойствам рассчитывается удельный вес потребительских свойств по затратам по формуле (7.4).

$$Y_i = Z_i / \sum_{i=1}^n Z_i \quad (7.4)$$

где Y_i - удельный вес i -го потребительского свойства по затратам.

Затем рассчитывается коэффициент затрат по формуле (7.5).

$$KZ_i = Y_i / \alpha_{zi} \quad (7.5)$$

где KZ_i - коэффициент затрат i -го потребительского свойства;

α_{zi} - значимость i -го потребительского свойства для потребителей (методика расчета представлена в разделе 3.1.1, формула 3.3).

В теории и практике ФСА оправданное соотношение между затратами и функцией должно быть равным или близким к 1. Если коэффициент затрат меньше 1, соотношение считается более благоприятным. При коэффициенте, превышающем 1, рекомендуется принимать меры по снижению затрат на получение потребительского свойства.

7. этап. Планирование уровня потребительских и технических свойств изделия. Расчет планируемого уровня конкурентоспособности продукции.

Вначале планируют потребительские свойства проектируемого товара. В соответствии с данными выше методическими установками, для обеспечения конкурентоспособности, планируемые потребительские свойства товара должны быть не ниже, чем у конкурентов. Затем рассчитывают планируемый уровень конкурентоспособности продукции по формуле 3.5. Если норматив конкурентоспособности оказался ниже, чем у товара-конкурента, то возвращаются к этапу № 6 и проверяют правильность расчета коэффициентов затрат и устанавливают новые нормативы в отношении потребительских свойств.

На основании установленных нормативов потребительских свойств, планируют изменение технических свойств продукта. Для этого учитывают тесноту взаимосвязи технических и потребительских свойств, определенную экспертами на этапе № 2. Уменьшение значений технических свойств изделий (в соответствии с выявленными излишними затратами) планируют с учетом коэффициентов затрат и значений аналогичных параметров у конкурентов. Для этого эксперты предприятия дают оценку техническим показателям товаров-конкурентов (табл. 3 Приложения 15). Например, если для анализируемого сегмента рынка значимость таких свойств, как стойкость, прочность обуви невысокая и коэффициент затрат по этим свойствам оказался больше 1, то можно уменьшить требования, например, к таким техническим параметрам, как «относительное удлинение материала верха», «относительное удлинение материала подкладки». При этом необходимо соблюдать правило: для обеспечения конкурентоспособности проектируемой продукции технические и потребительские свойства не должны быть ниже, чем у конкурентов.

8 этап. Планирование мероприятий по устранению излишних затрат на производство.

Исходя из запланированного снижения технических параметров изделия, планируют мероприятия по снижению излишних материальных и трудовых затрат. Например, в качестве материала межподкладки обуви вместо натуральной кожи можно использовать недорогие нетканые материалы с термopокpытием, а для подкладки – трикотажное полотно.

9 этап. Планирование цены на создаваемую или модернизированную продукцию.

В результате устранения излишних затрат снижаются общие затраты на производство товара, что дает основание снизить его цену. Решение об уровне цены на проектируемую продукцию принимается с учетом выбранной стратегии ценообразования и стратегии конкуренции («снятия сливок»; «за внедрение», «цена на уровне цен конкурентов», «цена выше (ниже), чем у конкурентов»).

Таким образом, предложенная методика позволит учесть требования целевых сегментов в отношении потребительских свойств товара и устранить «излишнее» качество, тем самым, повысив конкурентоспособность продукции и ее прибыльность для предприятия.

7.4. Методические рекомендации по организации Интернет – маркетинга на предприятии

Появление глобальной компьютерной сети Интернет, развитие информационных технологий способствовало созданию нового вида маркетинга – интерактивного (или Интернет-маркетинга). *Интерактивный маркетинг* (on-line marketing – англ.) - форма прямого маркетинга, осуществляемая с помощью интерактивных услуг компьютерной связи в оперативном режиме. Это двусторонняя электронная система, связывающая покупателя и продавца. Интерактивный маркетинг осуществляется через интерактивные компьютерные системы, соединяющие в режиме реального времени покупателей и продавцов.

Компьютер покупателя или Web-узел предприятия, осуществляющего Интернет - маркетинг, с помощью модема соединяется телефонной линией с различными службами. Существует два типа интерактивных маркетинговых каналов: коммерческие интерактивные службы и Интернет.

Коммерческие интерактивные службы (commercial on-line services – англ.) - фирмы, предоставляющие своим подписчикам за определенную месячную плату информацию, развлечения, возможности покупки и другие маркетинговые услуги в режиме реального времени. При этом фирмы подключаются к Интернет через собственные компьютерные сети и компьютеры, тем самым обеспечивая более высокий уровень секретности передаваемой информации. Наибольшее распространение получил маркетинговый канал с использованием Интернет.

Интернет представляет собой глобальную информационную сеть, становление которой происходило в США в период с 1969 - 1991гг. Важным фактором, оказавшим влияние на ее развитие, явилось создание в 1991г. всемирной информационной среды World Wide Web (WWW) или так называемой «Всемирной паутины», а также программ поиска и просмотра – браузеров (browsers – англ.). Создание таких программ расширило возможности использования Интернет и способствовало значительному увеличению числа его пользователей. В настоящее время насчитывается более 130 миллионов пользователей компьютерами, среди которых около 80% пользователи Интернет [234].

Интернет может применяться при выполнении следующих функций маркетинга: реклама; стимулирование сбыта; связи с общественностью; продажа товаров через Интернет (электронная торговля); проведение маркетинговых исследований; предоставление послепродажных услуг (консультирование, информация по запросам). Анализ использования Интернет в маркетинговой деятельности представлен в таблице 7.5.

Таблица 7.5.

Характеристика использования средств Интернет в маркетинговой деятельности предприятия

Области применения Интернет	Средства Интернета	Целевые группы	Способы осуществления маркетинговых мероприятий	Интернет – услуги
1	2	3	4	5
1.1. Поддержка деловой связи	1.2. -E-mail (электронная почта), - Usenet (электронные доски объявлений), - Video conferencing (проведение Видео конференций), - MUDS (Многопользовательский диалог), - IRC- Internet Relay Chat (ретрансляция беседы в Интернете)	1.3. Поставщики, потребители, агенты, дистрибьюторы, партнеры, центры исследований, правительственные учреждения	1.4. - Персонифицированное обращение - Обращение в конференцию или дискуссионный лист - Использование досок объявлений	1.5. - Списки рассылки и специализированные дискуссионные листы (в т.ч. услуги по подписке и мониторингу) - Услуги по комплектованию материалов прессы - Рассылки новостей сервера - Рекламные услуги на досках объявлений - Международные организации связи: конфедерации, групповые соглашения, агломеративные союзы (торговые ассоциации), сообщества сервисных групп
2.1. Изучение рынка	2.2. WWW, информационный поиск и его программное обеспечение – Netscape, Microsoft, Gopher, Archie, WAIS (Wide Area Information Server), Veronica (Very Easy Rodent- Oriented Net-wide Index to Computerized Archives) e-mail, собственный сайт	2.3. отчеты по исследованию стран и рынков, специфические отчеты отраслей, торговые контакты, агенты и дистрибьюторы, рыночные лидеры Потребители (потенциальные и фактические), агенты и дистрибьюторы	2.4. - Поиск вторичной информации А) печать ключевых слов, используя одну из поисковых систем WWW Б) обращение к одному из деловых международных каталогов - Первичные исследования с использованием различных классических методов, таких, как опрос, анкетирование, интервью	2.5. -Предоставление информации государственными (в том числе статистическими) учреждениями на собственных сайтах -Web-страницы периодических изданий -Коммерческие Web-страницы -Услуги по комплектованию материалов прессы -Специальные программы по фильтрации через наблюдение (имплицитный подход) и через сотрудничество (эксплицитный подход)

1	2	3	4	5
3.1. Покупка через Интернет	3.2. Такие же, как в п.1.2., п. 2.2.	3.3. Поставщики, агенты, дистрибьюторы, партнеры	3.4. -Интернет - магазины -Аукционные продажи -Интернет - супермаркеты -Виртуальные выставки – продажи -E – mail маркетинг	3.5. -Предоставление финансовых услуг через Интернет: развитие Интернет – банков, брокерских сервисов и платежных систем -Построение сообществ, нацеленных на электронную коммерцию
4.1. Продажа через Интернет	4.2. WWW- site	4.3. Глобальные покупатели (фактические и потенциальные)	4.4. -Business-to-business (B2B) – торговля между предприятиями, а также оптовые продажи -Business-to-consumer (B2C)- розничные продажи потребительских товаров конечному потребителю	4.5. Такие же, как в п.3.5.
5.1. Реклама товаров в Сети	5.2. WWW site, доски объявлений	5.3. Потенциальные покупатели	5.4. -Размещение рекламы на тематических и общедоступных сайтах -Создание каталогов и брошюр - Баннерные сети -E-mail маркетинг -Обмен ссылками -Партнерские и спонсорские программы	5.5. -Услуги по созданию сайта -Регистрация места со всеми интерактивными двигателями поиска -Бесплатная регистрация сайта во всех значимых серверах -Фиксированное расположение баннера на главной странице сервера - Контекстный показ рекламы -Участие сайта в рейтинге -Специализированные агентства Интернет – рекламы
6.1. Сервис	6.2. Такие же, как в п. 1.2. и п. 4.2.	6.3. Фактические покупатели	6.4. - Консультирование по e-mail - Информирование на Web сайтах	6.5. - Рассылки новостей сервера

Источник: на основе [30]

Интернет-маркетинг имеет большое значение для всех деятелей рынка. Для покупателей преимущество интерактивного маркетинга заключается в следующем: возможности вести диалог и получении незамедлительного ответа, изобилии сравнительной информации о товарах, фирмах-поставщиках, возможности приобретения товаров в удобных формах обслуживания.

Интернет выгоден и для специалистов по маркетингу - он помогает устанавливать взаимоотношения с потребителями, проводить маркетинговые исследования, поддерживать поставщиков и клиентов, осуществлять обмен коммерческой информацией и поиск иностранных инвесторов. С помощью Интернет предприятия также могут разрабатывать новую продукцию, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести специализированный информационный поиск в соответствующих учреждениях, например, таких как DIALOG Information Services Inc., Data Star, Dun & Bradstreet, Lexis-Nexis и даже непосредственно продавать свою продукцию [234]. Роль Интернет – маркетинга в создании конкурентных преимуществ предприятия подтверждается следующими обстоятельствами. Интернет – маркетинг

1. *Способствует созданию конкурентоспособной продукции за счет:*

- вовлечения потребителей в процесс разработки новых продуктов (при помощи электронных досок объявлений, проведения видео-конференций, многопользовательского диалога, ретрансляции беседы в Интернете);
- лучшего выбора целевых потребителей, которым предлагаются желаемые продукты в требуемое время;
- лучшего иллюстрирования преимуществ, предоставляемых продуктов (за счет применения дополнительных средств Интернет-рекламы, предоставления информации о потребительских свойствах, преимуществах своих товаров и недостатках товаров конкурентов);
- демонстрации потребителям результатов исследования их мнений для укрепления их доверия к предприятию.

2. *Интернет – маркетинг позволяет улучшить обслуживание потребителей путем:*

- предоставления потребителям советов о товарах, в наибольшей степени удовлетворяющих их запросы;
- установления контактов с поставщиками дополнительных продуктов для обеспечения наиболее полного удовлетворения запросов потребителей;
- предоставления информации по эксплуатации купленных товаров;
- предоставления поддерживающих услуг исходя из запросов потребителей.

3. *Интерактивный маркетинг позволяет разработать более обоснованную ценовую политику за счет:*

- получения дополнительной информации о товарах и ценах конкурентов на внутреннем и международном рынках;
- проведения полевых исследований цен посредством Интернет - опросов.

4. *Использование рекламы в Интернет, как дополнительного средства продвижения, способствует росту сбыта продукции и повышению имиджа производителя.*

5. *Дополнительное использование нового канала сбыта – Интернет-магазин* влечет за собой *рост объемов продаж и рентабельности* [208].

Маркетологи могут осуществлять интерактивный маркетинг, создавая электронные витрины, размещая интерактивные рекламные объявления и баннеры, участвуя в телеконференциях или группах новостей (Usenet), используя электронную почту и списки рассылки.

Эти возможности интерактивного маркетинга позволили по-новому взглянуть на теорию маркетинга, переосмыслить его парадигму. Понятие маркетинга в Интернет остается наименее изученным и представляет главную проблему для предприятия, решившего заниматься коммерцией в этой области. В отличие от пассивной, нисходящей на потребителя модели маркетинга, Интернет позволяет осуществить взаимодействие поставщиков и потребителей, при котором последние сами становятся поставщиками (в частности, поставщиками информации о своих потребностях). Такой подход получил название «grassroots» («корни травы» - англ.) [234].

Поскольку Интернет представляет собой совершенно новую коммуникационную среду в отличие от традиционных средств информации, во многих случаях некоторые приемы и средства маркетинга не могут быть применены в их существующей форме. Концепция Интернет – маркетинга трансформирует концепцию маркетинга следующим образом.

Во-первых, потенциальные клиенты превращаются из пассивной аудитории в активных участников, самостоятельно принимающих решения о том, следует ли им знакомиться с рекламой в Интернет и совершать покупку в электронном магазине.

Во вторых, предприятие, использующее концепцию интерактивного маркетинга, раскрывая и удовлетворяя потребности клиента, должно стремиться также внести свой вклад в разработку новых идей и методов для электронной коммерции.

Таким образом, новая роль маркетинга помимо удовлетворения потребностей клиента непосредственно включает в себя «альтруистическую» цель – облегчения развития рынка. В новых условиях менеджерам по маркетингу следует сосредоточиться на разработке новых идей и методов, поскольку механический перенос в среду Интернет старых форм является малоэффективным. Новая среда, предлагая новые возможности, в свою очередь, требует разработки новых подходов к рекламе, сбыту, расчетам с клиентами и другим аспектам коммерческой деятельности [206].

Прежде всего, необходимо создать инфраструктуру для электронной коммерции. По мере того, как Интернет наращивает свои интерактивные и навигационные возможности и средства обслуживания потребительского рынка, последние, в свою очередь, сами становятся объектом рыночного спроса и предложения. Это означает, что для интерактивного маркетинга необходимо получить от покупателей данные в гораздо большем объеме по сравнению с традиционными средствами массовой информации.

Потребитель, играя более активную роль в процессе маркетинга, в силу своей лучшей осведомленности быстрее и вернее принимает решение к своей

максимальной выгоде. Это приводит к снижению цен на информацию и повышению ее качества, то есть рынок информации становится более эффективным.

Весьма важной представляется необходимость разработки удобных и надежных систем взаиморасчета клиентов и поставщиков с использованием Интернет. Криптографирование конфиденциальной информации снимает эту проблему, но при этом все же остаются такие проблемы, как стоимость мелких платежей. В качестве альтернативы рядом разработчиков предлагается форма цифрового наличного расчета, когда фирма - банк открывает счета, на которые клиенты могут переводить и снимать с них виртуальные деньги с помощью специально разработанных для Интернет программ-«digi-cash» или «e-cash», использующих систему паролей и криптографирование [151, с.124].

Одним из недостатков электронной коммерции является сложность в обеспечении безопасности финансовых транзакций и передаваемой конфиденциальной информации, поскольку для передачи денежных средств и информации используются телефонные, кабельные линии.

Эта проблема успешно решается с появлением нового направления электронной коммерции – мобильной коммерции (m-commerce – англ.), использующей беспроводные средства связи (мобильный телефон, пейджер или карманный компьютер). **Мобильная коммерция**, согласно определению Lehman Brothers, - это использование мобильных портативных устройств для общения, развлечения, получения и передачи информации, совершения транзакций через общественные и частные сети [109]. Это направление интерактивного маркетинга активно развивается. По прогнозу Yankee Group, число пользователей мобильного Интернет в США в 2003 г. будет почти 1 млрд. [238].

Мобильная коммерция обладает значительным потенциалом, целым рядом дополнительных возможностей ведения бизнеса. Преимущества мобильной коммерции следующие: доступность, локализация, персонализация.

Вместе с тем, нельзя не отметить и существенные недостатки мобильной коммерции: ограничения, связанные с пропускной способностью сетей, небольшой размер экрана, не слишком удобный набор текста. Тем не менее, уже в настоящее время существуют технологии, способные существенно расширить возможности мобильных устройств [19].

Таким образом, конкурентные преимущества, которые дает Интернет – маркетинг в повышении конкурентоспособности предприятий делает проблему его незамедлительного внедрения на предприятиях очень актуальной.

Анализ практики использования интерактивного маркетинга показал, что его преимущества недостаточно используются предприятиями концерна "Беллегпром". Так, 47 предприятий концерна (50%) имеют адрес электронной почты и 24 предприятия (25%)¹ имеют свой адрес в Интернет, причем следует отметить, что на этих предприятиях процесс создания сайтов еще не закончился, и они еще не используются в продвижении своей продукции. Из сервисов Интернет используются только электронная почта (E-mail), частично маркетинговые исследования (поиск поставщиков), реклама (только одно из средств рекламы – web-сайт). Причиной такого положения является отсутствие методической ба-

¹ Данные на 1.01.2003г.

зы по организации Интернет – маркетинга на предприятиях.

Практический интерес для производственных предприятий, в т.ч. легкой промышленности, имеют следующие вопросы: оптимизация онлайн-ового (интерактивного) и офлайн-ового (традиционного) маркетинга, проведение маркетинговых исследований в Интернет, организация рекламы, сбыта продукции, разработка плана маркетинга и оценка эффективности Интернет – рекламы. Как показало теоретическое исследование, в настоящее время в науке и практике не выработаны общепринятые методологические подходы для их решения. Кроме того, сложность использования Интернет – маркетинга в легкой промышленности объясняются следующими отраслевыми особенностями:

- высокая дифференциация продукции и сегментов рынка (в результате усложняются маркетинговые исследования и возможность охвата рекламой всех обслуживаемых сегментов);
- нестандартные изделия, которые необходимо посмотреть, померить, что затрудняет процесс покупки в Интернет – магазинах.

В этой связи на начальном этапе освоения Интернет – маркетинга предприятиям отрасли необходимо ориентироваться на модель бизнеса B2B («business-to-business» - «бизнес-бизнес»), под которой понимаются коммерческие отношения между предприятиями, в отличие от модели B2C («business-to-consumer» - «бизнес-клиент») продажа товаров и услуг частным лицам.

К факторам, препятствующим применению интерактивного маркетинга предприятиями легкой промышленности относятся – неудовлетворительное финансовое состояние (в этой связи необходимо выбрать недорогие средства Интернет для продвижения продукции), отсутствие методических разработок по применению Интернет в легкой промышленности, низкий уровень компьютеризации населения республики.

Таким образом, не разработанность теоретико-методологической базы и отсутствие опыта работы в использовании Интернет делают актуальной проблему разработки методических рекомендаций по организации интерактивного маркетинга на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь.

В целях создания дополнительного конкурентного преимущества предприятиям легкой промышленности Республики Беларусь по сравнению с зарубежными конкурентами как на внутреннем, так и на внешнем рынках, дадим рекомендации по применению Интернет по следующим направлениям:

1. организация Интернет-маркетинга на предприятии;
2. проведение маркетинговых исследований в Интернет;
3. организация продаж через Интернет;
4. осуществление рекламной кампании в Интернет.

1. Рекомендации по организации Интернет-маркетинга на предприятии

Освоение предприятиями интерактивного маркетинга включает ряд последовательных этапов: 1) использование сети в качестве канала получения маркетинговой информации, 2) создание web-сервера, 3) организация продаж в сети Интернет. В настоящее время белорусские производители товаров легкой промышленности находятся на первом этапе освоения Интернет. В целях освоения последующих этапов осуществления интерактивного маркетинга пред-

приятиям необходимо выполнить следующие задачи:

- подготовить кадры по Интернет – маркетингу;
- организовать техническое обеспечение Интернет – маркетинга;
- регистрация адреса электронной почты (E-mail) и доменного имени сервера;
- создание Web-сервера;
- привлечение на Web-сервер субъекта хозяйствования посетителей;
- поддержка Web-сервера и его совершенствование.

1 задача. Подготовка кадров по Интернет-маркетингу. Вначале необходимо осуществить подбор и подготовку (или переподготовку) кадров для службы маркетинга. Эти специалисты должны обладать знаниями в области информационных технологий, работы в Интернет, а также в области маркетинга. При подборе специалистов можно использовать тестирование и обязательно предусмотреть в контракте испытательный срок.

2 задача. Создание технического оснащения для интерактивного маркетинга. В этих целях на предприятиях концерна "Беллепром" надо приобрести компьютеры (или расширить память имеющихся компьютеров), модемы, организовать локальную сеть на предприятии (Intranet, Extranet).

3 задача. Регистрация адреса электронной почты (E-mail) и доменного имени сервера предприятия.

Для любого деятеля рынка, который организует собственный Web-сервер, следует получить доменное имя, позволяющее распознать его среди прочих в Сети. При выборе домена желательно, чтобы оно было хорошо запоминаемым, коротким, легко произносимым, а также относящимся к области деятельности субъекта, либо к его названию. Эту услугу оказывают провайдерские фирмы.

4 задача. Создание Web-сервера. На этом этапе должны быть решены следующие вопросы: выбор места размещения сервера предприятия, выбор провайдера услуг Интернет, разработка дизайна сервера, его структуры и содержания, размещение Web-сервера в Интернет.

Существуют три возможных варианта размещения сервера предприятия: на Web-сервере провайдера, собственный сервер с размещением его у провайдера, собственный Web-сервер с размещением его у субъекта бизнеса. Первый способ требует наименьших затрат. Наиболее дорогостоящим является последний способ, требующих значительных затрат на покупку сервера, программного обеспечения, установку защитного программного обеспечения от несанкционированного доступа из Интернет, аренду каналов связи и т.д. Средним по цене является второй способ, когда Web-сервер предприятия находится на территории провайдера, что позволяет сэкономить на стоимости аренды выделенных каналов связи и администрировании. Этот способ размещения сервера рекомендуем для предприятий легкой промышленности.

При выборе провайдера услуг Интернет предприятию необходимо получить и проанализировать следующие данные: количество услуг, оказываемых провайдером; тарифы на услуги; пропускная способность канала связи провайдера; оборудование и программное обеспечение используемое провайдером; надежность работы Web-сервера; уровень защиты информации у провайдера; возможность получения статистической информации; качество связи по комму-

тируемым телефонным линиям.

Дизайн сервера разрабатывают специалисты провайдерской или информационной фирмы. Общий дизайн сервера должен отвечать основной идее его реализации. При этом его структурное построение, оформление Web-страниц, графические изображения, их количество и размеры должны быть в максимальной степени оптимизированы и приспособлены под потребности и возможности целевой аудитории сервера.

Web-сервер должен обеспечить решение следующих задач: заинтересовать покупателей предлагаемыми товарами, предоставить полную информацию о предприятии и производимой им продукции, ее потребительских свойствах, ответить на все вопросы, подвести покупателя к принятию решения о покупке и продать товар. Для того чтобы вызвать интерес потенциальных покупателей (посетителей Web-сервера) целесообразно размещать на нем большое количество полезной и бесплатной информации, свежие новости по интересным темам, профессиональную консультацию и т.д. Инструментами привлечения посетителей на Web-сервер являются текстовая и баннерная реклама, размещение ссылок в Интернет - каталогах, сетевые PR-мероприятия (статьи, телеконференции и др.).

5задача. Привлечение на Web-сервер предприятия посетителей - текущих и потенциальных потребителей товаров. Для этого используют все виды рекламы в Интернет: списки рассылки, участие в телеконференциях или группах новостей (Usenet), электронная почта, баннеры. Характеристика возможных средств рекламы в Интернет представлена в таблице 7.5.

6 задача. Поддержка Web-сервера и его совершенствование осуществляется с помощью следующих мероприятий: обновление сервера, использование новых технологий, использование механизмов обратной связи для улучшения деятельности сервера и периодическая проверка сервера. Эти мероприятия для поддержки серверов предприятий легкой промышленности, исходя из рекомендуемого способа его размещения, должны осуществлять провайдерские фирмы.

Таким образом, созданный web-сервер является средством прямого маркетинга, рекламы и уникальным средством контроля эффективности различных маркетинговых мероприятий. Маркетолог может на основе анализа лог файлов и структуры сайта определить сколько посетителей посмотрело сайт, какие страницы, сколько времени, какие интерактивные формы заполняли, и главное - закончилось ли их пребывание на сервере совершением покупки. При этом отслеживается, по какому из рекламных объявлений (баннеров) и с каких серверов -рекламоносителей приходит больше посетителей и делается больше заказов, то есть можно определить эффективность различных рекламных мероприятий.

2. Рекомендации по проведению маркетинговых исследований в Интернет

Целью проведения маркетинговых исследований в Интернет является анализ покупателей, конкурентов и пригодности товаров субъекта для продажи в Интернет. В качестве инструментов исследования можно воспользоваться поисковыми машинами, каталогами, «желтыми страницами», результатами исследований тематических серверов, готовыми списками рассылки, анкетирова-

нием в интерактивном режиме. Преимущества маркетинговых исследований в Интернет можно сформулировать следующим образом:

1. качество (Интернет - исследования позволяют использовать при опросах различные средства мультимедиа, больший контроль за качеством данных, адресовать каждому респонденту уникально настроенный опрос с качественной обработкой результата);
2. быстрота (сокращается время на опрос, редактирование, ввод в компьютер и обработку данных);
3. дешевизна (сокращаются расходы на сбор данных и их анализ);
4. удобство (респондент сам решает, когда ему принять участие в исследовании).

Маркетинговые исследования в Интернет, ввиду своей специфики, имеют и некоторые недостатки:

1. сложность в получении репрезентативной выборки;
2. число пользователей Интернет ограничено;
3. невозможно наблюдать за вербальной реакцией респондентов;
4. возможность отказа от интервью из-за отсутствия времени у респондента;
5. анонимность респондента.

Процесс управления маркетинговыми исследованиями в Интернет включает те же этапы, что и традиционные маркетинговые исследования. Однако особенность интерактивной среды (Интернет выступает как объект и как инструмент исследования) требует новых подходов в выборе методов, инструментов и процедур исследований.

Цели исследований в Интернет могут быть следующие: анализ целесообразности размещения информации о товаре, исходя из особенностей целевой аудитории; исследование потребности целевой группы при разработке контента (состава и структуры представления информации на Web-сервере); оценка дизайна и наполнения сервера; анализ ожидаемой эффективности рекламной кампании и степени достижения поставленных целей после ее проведения.

Первый этап маркетинговых исследований в Интернет - *планирование выборки*. Этот этап включает следующие процедуры: выделение объектов генеральной совокупности, определение метода выборки, определение объема выборки.

Выбор генеральной совокупности зависит от целей маркетинговых исследований и от формы организации бизнес-процесса. Для настоящего состояния предприятий легкой промышленности и развития Интернет в Республике Беларусь целесообразно проводить исследования корпоративных потребителей (модель «business-to-business»). Исследование конечных потребителей (модель «business-to-consumer») должно быть ограничено целевым сегментом - потенциальными покупателями товаров в Интернет - магазине. Этот сегмент можно описать следующим образом: мужчины и женщины в возрасте от 30 до 50 лет, высокого и среднего социального статуса, имеющие высшее образование, с высоким уровнем дохода, любители новинок и оригинальных изделий, предпочитающие товары высокого качества, цена не имеет решающего значения.

При организации маркетинговых исследований в Интернет, целесообразно

но использовать метод сплошного обследования, учитывая недостатки, отмеченные выше. Это позволит получить репрезентативную выборку.

При планировании методов исследования можно использовать такие подходы, адаптированные к Интернет, как:

- обзорное исследование состояния рынка;
- глубинное интервью с пользователем сайта с одновременной фиксации движений указателя мыши и записью интервью на магнитофон;
- фокус-группа с пользователями, посвященная обсуждению концепции и дизайна сайта или потребительским свойствам нового товара;
- анализ лог-файлов и структуры сайта;
- данные, предоставляемые рекламными агентствами, работающими в сети (баннерные клики, поисковые системы и т. д.);
- экспертные оценки ассоциаций, независимых институтов;
- рор-уп опросы, то есть вопросник, открывающийся в специальном окне для каждого 5-го, 10-го, 20-го (или какого-либо еще заранее определенного) посетителя сайта;
- контент-анализ сайтов;
- семантический анализ [144].

Второй этап маркетинговых исследований - *сбор данных в Интернет*. Белорусским предприятиям легкой промышленности можно рекомендовать следующие способы маркетинговых исследований: силами самого предприятия с помощью программы сбора и обработки данных; использование услуг провайдера для построения и размещения анкет; размещение Web-сайта с анкетами в текстовую базу данных при помощи программы www.php.net; использование собственной электронной почты для рассылки анкет и сбора ответов, наблюдение за пользователями электронной почты; опрос пользователей серверов, доступ к которым предполагает обязательную регистрацию его клиентов; опрос в телеконференциях [239].

Для статистической обработки данных, полученных в ходе Интернет - исследований, можно воспользоваться стандартными программами Excel, Access или аналитическими пакетами, представленными в Интернет: www.statview.com/index, www.surveysystem.com [239]. В заключении маркетинговых исследований в Интернет, составляется аналитический отчет по форме, аналогичной для традиционных маркетинговых исследований.

В результате исследования необходимо собрать информацию о покупателях и конкурентах. Анализ покупателей включает получение следующей информации: статус (конечный потребитель, посредник), объем и периодичность покупок, мощность фирмы-потребителя, демографические, географические, социально-экономические, поведенческие характеристики конечного потребителя.

Затем необходимо провести сегментирование рынка и выбор целевых сегментов (сегмента, в зависимости от стратегии сегментирования). При этом необходимо учесть уровень представления целевого сегмента потребителей в Интернет. Для этого используются вышеперечисленные методы сбора первичной информации. В анкеты включают вопросы, интересующие исследователя:

покупательная способность, возраст, пол, образование покупателя, мотивы покупок, вкусы и предпочтения и т.д.

Информация о конкурентах должна включать название, рынки сбыта, сильные и слабые стороны их представительства в Интернет, используемые методы привлечения посетителей. Исследование конкурентов поможет дать заключение о пригодности товаров субъекта для продажи через Интернет. Анализ конкурентов целесообразно проводить по следующей схеме: выбор удаленного севера, который содержит краткие аннотации по интересующей тематике и позволяет осуществлять поиск по ключевым словам; изучение аналитических инвестиционных обзоров по конкурентам; изучение пресс-релизов, публикуемых конкурентами; сравнительный анализ конкурентов и собственной компании по следующим показателям: курсы акций, доход, оборот, цены и т.п.; регулярное наблюдение за конкурентами и их продукцией.

3. Рекомендации по организации продаж в сети Интернет

Торговля в Интернет (электронная коммерция) – это быстро развивающееся направление интерактивного маркетинга. Электронная коммерция существенно изменяет как потребительское поведение покупателей, так и возможности налаживания каналов распространения товаров и способов стимулирования продаж. В настоящее время в мировой практике используются следующие формы электронного бизнеса: информационный портал, система электронных закупок, система обслуживания стратегических клиентов, торговая площадка. Если бизнес-субъект осуществляет деятельность с корпоративными клиентами, то взаимодействие на этом уровне интеграции предполагает создание одной из двух видов торговых площадок: информационной системы взаимодействия с корпоративными клиентами на уровне предприятия или независимой торговой электронной системы (электронные биржи и аукционы). Как отмечалось ранее, для предприятий легкой промышленности Республики Беларусь целесообразно применение модели бизнеса – B2B и, следовательно, информационной системы взаимодействия с корпоративными клиентами.

Применение новых информационных технологий в области межкорпоративной электронной торговли ведет к снижению прямых закупочных издержек и издержек, связанных с организацией, оформлением, учетом и доставкой товара; позволяет предприятиям иметь меньшие материально-технические запасы и с большей эффективностью реагировать на информацию об изменениях спроса, уменьшая риск затоваривания. Получаемая за счет этого экономия, по оценкам Morgan Dean Witter Internet Research, составляет для компаний разных секторов от 15 до 50% [239].

Если предприятие осуществляет взаимодействие только с конечными потребителями (торговля в розницу), то предполагается создание собственных Интернет - магазинов или потребительских аукционов.

Для интерактивных магазинов существует виртуальная точка присутствия, где осуществляется взаимодействие продавца и покупателя. Эта точка может находиться на собственном Web-сервере в Интернет и представлять собой некоторую совокупность Web-страниц, а может быть предоставлена корпоративным специализированным сервером или сервером провайдера. Информация

на серверах предоставляется в виде электронных каталогов. Маркетологам следует продумать возможные способы заказа, оплаты и доставки товаров. Заказ может быть осуществлен как в интерактивном режиме, так и с использованием традиционных способов: по телефону, факсу, почте. Оплата может осуществляться следующими способами: переводом денег на счет магазина, наложенным платежом, использованием кредитной карточки, использованием цифровых денег. Далее следует предусмотреть возможные способы доставки приобретенных товаров.

Доля прибыли, формирующаяся у производителей, является основным источником получения доходов для субъектов, которые оказывают торговом-посреднические услуги, реализуя товары через собственные Интернет-магазины. Такая Интернет-компания делает ставку на большой оборот и за счет этого имеет возможность получения достаточно больших скидок. В результате получения скидок, отсутствия затрат на аренду и заработную плату большого штата продавцов у Интернет-компании появляется дополнительное конкурентное преимущество - цены на товары в интерактивных магазинах ниже, чем в традиционных «реальных» магазинах. Еще одним преимуществом является то, что виртуальное пространство Интернет-магазина позволяет позиционировать большое количество товаров, что затруднительно для «реального» магазина.

Необходимо отметить, что в настоящее время Интернет представляет собой стратегическое дополнение к обычным магазинам. В перспективе последним не обойтись без Интернет. Через глобальную информационную сеть традиционные магазины будут поддерживать связь, регулировать поставки и сливаться с Интернет-компаниями.

В настоящее время, учитывая состояние развития внешней и внутренней среды для обеспечения использования Интернет в маркетинговой деятельности предприятий легкой промышленности, организация виртуальных магазинов на предприятиях отрасли пока проблематична. Реально создание Интернет - магазина возможно для предприятий, выпускающих менее дорогостоящую и более стандартизированную продукцию. В концерне "Беллегпром" – это такие предприятия, как ОАО «Галантея» (производство кожгалантерейных изделий), СП ЗАО «Милавица» (производство корсетных изделий). В будущем, при улучшении внешних условий (увеличение числа пользователей Интернет, повышение жизненного уровня покупателей, появление новых технологий обслуживания покупателей в сети), улучшения финансового состояния предприятий и активизации использования Интернет – технологий на самих предприятиях, расширятся возможности предприятий по созданию виртуальных магазинов, как дополнительных каналов сбыта.

4. Рекомендации по проведению эффективной рекламы в Интернет

Основными средствами рекламы в Интернет являются: Web-сервер, баннер, электронная почта (E-mail), группы новостей или телеконференции (Usenet). Рекламодателям необходимо учесть одну особенность рекламы в Интернет. В Интернет-рекламе «охват аудитории» в коротком промежутке времени достаточно невелик, значит использование этого носителя для реализации кратковременных рекламных программ (таких как анонсирование сезонных скидок, объявления о кратковременных конкурсах, выставках и т.п.) не подхо-

дит. Более того, существующая сегментная неопределенность носителя не позволяет рассматривать его как традиционное средство рекламы (печатное, в прессе, радио-, телереклама). Существенное отличие серверов Интернет, заключающееся в возможности создания реальных интерактивных систем и неограниченность по времени или рекламной площади в представлении предприятия или продукции. Это определяет, сервер Интернет как идеальный способ создания имиджевого представления о предприятии, что имеет большое влияние на зарубежных покупателей. При этом низкая стоимость аудиторного контакта наряду с сегментной неопределенностью, которая в имиджевом представлении не так важна, определяет сервер Интернет, как универсальный носитель имиджевой рекламы. Мощным инструментом имиджевой рекламы является баннерная реклама.

Преимущества рекламы в Интернет заключаются в следующем:

- создании благоприятного имиджа предприятия или товара;
- обеспечении доступности информации о предприятии или продукции для сотен миллионов людей, в том числе географически удаленных;
- представлений информации о товаре с помощью различных средств - текст, графика, звук, анимация, видеоизображение;
- оперативной реакции на рыночную ситуацию - обновление данных прайс-листа, информации о предприятии или товарах, анонс новой продукции.

Основными средствами рекламы в Интернет являются: Web-сервер, баннер, электронная почта (E-mail), группы новостей или телеконференции (Usenet). Белорусские производители товаров легкой промышленности могут использовать все эти виды рекламы. Их характеристика и рекомендации по эффективному использованию сформулированы ниже.

Первым и самым важным средством рекламной кампании является корпоративный *Web-сервер*. На него ссылаются все остальные средства, а значит, если сервер отсутствует, то рекламная кампания в Интернет практически лишена смысла. Даже при небольшом объеме затрат, создание Web-узла способно значительно улучшить позиции производителя, особенно на международном рынке. Преимущества Web-сервера состоят в следующем.

1. В возможности применения различных форм представления информации о товаре - графики, звука, анимации, видеоизображения и многого другого.
2. В расширении круга посетителей сервера и возможности открытия новых рынков за счет размещения информации, не связанной непосредственно с фирмой или товаром/услугой.
3. Использование Web-сервера в качестве виртуального магазина, который будет доступен 24 часа в сутки, 7 дней в неделю из любой точки земного шара.

Для повышения эффективности этого средства рекламы в Интернет маркетологам следует постоянно обновлять имеющиеся на сервере сведения, организовывать обратную связь и интерактивно взаимодействовать с посетителями сервера. Можно выделить три основных способа попадания посетителей на Web-сервер: сервер может быть обнаружен с помощью поисковых машин; на

сервер можно попасть по гипертекстовым ссылкам; о сервере можно узнать из других источников информации, в том числе традиционных (газеты, журналы, кино и т.д.).

Второе средство рекламной кампании - *баннер*. Как правило, он представляет собой прямоугольное графическое изображение в формате GIF или JPG. Баннер помещается на Web-странице и имеет гиперссылку на сервер фирмы. Баннерная реклама является самым популярным и эффективным способом наращивания трафика Web-узла. Кроме того, баннер является мощным инструментом брэндинга - имиджевой рекламы.

Следующее средство рекламы в Интернет - *E-mail (электронная почта)*. Это оперативный и дешевый канал связи с партнерами, коллегами, клиентами, дилерами и др., а также получения различной специальной информации для работы и профессионального роста. E-mail можно использовать для пересылки информации, документации, чертежей, рисунков, видео- и аудиоматериалов, для практически мгновенного обмена мнениями, актуальной информацией (например об изменении цен или курса валюты или акций, пошлин или налогов и т.п.). E-mail дает для пользователя следующие возможности и преимущества: работает напрямую и достигает конкретно пользователя;

- дает возможность персонализированного обращения благодаря четкому тематическому делению списков рассылок и дискуссионных листов;
- воздействует на интересующую целевую аудиторию. Это выгодно отличает электронную почту от обычных ресурсов Интернет.

И, наконец, еще одно средство рекламы в Интернет - *группы новостей или телеконференции (Usenet)*, которые представляют собой виртуальное сообщество пользователей Интернет, объединенных общими интересами по обсуждаемой ими тематике. Доступ к серверам Usenet возможен при наличии соответствующего программного обеспечения и подписки на интересующую тему.

Важным методологическим вопросом организации Интернет - рекламы является оценка ее эффективности. Оценка эффективности рекламы в Интернет необходима в двух случаях: для выбора провайдерской фирмы (сервера), которая будет изготавливать и размещать рекламу (сравнительная эффективность) и для планирования и оценки эффективности рекламы (абсолютная эффективность).

Для сравнительной эффективности Web-сервера предлагаем следующий методологический подход. Для анализа статистики сервера рекомендуются следующие показатели: «охват аудитории», «стоимость аудиторного контакта». «Охват аудитории» за период (неделя, месяц и т.д.) - это общее количество людей (персональных компьютеров) хотя бы раз обратившихся к данному серверу. «Стоимость аудиторного контакта» определяется отношением стоимости оптимального рекламного блока к охвату аудитории.

Как скромный, но достаточный объем рекламного материала в Интернет был взят 1 Мб (объем достаточный для размещения не менее 3х страниц текста и графических материалов) и ссылка с тематического раздела сервера (страницы второго уровня).

Для сервера расчет стоимости аудиторного контакта производится так: стоимость минимального набора - (1 Mb + ссылка), пересчитанная к стоимости в день и выраженная в долларах, отнесенная к числу контактов - числу посетителей сервера в день (среднестатистическое количество индивидуальных, отдельных компьютеров обратившихся к Home (главной) странице за неделю, разделенному на количество дней в неделе.

Критерий выбора сервера: «стоимость аудиторного контакта» → min [155].

Стоимость баннерной рекламы в основном определяется тем, сколько стоит показ тысячи баннера на данном сервере. Для обозначения этой величины используется термин CPM (cost per thousand impressions) - стоимость тысячи показов [67]. Для сравнения эффективности баннерной рекламы предлагаем

критерий: CPM → min.

Сложность проблемы оценки абсолютной эффективности рекламы в Интернет связана с тем, что для многих предприятий, для которых сайт не является единственным каналом сбыта продукта, нельзя напрямую оценить экономический эффект. Для Интернет-компаний, чей бизнес полностью основан на распространении товаров через Интернет, экономический эффект может рассчитываться как отношение прибыли от реализации к затратам на рекламу (рентабельность рекламы). Это требует разработки альтернативной методики оценки экономической эффективности рекламы в Интернет.

Абсолютная эффективность психологического воздействия Web-сервера по-нашему мнению, может определяться тремя способами:

- 1) анализом статистики сервера и количества обращений к рекламным страницам;
- 2) анкетированием потенциальной аудитории для выяснения, "знает ли" она уже о рекламируемой фирме или товаре то, что было необходимо донести до нее;
- 3) расчетом коммуникативной значимости сайта.

Отчет о количестве обращений к серверу - это стандартная процедура, которая легко производится по каждому клиенту. Важно отразить не только общее количество обращений, но также маркетинговую информацию о структуре лиц, посетивших рекламную страницу. Для осуществления анализа статистики сервера веб-издатель (он же, как правило, провайдер) должен иметь программу - анализатор лог - сайтов, например, AcureInsight, Webtrends Enterprise Reporting Server [152].

Лог-файл представляет собой "бортовой журнал" веб-сайта. Он фиксирует практически любую активность пользователей на нем. Анализируя логи сайта, можно оценить динамику посещаемости сайта; определить какие действия и в каком порядке пользователь совершает; выявить наиболее популярные маршруты по серверу, точки входа и выхода посетителей; определить наиболее посещаемые разделы сервера; узнать глубину интереса посетителей, т.е. сколько в среднем страниц читается, сколько времени проводят на сайте; обнаружить ошибки в навигации по сайту, "битые" ссылки; строить другие развернутые запросы по статистике.

Для получения оценки психологического воздействия Web-сервера проводится прямое анкетирование посетителей сайта. Для замера можно использовать различные шкалы и методики, однако основной критерий выбора конкретной методики состоит в том, что значение оценки должно меняться в диапазоне (+ 10 баллов) – 0 – (-10 баллов), то есть впечатление от сайта может меняться от очень хорошего (+ 10 баллов, что означает успешную коммуникацию) до очень плохого (-10 баллов, что означает неудачу коммуникации). (0) - означает нейтральное отношение. Оценка эффективности Web-сервера может быть измерена как интегральный показатель, так и как мультиатрибутивный, то есть в процессе анкетирования пользователя можно просить оценить как своё впечатление в целом, так и впечатление от сайта по отдельным атрибутам (информативности, художественному уровню, удобству пользования и т. д.).

Коммуникативная значимость сайта показывает, какое значение имеет сайт как средство коммуникации в общей коммуникативной программе предприятия, что, по сути, представляет собой долю, занимаемую сайтом в общем объёме коммуникаций предприятия.

При оценке эффективности психологического воздействия баннерной рекламы сейчас используются два основных параметра:

1. Количество показов: сколько раз был показан тот или иной баннер.
2. Количество проходов (откликов) - сколько раз человек щелкнул мышкой на баннер, чтобы перейти к более подробному описанию рекламируемого товара или на рекламируемый сервер.

Для анализа этой величины используется термин CRT (click-through rate - отклик баннера) - отношение количества проходов к количеству показов в процентах (коэффициент проходимости). Обычный коэффициент проходимости составляет от 2 до 10 процентов [155].

Для оценки экономической эффективности рекламы по электронной почте, а также группы новостей или телеконференции (Usenet) предлагаем использовать следующие показатели: количество заключенных договоров, прирост объема продаж после рекламных мероприятий в Интернет.

Таким образом, предложенные методические рекомендации по организации Интернет-маркетинга на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь позволят им получить дополнительное конкурентное преимущество, и тем самым повысить конкурентоспособность продукции и предприятия в целом, причем учитывая глобальный характер Интернет – и на внешнем рынке.

Подводя итог исследованию конкурентоспособности легкой промышленности, следует отметить, что для повышения конкурентоспособности отрасли необходимо принять комплекс мер (правовых, организационных, экономических) на всех уровнях управления – макро-, мезо- и микроуровнях. Предложенная концепция управления конкурентоспособностью на основе маркетинга, по-новому воспринимающая маркетинг как специфический фактор повышения конкурентоспособности, даст возможность объединить усилия всех структур управления на достижении одной главной цели – повышении благосостояния граждан Беларуси, что и является, в конечном счете, целью повышения конкурентоспособности страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление конкурентоспособностью является одним из новых направлений менеджмента. Главная особенность этой деятельности (как было обосновано в книге) состоит в том, что она включает деятельность по управлению конкурентоспособностью, маркетингом и качеством продукции. «Конкурентоспособность» является категорией более высокого порядка и, следовательно, повышение конкурентоспособности является главной целью предприятия, а управление маркетингом и качеством продукции выступают основными факторами повышения конкурентоспособности предприятия. В отличие от концепции всеобщего управления качеством (TQM), представленная в книге концепция управления конкурентоспособностью на основе маркетинга позволяет во-первых, использовать конкурентные преимущества в самом маркетинге для разработки эффективного механизма управления конкурентоспособностью; во-вторых, комплексно решать проблему повышения конкурентоспособности на разных уровнях управления (предприятие, отрасль, регион, страна). Эта методология, хотя и разработана для предприятий легкой промышленности, обладает универсальностью и может использоваться в других перерабатывающих отраслях народного хозяйства.

В предлагаемой книге проведено исследование теоретических аспектов конкурентоспособности и конкурентных преимуществ, обоснована роль маркетинга в повышении конкурентоспособности и разработаны методологические основы применения методов маркетинга в управлении конкурентоспособностью различных объектов. Все это позволило сформулировать концепцию управления конкурентоспособностью на основе маркетинга и разработать методические рекомендации по созданию системы управления конкурентоспособностью на разных уровнях управления, по формированию механизма управления конкурентоспособностью, включающего механизм планирования и механизм обеспечения конкурентоспособности.

На основе зарубежных теорий конкуренции и конкурентных преимуществ, теоретических исследований отечественных и зарубежных ученых в области управления конкурентоспособностью, маркетингом и качеством продукции, авторы попытались максимально формализовать и структурировать процесс управления конкурентоспособностью. Следуя предложенным инструкциям, заполняя разработанные формы, анкеты, матрицы, используя алгоритмы, формулы расчетов и др., менеджеры и специалисты предприятий смогут максимально охватить все функции управления конкурентоспособностью и, таким образом, комплексно подойти к решению проблемы.

В книге, на основе богатого статистического и аналитического материала, проведено исследование влияния внешней среды на формирование конкурентных преимуществ легкой промышленности. Сделан вывод о том, что внешняя среда оказывает негативное влияние на конкурентоспособность предприятий по следующим причинам: несовершенство законодательной базы, снижение реальных доходов населения, снижение емкости рынка и спроса на продукцию.

Анализ конкурентоспособности продукции национальных производителей на внутреннем рынке, проведенный на основе анкетирования потребителей, позволил сделать вывод, что продукция имеет низкую и среднюю оценку (дифференциация по отраслям). Анализ конкурентоспособности продукции на зарубежных рынках (России) показал, что наша продукция не конкурентоспособна по цене из-за разницы в налоговой нагрузке, процентной ставке по кредитам и стоимости энергоресурсов.

Исследование уровня конкурентоспособности предприятий, проведенное по предложенной в работе методике, позволило сделать вывод о низком уровне конкурентоспособности предприятий концерна "Беллепром".

На основе проведенного анализа конкурентоспособности отрасли «легкая промышленность», выявлены конкурентные преимущества и конкурентные проблемы отрасли, которые позволили сформулировать рекомендации по повышению конкурентоспособности легкой промышленности для всех уровней управления — государства, концерна "Беллепром", предприятий. Возможно, что к моменту издания книги некоторые наши предложения будут приняты, поскольку понимание той или иной проблемы конкурентоспособности было у органов управления и решение этих проблем готовилось длительно и тщательно. Это не означает, что наши исследования были напрасны, а наоборот, подтверждает правильность теории и выводов.

В заключение хочется отметить, что проведенное исследование не является законченным, некоторые вопросы требуют дальнейшего изучения и совершенствования. Проверка наших идей на практике поднимает новые вопросы и дает новый материал для последующей работы.

Изменение экономической ситуации в стране потребует принятия дополнительных мер по регулированию процесса управления конкурентоспособностью, поэтому со временем исследование расширится за счет включения новых направлений анализа, новых подходов. Хочется отметить, что процесс управления конкурентоспособностью не только методическая работа, но и творческая. Мы желаем вам творческих успехов в области повышения конкурентоспособности вашей продукции и ваших предприятий во благо белорусской экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамишвили Г.Г. Проблемы международного маркетинга. М.: Международные отношения, 1984. – 124 с.
2. Абчук В.А. Азбука маркетинга. – СПб.: СОЮЗ, 1998. – 272 с.
3. Адлер Ю.П. Качество и рынок, или как организация настраивается на обеспечение требований покупателей. // Стандарты и качество. – 1995. - № 8. – С. 3-15.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
5. Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др.; Науч. Ред. А. г. Худокормов. – М.: Экономика, 1993. – 572с.
6. Акимова И.И. Промышленный маркетинг. – 2-е изд., стер. – К.: Общество «Знания», КОО, 2001. – 294 с.
7. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник. – Мн.: Выш. шк., 2000.- 447с.
8. Акулич И.Л., Демченко Е.В. Основы маркетинга: Учеб. пособие. – Мн.: Выш. шк., 1998. – 236 с.
9. Александрович Я.М., Богданович А.В. Оценка конкурентных преимуществ и направления повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь. // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. - № 4. – С. 34 – 40.
10. Амбарцумов А.А., Стерликов Ф.Ф. 1000 терминов рыночной экономики: Справочное учебное пособие. — М.: Крон-Пресс, 1993. — 302 с.
11. Анализ и обоснование хозяйственных решений. / Б.И. Майданчик, М.Г. Карпунин, Я.Г. Любинецкий и др. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 136 с.
12. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга. Практическое руководство. Изд. 2-е доп. и перераб. М.: «Форум-Информ_студии», 1996. – 128с.
13. Аннотация научно-исследовательских работ, выполняемых в НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. - № 6. – С. 41- 44.
14. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
15. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999.- 804 с.
16. Ахмедов Н.А., Широценская И.П. Этапы проведения и стратегии CRM-кампании // Маркетинг в России и за рубежом. - № 5 (37). – 2003. – С. 81 – 99.
17. Баззел Р.Д., Кокс Д.Ф., Браун Р.В. Информация и риск в маркетинге. Пер. с англ. М: Финстатинформ. - 1993. - 458с.
18. Балабанов И.Т. Интерактивный бизнес. – СПб.: Питер, 2001. – 128с.
19. Балабанов И.Т. Электронная коммерция. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
20. Баринов А. Интернет – проекты. – Режим доступа: <http://www.e-commerce.ru>.
21. Баркан Д.И. Маркетинг для всех. Л.: Изд-во «Культинформпресс», 1991. – 164 с.

22. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 17-23.
23. Белоусов В.И., Рыбалко С.А. Реструктуризация предприятия: Стабилизация и развитие. Учеб. пособие. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2001. – 312 с.
24. Большая Советская энциклопедия: в 30 т. / Гл. ред. А.М. Прохоров; изд. 3-е, Т. 24, кн. 1. – М.: Изд-во Советская энциклопедия, 1976. – 607с.
25. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
26. Бородаевский А.Д. На пути к цивилизованному рынку. Серия. Вып. 1. / Под ред. Г.Г. Абрамишвили. М.: Центр маркетинговых исследований. 1991. – 80с.
27. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцевой, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175с.
28. Бурдинский А. Интернет – маркетинг как новый инструмент развития бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - № 2. – 2000. – С. 45-48.
29. Бутов В.И., Игнатов В.Г., Кретова Н.П. Основы региональной экономики. Учеб. пособие. М.: Ростов-на-Дону, 2000. – 448с.
30. Бушуева Л.И. Роль интернет-услуг в практической маркетинговой деятельности // Маркетинг в России и за рубежом.- 2001.- №4.
31. Варакута С.А. Управление качеством продукции: Уч. Пос. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 207 с.
32. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: 5 факторов успеха / Пер с нем. М.: Экономика, 1995. – 347 с.
33. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Фирма Гардарики», 2000. – 296 с.
34. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Основы: Учебник для вузов/ Под. ред. Л.Е. Стровского. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 408с.
35. Волкова И.В. Основы конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобализации. // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. - № 5. – С. 43 – 51.
36. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность фирм: Методические рекомендации. – Мн.: Изд-во БГЭУ, 2000. – 48 с.
37. Воронин Б. CRM - новая стратегия со старыми принципами. – Режим доступа: http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management#top
38. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 1998. - № 3. – С. 67-77.
39. Гельвановский М.И., Жуковская В.М. О методах межстранового сопоставления показателей конкурентоспособности // Вопросы статистики. – 2000. - № 3. – С. 18-24.
40. Герасенко В.П. Прогностические методы управления рыночной экономикой: Учеб. пособие: В 2 – х ч. Ч. 1. – Гомель: Белорусский Центр Бизнеса «Альтаир», 1997. – 320 с.

41. Герасенко В.П., Котов Г.К., Герасенко П.В. Развитие экономической конкуренции: Монография. – Гомель: Белорусский центр бизнеса «Альтаир», 2000. – 120 с.
42. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 501с.
43. Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. – Ростов на Дону: Феникс, 2000. – 256 с.
44. Глазунов В.Н. Параметрический метод разрешения противоречий в технике. – М.: Речной транспорт, 1990. – 150 с.
45. Глисин Ф.Ф. О конкуренции на товарном и потребительском рынках // Вопросы статистики. – 1999. - № 3. - С. 37- 44.
46. Гожеляк Г., Яловецкий Б. Конкурентоспособность регионов // Бел.экон. журнал. – 2001. - № 1. – С. 84 - 95.
47. Головачев А.С., Гарбацевич С.Л. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара: Научно-методическое пособие. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001. – 113с.
48. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. — М.: Финпресс, 2000. - С. 417 - 437.
49. Голубков Е.П. Основы маркетинга. - М.: Финпресс, 1999. - С. 248 -250.
50. Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - № 5 (37).– С. 3 – 22.
51. Гольцов А. Принципы построения стратегического маркетинга на промышленном предприятии // Маркетинг. – 1996. - № 6 – С.56 - 74.
52. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. - 207 с.
53. ГОСТ 1049 – 97. Государственный стандарт Республики Беларусь. Продукция легкой промышленности. Требования безопасности и методы контроля. – Минск: Госстандарт Республики Беларусь, 1997. – 21с.
54. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во «ЭКМОС», 1998. – 336 с.
55. П.Гэмбл, М. Стоун, Н. Вудкок. Маркетинг взаимоотношений с потребителем / Пер. с англ. – М.: Изд-во «Гранд», 2001. – 245с.
56. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. В 4-х т. Т.4. М.: Рус.яз., 1978-1980. - 683 с.
57. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 1997.- 280с.
58. Дашков Л.П. и др. Предпринимательство и бизнес. Уч. пособие. М., 1995. – 175с.
59. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход / Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
60. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб: Питер, 2001. – 246с.
61. Диксон Р. Питер. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. - 560с.

62. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М.Макарова; под ред. И.С. Минко. – М.: Выш. шк., 1995. – 255с.
63. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 560с.
64. Доклад ООН о человеческом развитии. – М.:, 1996. – 248 с.
65. Д. 6 Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Издательство стандартов, 1991 – 128 с.
66. Домбровская Е.Н. Инновационная деятельность швейных предприятий // Опыт и проблемы инвестирования предприятий и регионов. Материалы международной науч.-практ. конф. 9 октября 2003 г. / УО «ВГТУ». – Витебск, 2003. – 246 с.
67. Дрыганов В. Проект Глобальная Инициатива по Политике Интернет (GIPI). – Режим доступа: <http://www.by2000.net/cgi-bin/index.cgi?mode=pess&id=14>.
68. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. –Мн.: НПЖ "Финансы, учет, аудит", 1997. – 464с.
69. Житная И.П., Житный Е.П. Технико-экономический анализ при проектировании и производстве машин. К.: Выш. шк., 1990. – 229 с.
70. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: Инф. – изд. Центр «Маркетинг», 1998.
71. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2002. – 352с.
72. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (100 вопросов – 100 ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Межд. отн., 1991. – 416с.
73. Завьялов П.С. Роль маркетинга в решении проблемы конкурентоспособности российских товаропроизводителей // Маркетинг. – 1996. – № 6. – С. 20 – 31.
74. Зайченко Н.П., Богданович А.В. Проблемы структурной перестройки экономики Республики Беларусь // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 7 (73). – С.14-21.
75. Закон Республики Беларусь «О защите прав потребителей». Регулирование хозяйственного оборота: Законы РБ. В 4-х ч. Ч.1. Сост. Я.И. Функ, В.В. Хвалей. – Мн.: Юр. фирма «Траст», 1993. – 320с.
76. Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности и банкротстве» № 423-3 от 18.07. 2000г. – Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2000. – № 73.
77. Закон Республики Беларусь «О стандартизации» № 3847-ХІІ от 5.09.1995г. – Ведомости Верховного Совета Республики Беларусь. – 1995. – № 31.
78. Закон Республики Беларусь «О сертификации продукции, работ и услуг» № 3849-ХІІ от 5.09.1995г. – Ведомости Верховного Совета Республики Беларусь. – 1995. – № 34.
79. Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» от 10.12.1992. / Ведомости Верховного Совета Республики Беларусь. – 1992.- № 36.

80. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособие для вузов. – М.:Аспект Пресс, 2002. – 415с.
81. Завгородняя А.В., Кодзевич М.С. Маркетинг: методы и процедуры: Учеб. пособие, 1990. – 187 с.
82. Зеньков В.С. Управление качеством. Практикум. Мн.: БГЭУ, 2002. – 60 с.
83. Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. // Маркетинг в России и за рубежом. - № 4. - 2001. - С. 12-19.
84. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2ч. Ч.1. Стратегическое планирование. Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 312с.
85. Ильин А.И. Управление предприятием / Под общ. ред.М.И. Плотницкого. – Мн.: Выш. шк., 1997. – 275с.
86. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова и др. Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327с.
87. Информационные технологии в маркетинге: Учебник для вузов / Г.А. Титоренко, Г.Л. Макарова, Д.М. Дайибегов и др.; Под ред. Проф. Г.А. Титоренко – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001. – 335с.
88. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2.- С. 22-31.
89. Калмийцев С. Маркетинг и конкурентоспособность полиграфической продукции. // Маркетинг в России и за рубежом. - 1997. - № 3. - С. 30 - 36.
90. Квасникова В.В. Предупреждение возникновения кризисной ситуации на предприятии. Малое предпринимательство: проблемы и перспективы: материалы международной конференции. Витебск, Полоцк, 3-4 октября 2002 г. Витебск: ВГТУ, 2002, с.237-242.
91. Квасникова В.В. Мониторинг внешней среды – основа предупреждения кризисной ситуации на предприятии // Экономика. Финансы. Управление. – 2002. - № 12. – С. 64 – 72.
92. Клейнер Г.Б. Механизм принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопросы экономики. – 1998. - № 9. – С.46 – 65.
93. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 288с.
94. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. – СПб., 2000. – 284 с.
95. Кобяков А.В. Повышение конкурентоспособности национальной экономики // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – 2003. - № 6. – С.3 - 9.
96. Козье Д. Электронная коммерция: Пер. с англ. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция». 1999. – 288с.
97. Концепция маркетинга в системе легкой промышленности. – М.: ПО Центр моды СССР, 1991, ч.1.

98. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. / Общ. ред. вст. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: «Прогресс», 1995. - 736с.
99. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж, Вонг В. Основы маркетинга. Пер. с англ. – 2-е европ. изд.- М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1999. - 1056 с.
100. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практическое пособие. – М.: АО «Финстатинформ», 1994. – 181 с.
101. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №6. – С. 59 – 69.
102. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 154с.
103. Лавров А.М., Сурнин В.С. Реформирование экономики: региональный аспект. Ч.2. Региональный маркетинг и тенденции его развития. – Кемерово: Кузбассвуиздат, 1994. – 146с.
104. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. - 589с.
105. Лобанов М.М., Осипова Ю.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - № 6.– С. 46 - 51.
106. Лифиц И.М. Терия и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с.
107. Мазур Е.Е. Концептуальные основы макромаркетинга в сфере малого предпринимательства // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - № 5 (37). – С. 22 – 30.
108. Макаревич Н. ASP: новые перспективы для малых и средних предприятий. – Режим доступа: <http://www.e-commerce.ru>
109. Макаревич Н. Мобильная коммерция: <http://www.e-commerce.ru>
110. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга – СПб: Питер, 2000. – 320с.
111. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг.- 1996. - № 3. - С. 33 - 39.
112. Мамыкин А. Проблемы Internet-коммерции: <http://www.emoney.ru>.
113. Маркетинг менеджмент. Научное издание / Под ред. д.э.н., проф., академика АЭН Украины, зав. каф. Маркетингового менеджмента Донецкого гос. Ун-та экономики и торговли им. Михаила Туган – Барановского Балабановой Л.В. – Донецк: Дон ГУЭТ, 2001. – 594с.
114. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе: Учебник для вузов / Под ред. Н.Д. Эриашвили – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 255с.
115. Маркетинг: теория и практика: Учебное пособие / Г.Я. Кожекин, В.Я. Стариков, В.Б. Зубик и др.; Под ред. Г.Я. Кожекина. – Мн.: Магазин для экономиста, АПМ «Плюс-минус», 1996. - 135с.
116. Маркетинг: Учебник / Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.; Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. - 560 с.

117. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
118. Маркушина Е. Маркетинг для чайников со свистком. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark037.html>.
119. Международный стандарт ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению деятельности, 1999. – 78 с.
120. Международный стандарт ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Второе изд., 2000 – 12 – 15. 32 с.
121. Международный стандарт ИСО 9001. системы менеджмента качества. Требования. 3-е изд. 2000-12-15, 2000. – 42 с.
122. Менеджмент систем качества: Учебное пособие / М.Г. Круглов, С.К.Сергеев, В.А. Такташов и др. – М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1997.
123. Методические рекомендации по разработке программы повышения конкурентоспособности Белорусской экономики. – Мн. : НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, 2003. – 43 с.
124. Методические рекомендации "Оценка технико-экономического уровня продукции в легкой промышленности". – М.: ЦНИИ ТЭИлегпрома, 1990. – 48с.
125. Методические положения по организации маркетинга на промышленном предприятии. / Мельников А.К., Мельникова Л.А., Коновалов В.В. – ППП Укр. НИИТИ – 1990, – 59с.
126. Методические указания по оценке соответствия ассортимента и качества швейных, трикотажных изделий и обуви спросу населения в розничных торговых организациях и предприятиях системы Министерства торговли СССР. – М.: ВНИИКС, 1985. - 78с.
127. Минетт, Стив. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач: Пер. с англ. – М.: Издат. Дом «Вильямс», 2003. – 208с.
128. Мицура Д. Вариации на тему «Интернет в Республике Беларусь». – Режим доступа: <http://www.russianlaw.net/law/doc/a129.htm>.
129. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 198с.
130. Моисеева Н.К., Карпунин М.Г. Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа. – М.: Высшая школа, 1988. – 192 с.
131. Моисеева Н.К., Конышева М. В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Уч. Пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
132. Национальная конкурентоспособность: понятие, факторы, показатели. Гельвановский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.Н., Чертко Н.Т. // Вопросы статистики. – 1999. – № 12. - С.15 - 22.
133. Новицкий Н.И. Олексюк В.Н. Управление качеством продукции. Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 238 с.
134. Новомлинский Л. Оптимизация традиционного и интерактивного маркетинга. – Режим доступа: <http://www.topsbi.ru/press-center/publications/2001-03-.html#top>

135. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 312 с.

136. Общие вопросы легкой промышленности / Обзорная информация. Вып. 12. – Опыт использования текстильной и легкой промышленности в новых условиях хозяйствования. М.: Министерство легкой промышленности СССР, ЦНИИиТЭИлегпром, 1989. – 38с.

137. Ожегов С.И. Словарь русского языка /Под ред. Чл.-кор. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 19-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1987. – 750с.

138. Основы маркетинга: Учебное пособие / Р.Б. Ивуть, Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Поддерегина и др. – Мн.: ООО «Мисанта», 1998.-167с.

139. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие / В.Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я. Кожекин и др.; Под общ. ред. Р.С. Седегова. – Мн.: Выш. школа, 1995. – 382с.

140. Основные положения Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001-2005 годы. – Республика. – 16 мая. – 2001. С.3 – 20.

141. Основы предпринимательской деятельности (экономическая теория, маркетинг, менеджмент) / Под ред. В.М.Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 496с.

142. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. –М.: «Ось - 89», 1998. – 80с.(50)

143. Пинигин В.В. Важнейшие направления повышения конкурентоспособности Белорусской экономики. // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. - № 7. –С. 36 – 40.

144. Поварищникова О.В., Комолов А.В. Практическое применение исследований потребителей через Интернет // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2001. - № 1(31). - С. 8-13.

145. Полоник С.С. Основные положения программы структурной перестройки и повышения конкурентоспособности Белорусской экономики. // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. - № 6. – С. 21 – 27.

146. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559с.

147. Портер М. Международная конкуренция: пер с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

148. Портер М. Конкуренция. : Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 496с.

149. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего). Отв. Ред. Рубин Ю.Б. – М.: «СОМИНТЭК», 1996.

150. Постановление СМ Республики Беларусь № 831 от 1.06.2001г. «О внесении дополнения и изменения в Постановление СМ Республики Беларусь от 10 июня 1994г. № 429 // Нормативные документы по финансам и бухгалтерскому учету. - 2001.- № 25, С. 75-77.

151. Принцип электронного бизнеса. О фантазерах, мистиках и реалистах. Идея и способ функционирования новой экономики Банержи П., Баумер Р., Бек С. и др.: пер. с англ. – М.: Изд-во «Открытые системы», 2001. – 324с.

152. Программы-анализаторы лог-сайтов. – Режим доступа <http://www.webclub.ru/links/log-analyze/index.html>.

153. Разработка методических рекомендаций по совершенствованию и развитию существующей системы изучения рынка товаров легкой промышленности с учетом принципов маркетинга для предприятий и организаций Миллепрома БССР. / ДСП. Всесоюзный НИИ по изучению спроса населения на товары народного потребления и конъюнктуры торговли. Белорусский филиал. – Мн.: 1989. – 162с.

154. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 124 с.

155. Реклама в Интернет. – Режим доступа: <http://www.kazan.ru/maxim/>

156. Рекомендательный документ. «Обувь. Номенклатура показателей качества». РД 17-06-152.- 89 (Взамен Гост 4.12-81). М.: ЦНИИТЭИлегпром, 1991. – 9 с.

157. Республика Беларусь в цифрах. Краткий статистический сборник. Мн.: Министерство статистики и анализа Республики Беларусь. 2002. – 330с.

158. Рыночная экономика: Учебник Ч.1 «Основы бизнеса». М.: Соминтэк, 1992. – 132с.

159. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. - № 1. - С. 63 - 77.

160. Рублевская Ю.В., Попов Е.В. Моделирование бизнеса в Интернет-среде. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №2. - С.87 – 102.

161. Рэндалл Чэпмен. Бренды: Игра в маркетинг. <http://www.vratio.ru/publications/?news=130>.

162. Рябов В.М. Формирование и развитие механизма муниципального управления. – Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1998. – 237с.

163. Сидорчук Р. Корпоративный web-сайт. // Маркетинг. – 2001. - №3. – С.46 – 48.

164. Система управления производственным объединением и промышленным предприятием. Разработка, внедрение и совершенствование на основе стандартизации. М.: Издательство стандартов, 1986. – 163с.

165. Ситко Влодзимеж, Маик Роберт, Мешайкина Е.И. Комплексное управление качеством на предприятии. // Белор. эконом. журнал. – 2002. - №1. – С. 111-119.

166. Словарь иностранных слов – 16-е изд. испр. – М.: Рус. яз., 1988. – 624с.

167. Соле Парельяда Ф., Мишкевич М.В. Промышленная политика: Практическое пособие. – Мн.: БГЭУ, 2000. – 94 с.

168. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990.

169. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общей ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
170. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2003 (Стат. сб.) Минстат Республики Беларусь – Минск, 2003. – 607 с.
171. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
172. Тарасова В.П., Крутикова Ф.А. Толковый словарь рыночной экономики. – М.: Рекламно-издательская фирма «Глория», 1993. – 302 с.
173. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
174. Томилов В.В., Песоцкая Е.В. Маркетинг в системе предпринимательства. – СПб.: «Геликон Плюс», 2000. – 520 с.
175. Томпсон А.А., мл., А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА – М, 2000. – XX, 412с.
176. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. М.: Издательство «ПРИОР», 2000. – 288с.
177. Указ Президента Республики Беларусь №268 от 20.05.98. «О повышении конкурентоспособности продукции отечественного производства (работ и услуг) и об усилении ответственности изготовителей, поставщиков и продавцов за качество продукции (работ и услуг)» / Инфо.- 1998. - № 21. - С. 54-79.
178. Управление качеством продукции. ИСО 9000 – ИСО 9004, ИСО 8402. – М.: Издательство стандартов, 1988. – 125с.
179. Успенский И.В. Концепция и методика организации гипермаркетинга в российском предпринимательстве: Автореф. дис. ...канд. экон. наук. / СПб. Гос. ун-т экономики и финансов. – СПб., 1998. – 19 с.
180. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-торговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
181. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М. – 2000. – 312 с.
182. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 55 с.
183. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. М.: Бизнес-школа, 1999. – 240 с.
184. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640с.
185. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416с.
186. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 349 с.

187. Хейне Пол. Экономический образ мышления. – М.: Издательство «Новости», 1991. – 704 с.
188. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 14 - 20.
189. Холмогоров В. Интернет-маркетинг. Краткий курс. 2-е издание. – СПб.: Питер, 2002. – 272с.
190. Черникова Е.А. Опыт организации интерактивных количественных Интернет-опросов. // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2001. – № 3(33). – С. 21 - 26.
191. Charles H. Noble, Michail P. Mpkwa. Реализация маркетинговой стратегии: разработка и проверка теории управления // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2000. – № 3. – С. 4 - 16.
192. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: Пер с нем. – М.: Республика, 1995. – 317 с.
193. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг.: Сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и научн. ред. А.А. Горячев. – М.: Экономика, 1990.-350с.
194. Эннас Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. Классика маркетинга. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
195. Экономическая стратегия фирмы: Уч. пособ. Под ред. Градова А.П. – СПб.: Спец. Лит., 1999 – 589 с. (75)
196. Юданов Ю.А. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практ. Пособие. – М.: Ассоциация авторов и издателей. «Тандем», издательство «ГНОМ - Пресс», 1998. –384 с.
197. Юркевич Н.А. Проблемы повышения конкурентоспособности и структурной перестройки легкой промышленности. // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 7. – С. 28 – 32.
198. Яковлев А. Аравийские монархии на пороге эпохи глобализации // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – №5. – с.73(77). – С. 23 – 27.
199. Яшева Г.А. Анализ формирования концепции управления маркетингом в легкой промышленности // Маркетинг, реклама и сбыт: Приложение к журналу «Экономика. Финансы. Управление». – №1(1). – 2001, С. 66 - 71.
200. Яшева Г.А. Государственное регулирование использования Интернет в Беларуси // Материалы межд. науч.-практ. конф. «Государственное управление: трансформационные процессы в современном мире». Минск, 29-30 января 2002г. В 2-х частях. Часть 1. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2002. – С. 152-154.
201. Яшева Г.А. Легкая промышленность имеет право быть ... конкурентоспособной // Финансовый директор. – 2003. – № 8. – С.8 -14.
202. Яшева Г.А. Конкурентоспособность товара: сущность, методы оценки. // Вестник Витебского государственного технологического университета. – Пятый выпуск/ УО «ВГТУ». – Витебск, 2003. – С. 98 - 103.
203. Яшева Г.А. Конкурентоспособность предприятий: методика оценки и результаты // Финансы, учет, аудит. – № 4. – 2000, С. 17-20.

204. Яшева Г.А. Методические рекомендации по организации интерактивного маркетинга на предприятии // Материалы VI Межд. Науч.-практ. Конф. «Актуальные проблемы гармонизации социально-трудовых отношений». – Витебск: УО Федерации профсоюзов Белорусский Международный институт трудовых и социальных отношений Витебский филиал, 2001. – С. 133 -137.
205. Яшева Г.А. Методический подход к разработке стратегий сегментации и позиционирования // Маркетинг, реклама и сбыт: Приложение к журналу «Экономика. Финансы. Управление». - №4. – 2001, С. 21- 28.
206. Яшева Г.А. Новая парадигма маркетинга в эпоху Internet Вестник Витебского государственного технологического университета. Четвертый выпуск / УО «ВГТУ». – Витебск, 2002. – 120с., С. 59 - 62.
207. Яшева Г.А. Оценка конкурентоспособности предприятий: методологический подход. // Вестник БГЭУ. - № 6. – 2001. – Мн.: Изд-во БГЭУ, С. 57 -58.
208. Яшева Г.А. Реализация Internet-технологий в управлении маркетингом: Сб. трудов VII Межд. Конф. «Информационные сети, системы и технологии». – Мн.: БГЭУ, в 3-х томах, 2001. – Т. 3. – С. 218-223.
209. Яшева Г.А. Рекомендации по формированию концепции управления маркетингом в легкой промышленности // Маркетинг, реклама и сбыт: Приложение к журналу «Экономика. Финансы. Управление». - №2 (2). – 2001, С. 64-69.
210. Яшева Г.А. Управление маркетинговыми исследованиями в Интернет // Материалы VI Респ. науч.- практ. конф. «Управление в социальных и экономических системах». 20-21 декабря 2001г., Минск. Доклады и сообщения. В 3-х томах. Т.3. - Мн.: Минский институт управления, 2002. - 114 с., С. 40 - 43.
211. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика оценки и результаты // Практический маркетинг. – 2003. - № 78 (8). – С. 8 – 16.
212. И Л 11 «AMA Board Approves New Definition», Marketing News. March 1, 1985. - P.1.
213. Barry J. McLeish. Successful marketing strategies for nonprofit organizations. John Wiley & Sons, Inc. New York. Chichester. Brisbane. Toronto. Singapore, 1996.
214. Bagozzi R.P., Rosa J.A. Celly K.S., Coronel F. Marketing Management. Prentice Hall; 1998.
215. Dalrymple Douglas J., Parsons Leonard J. Marketing Management. Strategy and Cases. 5th edition. John Wiley & Sons, 1990.
216. Doyle Peter. Marketing Management and Strategy. Prentice Hall, 1994.
217. Hamish Pringle and Magorie Thompson. How Cause Related Marketing Builds Brands. – J. Wiley and Sons Ltd., 2001.
218. Hooley G. J., Lynch J. E., Shepherd J. The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice // European Journal of Marketing. – 1990. – V. 8. – № 2. – P. 20 - 25.
219. Kotler Philip. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control. 7th edition. Prentice Hall, 1991.
220. Kotler P., Andersen A.R. Strategic Marketing for non-profit organizations. Prentice – Hall, Upper Sadie River. New Jersey, 1996.

221. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Prentice Hall International, Inc., 1991.

222. Kohli A., Jaworski B. J. Market Orientation: Antecedents and Consequences / Working Paper. – Cambridge: Marketing Science Institute, 1992.

223. Lancaster G., Massingham L. Marketing Management. McGraw-Hill Book Company, 1990.

224. Levitt T. Marketing Myopia // Harvard Business Review, July-August, 1960, P. 46 - 48.

225. Lusch R.F., Laczniak G.R. The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance // Journal of Academy of Marketing Science. – 1987. – V. 15. – March. – P. 1 - 11.

226. Marketing Encyclopedie // Verlag Moderne Industrie, 1974. Bd. 2, S. 383.

227. Marketing strategy: planning and implementation / Orville C. Walker, Harper W. Boyd, Jr., Jean-Claude Larreche. – 2 nd ed. Irwin / McGraw-Hill. Boston, Massachusetts, Burr Ridge Illinois Dubuque, 1995.

228. Paul Temporal and Martin Trott. Romancing the Customer. – John Wiley and Sons. – 2001.

229. Richard C. Randall. The Quality Yearbook published by McGraw-Hill, Inc.

230. Sarah Cook. Customer Care – How to Create an Effective Customer Care. – Kogan Page, 2000.

231. Shaw V. Successful Marketing Strategies: A Study of British and German Companies in the Machine Tool Industry // Industrial Marketing Management. – 1995. – V. 24. – P. 329 – 339.

232. The Global Competitiveness Report 2002-2003. World Economic Forum. Geneva, 2002 // Internet.

233. Yasheva G. A. Methodological Aspects of Concept of Increasing National Competitiveness / Economic cooperation in south eastern Europe: Transition progress and accession to European Union. II Asecu Conference. Belgrade. 6-9 november 2003, P. 187 – 203.

234. I. Marketing. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>

235. Intel, 2000. – Режим доступа: <http://www.intel.com>.

236. IBM, 2000. – Режим доступа: <http://www.ibm.com/e-business/info>

237. Responsys. com. 2000. – Режим доступа: <http://www.responsys.com>

238. Yankee Group. – Режим доступа: <http://www.yankeegroup.com>

239. EcommerceNews. – Режим доступа: <http://www.e-commerce.ru>

АНКЕТА ОЦЕНКИ ВАЖНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СВОЙСТВ ОБУВИ №1

Уважаемый покупатель! Просим Вас заполнить предложенную анкету. Это поможет нам определить целевых покупателей нашей продукции и разработать для них продукцию соответствующего уровня качества.

1. Что для Вас является главным при покупке обуви? Оцените важность потребительских свойств обуви в баллах от 0 до 5, проставляя оценку напротив, в графе «Оценка важности».

№ п/п	Потребительские свойства	Оценка важности, бал.	№ п/п	Потребительские свойства	Оценка важности, бал.
1	Соответствие направлению моды		5	Легкость	
2	художественно-колористическое оформление		6	Внешний вид и качество материала	
			7	Прочность	
3	Качество изготовления		8	Цена	
4	Удобство носки		9	Другое (укажите)	

Шкала оценки следующая: 0 баллов – «совсем неважно»; 1 балла – «неважно»; 2 балла – «имеет некоторое значение»; 3 балла – «затрудняюсь ответить»; 4 балла – «важно»; 5 баллов – «очень важно».

2. Как Вы относитесь к моде? (нужное подчеркнуть)

- 1) В соответствии с последними направлениями моды приобретаю особо модные вещи.
- 2) Модные вещи приобретаю тогда, когда удостоверюсь, что их уже носят. но немногие.
- 3) Модные вещи приобретаю тогда, когда удостоверюсь, что они мне подходят.
- 4) Представляю моду в общих чертах, обычно покупаю то, что есть в магазинах.
- 5) Модой не интересуюсь.
- 6) Предпочитаю вещи индивидуального исполнения, которые соответствуют основным направлениям моды.

3. Ваш возраст _____ лет (укажите)

4. Средний денежный доход в семье на 1 человека в месяц _____ (укажите в долларах США, включая пенсии, пособия, стипендии и прочие поступления денег)

5. Социальное положение (нужное подчеркнуть):

- | | |
|----------------------------------|------------------------|
| 1) рабочий; | 5) студент (учащийся); |
| 2) работник сельского хозяйства; | 6) пенсионер; |
| 3) менеджер, ИТР, служащий; | 7) домохозяйка. |
| 4) предприниматель; | |

6. Ваши искомые выгоды (нужное подчеркнуть):

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1) высокое качество товара | 3) индивидуальность; |
| 2) низкая цена; | 4) высокий сервис. |

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ !

АНКЕТА ОЦЕНКИ ВАЖНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СВОЙСТВ ОДЕЖДЫ №2

Уважаемый покупатель! Просим Вас заполнить предложенную анкету. Это поможет нам определить целевых покупателей нашей продукции и разработать для них продукцию соответствующего уровня качества.

1. Что для Вас является главным при покупке одежды? Оцените важность потребительских свойств одежды в баллах от 0 до 5, проставляя оценку напротив, в графе «Оценка важности».

№ п/п	Потребительские свойства	Оценка важности, бал.	№ п/п	Потребительские свойства	Оценка важности, бал.
1	Соответствие направлению моды		5	Прочность	
2	Художественно-колористическое оформление		6	Внешний вид и качество материала	
3	Качество изготовления		7	Цена	
4	Посадка на фигуру		8	Другое (укажите)	

Шкала оценки следующая: 0 баллов – «совсем неважно»; 1 балла – «неважно»; 2 балла – «имеет некоторое значение»; 3 балла – «затрудняюсь ответить»; 4 балла – «важно»; 5 баллов – «очень важно».

2. Как Вы относитесь к моде? (нужное подчеркнуть)

- 1) В соответствии с последними направлениями моды приобретаю особо модные вещи.
- 2) Модные вещи приобретаю тогда, когда удостоверюсь, что их уже носят, но немногие.
- 3) Модные вещи приобретаю тогда, когда удостоверюсь, что они мне подходят.
- 4) Представляю моду в общих чертах, обычно покупаю то, что есть в магазинах.
- 5) Модой не интересуюсь.
- 6) Предпочитаю вещи индивидуального исполнения, которые соответствуют основным направлениям моды.

3. Ваш возраст _____ лет (укажите)

4. Средний денежный доход в семье на 1 человека в месяц _____ (укажите в долларах США, включая пенсии, пособия, стипендии и прочие поступления денег)

5. Социальное положение (нужное подчеркнуть):

- | | |
|----------------------------------|------------------------|
| 1) рабочий; | 5) студент (учащийся); |
| 2) работник сельского хозяйства; | 6) пенсионер; |
| 3) менеджер, ИТР, служащий; | 7) домохозяйка. |
| 4) предприниматель; | |

6. Ваши искомые выгоды (нужное подчеркнуть):

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1) высокое качество товара | 3) индивидуальность; |
| 2) низкая цена; | 4) высокий сервис. |

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ !

Анкета оценки потребительских свойств одежды № 1

Уважаемый эксперт! Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Это поможет нам оценить конкурентоспособность швейных изделий. Сравните, пожалуйста, по представленным свойствам продукцию конкурирующих производителей в баллах от 0 до 5.

При этом оценка удовлетворенности следующая:

- “совсем не удовлетворяет Вашим требованиям” - 0 баллов;
- “недостаточно удовлетворяет Вашим требованиям” - 1 балл;
- “не совсем удовлетворяет Вашим требованиям” - 2 балла;
- “достаточно удовлетворяет Вашим требованиям” - 3 балла;
- “в общем удовлетворяет Вашим требованиям” - 4 балла;
- “полностью удовлетворяет Вашим требованиям” - 5 баллов.

Качество изготовления определяется по таким параметрам: наличие /отсутствие ласс и заломов, дыр, разрезов ткани, обрывов строчки, неровность / симметричность строчек, фурнитуры, и др.

Анкета сравнения конкурентоспособности одежды

№ п/п	Параметры	Оценка, балл									
		Белорусские производители			Российские производители			Зарубежные производители			
		Конку- рент 1 (укажите)	Конку- рент 2 (укажите)					Товары, продаваемые в магазинах, салонах		Товары, прода- ваемые на рынках	
1	Соответствие направ- лению моды										
2	Художественное оформление										
3	Качество изготовления										
4	Посадка на фигуре										
5	Внешний вид и каче- ство материала										
6	Прочность										
7	Цена										
	Итого:										

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ !

Источник: собственная разработка

Анкета оценки потребительских свойств обуви №2

Уважаемый эксперт! Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Это поможет нам оценить конкурентоспособность обуви. Сравните, пожалуйста, по представленным свойствам продукцию конкурирующих производителей в баллах от 0 до 5. При этом оценка удовлетворенности следующая:

- “совсем не удовлетворяет Вашим требованиям” - 0 баллов;
- “недостаточно удовлетворяет Вашим требованиям” - 1 балл;
- “не совсем удовлетворяет Вашим требованиям” - 2 балла;
- “достаточно удовлетворяет Вашим требованиям” - 3 балла;
- “в общем удовлетворяет Вашим требованиям” - 4 балла;
- “полностью удовлетворяет Вашим требованиям” - 5 баллов.

Качество изготовления определяется по таким параметрам: наличие /отсутствие складок и заломов, следов клея, деформация подноски и задника, неровность / симметричность строчек, фурнитуры, перфораций и др.

Анкета сравнения конкурентоспособности обуви

№ п/п	Параметры	Оценка, балл									
		Белорусские производители				Российские производители				Зарубежные производители	
		Конкурент 1 (укажите)	Конкурент 2 (укажите)							Товары, продаваемые в магазинах, салонах	Товары, прода- ваемые на рынках
1	Соответствие направ- лению моды										
2	Художественное оформление										
3	Качество изготовления										
4	удобство в носке										
5	Внешний вид и каче- ство материала										
6	Прочность										
7	Легкость										
8	Цена										
	Итого:										

АНКЕТА **самооценки эксперта**

(наименование ассортимента)

Эксперт _____

(ФИО, занимаемая должность)

Уважаемый эксперт! Данные этой анкеты помогут определить уровень вашей компетенции в вопросе оценки конкурентоспособности продукции.

Отметьте, пожалуйста, знаком «X» в таблице степень знания Вами исследуемого товара, потребностей покупателей, направлений изменения моды на изучаемый товар.

№ п/п	Направления оценки	Оценка компетентности			
		Высокая (3 балла)	Средняя (2 балла)	Низкая (1 балл)	Отсутствует (0 баллов)
1	Знание ассортимента изучаемого товара				
2	Знание требований покупателей, предъявляемых к ассортименту изучаемых товаров				
3	Знание направлений изменения моды на изучаемый товар				

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ !

Перечень технических показателей по товару «обувь» и нормативных документов, устанавливающих требования безопасности

Наименование технических показателей	Нормативный документ, устанавливающий требования безопасности	Область применения
Деформация подноски и задника, мм	ГОСТ 21463	Обувь из текстильных материалов, натуральной, искусственной и синтетической кожи
Гибкость, Н	ГОСТ 14226	То же
Высота приподнятости пяточной части колодки, мм	СТБ 1049-97	Обувь детская
Прочность крепления каблука и набойки, Н	ГОСТ 21463	Для модельной женской обуви
Толщина верха обуви и подошвы, мм	ГОСТ 9155, ГОСТ 14037, ГОСТ 6410	Обувь резиновая, резинотекстильная из поливинилхлоридного пластика
Наличие укреплённого геленка	ГОСТ 126, ГОСТ 6410	То же
Прочность крепления подошвы, Н/см	ГОСТ 21463, ОСТ 17-337	Обувь из кожи, синтетической и искусственной кожи, текстиля, с комбинированным верхом

Источник: на основе [53]

Перечень технических показателей по товару «ткани», «одежда» и нормативных документов, устанавливающих требования безопасности

Наименование технических показателей	Нормативный документ, устанавливающий требования безопасности	Область применения
Массовая доля химических волокон, %	СанПиН 42-125-4390, СТБ 969	Бельевые и верхние изделия для детей, ткани, предназначенные для детского ассортимента
Удельное поверхностное электрическое сопротивление, Ом	СанПиН 42-125-4390 СТБ 969	То же
Воздухопроницаемость, $\text{дм}^3/\text{м}^2 \cdot \text{с}$	СанПиН 42-125-4390 СТБ 969	То же
Гигроскопичность, %	СанПиН 42-125-4390 СТБ 969	То же
Устойчивость окраски к воздействию пота, стирки, трению	ГОСТ 7780, 7913, 10138, 11151, 13527, 15968, 23432, 23433, 28000, 29013, 29223, 29298, РСТ Беларуси 921	Изделия швейные и ткани для первого и второго слоя одежды
Отсутствие аппретов и пропиток	СанПиН 42-125-4390	Бельевые ткани и изделия для детей раннего, ясельного и дошкольного возраста
Отсутствие свободного хлора	РСТ 872, СТБ 969, СТБ 1049-97	Отбеленные ткани и изделия бельевой группы
Содержание формальдегида, мкг/г	ГОСТ 30383	Текстильные материалы бытового назначения
Требования к пошиву	ОСТ 17-291, РСТ 921	Изделия для новорожденных и детей ясельной группы, изделия корсетные
Огнестойкость, с	ГОСТ 19297	Ткани хлопчатобумажные с огнезащитной обработкой
Уровень напряженности электростатического поля, кВ/м	СанПиН 9-29	Ткани, штучные изделия, одежда

Источник: на основе [53]

АНКЕТА ОЦЕНКИ ЭСТЕТИЧЕСКИХ СВОЙСТВ ТОВАРА

УВАЖАЕМЫЙ ЭКСПЕРТ! Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Это поможет в оценке конкурентоспособности товара _____.

Сравните, пожалуйста, по представленным свойствам товары конкурирующих производителей и оцените ее в баллах от 0 до 5. При этом оценка удовлетворенности следующая:

- “совсем не удовлетворяет требованиям” - 0 баллов;
- “недостаточно удовлетворяет требованиям” - 1 балл;
- “не совсем удовлетворяет требованиям” - 2 балла;
- “достаточно удовлетворяет требованиям” - 3 балла;
- “в общем удовлетворяет требованиям” - 4 балла;
- “полностью удовлетворяет требованиям” - 5 баллов.

Таблица сравнения эстетических показателей _____ товара
(указать)

№ п/п	Параметры	Оценка, балл			
		Наше пред- приятие	Предприятие Б (укажите)	Предприятие В (укажите)	Предприятие Г (укажите)
1	Соответствие на- правлению моды				
2	художественно- колористическое оформление				
3	внешний вид и структура материа- ла				
4	оригинальность и гармоничность от- делки				
	Итого:				

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Анкета
опроса экспертов для выявления значимости факторов влияния
в оценке конкурентоспособности предприятия

Уважаемый эксперт!

Определите, пожалуйста, степень влияния на конкурентоспособность предприятия указанных в таблице факторов влияния, проставив величину количественной оценки в процентах.

При оценке следует учесть, что в состав фактора «маркетинг» включается фактор «конкурентоспособность продукции».

Значимость факторов в оценке конкурентоспособности предприятия

№ п/п	Факторы влияния	Значимость, %
1	Маркетинг	
2	Менеджмент	
3	Финансы	
4	Производство	
5	Инновации	
6	Кадры	
	Итого	100

Благодарим за участие!

Источник: собственная разработка.

АНКЕТА

«ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВАШЕГО МАРКЕТИНГА»

Анкета эффективности Вашего маркетинга разработана, чтобы помочь Вам оценить насколько Ваше предприятие ориентировано на потребителя. Она подскажет, что нужно сделать, чтобы улучшить маркетинг и повысить эффективность Вашего бизнеса.

Основывайте ответы на собственной оценке эффективности Вашего маркетинга, а не на оценке, которую Вы надеетесь дал бы Ваш потребитель. Отметьте ответ, который наиболее подходит Вашему предприятию.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вопрос 1. Когда Вы в последний раз проводили исследования рынка, клиентов, их покупательной активности и Ваших конкурентов?

Ответы: а. Несколько лет назад (до 5 лет) или никогда.

б. Пару лет назад.

в. Недавно (в течение последних нескольких месяцев).

Вопрос 2. Как хорошо Вы знаете сбытовой и прибыльный потенциал различных сегментов рынка, клиентов, каналов сбыта, производимой продукции и др.?

Ответы: а. Очень хорошо - мы проводим детальный анализ и исследования.

б. Немного - есть информация по определенным вопросам.

в. Не знаем вообще.

Вопрос 3. Насколько эффективна Ваша маркетинговая информационная система в обеспечении высококачественными данными, помогающими быстро принимать решения, касающиеся маркетинга?

Ответы: а. Очень эффективная информационная система, постоянно обновляемая и используемая. Создана электронная база данных.

б. Довольно эффективная система - но иногда не достаточно быстрая, точная и полная для принятия решений. Информация в основном расположена на бумажных носителях.

в. Мы не имеем системы - собираем информацию нерегулярно и интуитивно. Отсутствует электронная база данных.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА

Вопрос 4. Вы разрабатываете различную продукцию и планы маркетинга для различных сегментов рынка?

Ответы: а. Мы продаем продукцию любому, кто покупает. Сегменты четко не определены.

б. Мы дифференцируем продукцию для различных сегментов рынка.

в. Мы создаем продукцию для целевых сегментов рынка и разрабатываем комплекс маркетинга для этих сегментов.

Вопрос 5. Определяете ли Вы стратегию позиционирования Ваших товаров на рынке?

Ответы: а. Мы вообще не знаем, что это такое.

б. Мы планируем позиционные преимущества и доводим их до целевых покупателей в рекламе, личной продаже и т.д.

в. Мы знаем наши позиционные преимущества.

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГА

Вопрос 6. Насколько эффективен Ваш маркетинг по сравнению с маркетингом Ваших конкурентов?

Ответы: а. Наша маркетинговая деятельность значительно активнее, чем у конкурентов.
б. Почти такая же, как и у наших конкурентов.
в. Наш маркетинг слабее, чем у конкурентов.

Вопрос 7. Как организована маркетинговая деятельность на Вашем предприятии?

Ответы: а. У нас есть отдел маркетинга, который занимается сбытом.
б. У нас нет отдела маркетинга, имеется отдел сбыта.
в. Есть отдел маркетинга, в состав которого входят структурные подразделения (бюро, сектор или исполнители по исследованию рынков, организации рекламы, выставок и др.).

Вопрос 8. В какой степени используется Интернет – маркетинг на Вашем предприятии?

Ответы: а. Мы не используем никаких ресурсов Интернет в своей маркетинговой деятельности.
б. Мы используем Интернет для проведения маркетинговых исследований и рекламы. У нас создан свой web-сайт.
в. Мы проводим маркетинговые исследования в Интернет, рекламную кампанию с использованием различных Интернет – ресурсов (реклама на собственном web-сайте, каталоги, баннеры, службы обмена баннерами и др.), а также электронную торговлю.

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Вопрос 9. Насколько широко применяется на Вашем предприятии стратегическое планирование?

Ответы: а. Мы разрабатываем стратегический план маркетинга (по товарам – рынкам, по целевым сегментам), а также ежегодный план маркетинга.
б. Мы разрабатываем ежегодный план маркетинга.
в. Мы мало или вообще не занимаемся планированием маркетинга.

Вопрос 10. Каково качество Вашей стратегии маркетинга?

Ответы: а. Стратегия маркетинга ясно не определена.
б. Стратегия просто дополняет нашу прошлую стратегию.
в. Стратегия ясно определена и хорошо аргументирована, с новыми идеями.

Вопрос 11. Каковы основные цели маркетинга?

Ответы: а. Достичь краткосрочной прибыли и поддерживать наше текущее положение.
б. Доминировать на рынке путем значительного увеличения нашей доли рынка и агрессивного роста.
в. Нет реальных стратегических долгосрочных целей – просто выживание.

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

Вопрос 12. Какова Ваша ценовая политика и насколько она эффективна?

Ответы: а. Мы назначаем цены на основе своих затрат и средней прибыли.
б. Мы устанавливаем цены на основе затрат, ориентируемся на цены конкурентов. но гибкой системы скидок не используем.

- в. Мы определяем стратегию ценообразования, а так же применяем гибкую систему ценообразования с использованием системы скидок, уровня цен для соответствующего сегмента, дополняющих товаров и др.

Вопрос 13. Насколько эффективна Ваша реклама?

- Ответы** а. Очень эффективна - после рекламной кампании возрастает объем продаж.
б. Есть некоторый прогресс, но не достаточный.
в. Не эффективна. Никто эффективность рекламы не оценивает.

Вопрос 14. Насколько опытни и эффективны Ваши сбытовики?

- Ответы** а. Очень опытни, осваивают новые рынки сбыта.
б. Достаточно опытни, работают с существующими клиентами, но не заинтересованы в нахождении новых.
в. Неопытни, работают не эффективно.

Вопрос 15. Какова Ваша товарная политика и насколько она эффективна?

- Ответы** а. Мы формируем товарный ассортимент на основе изучения потребностей покупателей, оценки внутренних ресурсов и внешних факторов (конкурентов, поставщиков).
б. Мы планируем производственную программу на основе имеющихся производственных мощностей и закупленного сырья.
в. Мы стараемся обновлять ассортимент за счет внедрения товаров-новинок.

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Источник: собственная разработка [211]

Матрица тестирования эффективности маркетинга

Вопрос	Ответ	Оценка	Вопрос	Ответ	Оценка
1	А	0	9	А	2
	Б	1		Б	1
	В	2		В	0
2	А	2	10	А	0
	Б	1		Б	1
	В	0		В	2
3	А	2	11	А	1
	Б	1		Б	2
	В	0		В	0
4	А	0	12	А	0
	Б	1		Б	1
	В	2		В	2
5	А	0	13	А	2
	Б	2		Б	1
	В	1		В	0
6	А	2	14	А	2
	Б	1		Б	1
	В	0		В	0
7	А	1	15	А	2
	Б	0		Б	0
	В	2		В	1
8	А	0			
	Б	2			
	В	1			

Источник: собственная разработка

АНКЕТА оценки потенциала «Менеджмент»

Уважаемый эксперт!

Анкета разработана, чтобы помочь Вам оценить уровень менеджмента на Вашем предприятии. Она подскажет Вам, что нужно сделать, чтобы улучшить менеджмент и повысить эффективность Вашего бизнеса.

Основывайте ответы на Вашей собственной оценке. Отметьте ответ, который наиболее подходит Вашему предприятию.

КАЧЕСТВО ПЛАНИРОВАНИЯ

Вопрос 1. Насколько широко применяется на Вашем предприятии стратегическое планирование?

Ответы а. Мы определяем стратегические цели и разрабатываем долгосрочный и подробный ежегодный план.

б. Мы разрабатываем ежегодный план производства.

в. Мы мало или вообще не занимаемся планированием.

Вопрос 2. Каково качество Вашей стратегии?

Ответы а. Стратегия ясно не определена.

б. Стратегия ясна и просто дополняет нашу прошлую стратегию.

в. Стратегия ясно определена и хорошо аргументирована, с новыми идеями.

Вопрос 3. Какие виды планов Вы разрабатываете?

Ответы а. Мы осуществляем планирование по всем направлениям (производство, материально-техническое снабжение, маркетинг, качество, конкурентоспособность, техническое развитие, кадры, социальная сфера).

б. Мы разрабатываем планы производства и сбыта, материально-технического снабжения, технического развития.

в. У нас нет реальных планов - просто выживание.

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Вопрос 4. Часто ли нарушается принцип единоначалия (когда приказ более высшего руководителя расходится с приказом непосредственного начальника)?

Ответы: А. Никогда.

Б. Иногда.

В. Всегда.

Вопрос 5. Часто ли фактические полномочия работников функциональных отделов расходятся с регламентированными полномочиями?

Ответы: А. Никогда.

Б. Иногда.

В. Всегда.

Вопрос 6. Бывает ли дублирование функций между работниками отделов Вашего предприятия?

Ответы: А. Никогда.

Б. Иногда.

В. Всегда.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

Вопрос 7. Имеется ли на предприятии Положение о материальном стимулировании работников и действует ли оно в настоящее время?

Ответы: А. У нас разработано и действует Положение о материальном и моральном стимулировании всех категорий работников.

Б. У нас разработано положение о материальном стимулировании, однако поощрение отдельных категорий работников не производится.

В. У нас не разработано положение о материальном стимулировании работников и фактически премирование работников не осуществляется.

Вопрос 8. Как определены в Положении о премировании показатели премирования специалистов аппарата управления?

Ответы: А. За общие результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Б. За выполнение специальных заданий для структурного подразделения.

В. За выполнение специальных заданий для своего структурного подразделения при условии выполнения плана по прибыли, плюс поощрение за творческий подход к решению профессиональных задач.

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Источник: собственная разработка.

Анкета

опроса экспертов для выявления оценки факторов влияния на конкурентоспособность отрасли «Легкая промышленность»

Уважаемый эксперт!

Оцените существующий на момент заполнения анкеты уровень критериев факторов влияния на конкурентоспособность легкой промышленности, представляя величину количественной оценки критериям факторов влияния на конкурентоспособность отрасли по следующей шкале:

- низкий уровень – от 0 – до 1 балл;
- средний уровень – от 1 – до 2 баллов;
- высокий уровень – от 2 – до 3 баллов.

Критерии оценки факторов влияния на конкурентоспособность отрасли «легкая промышленность»

Факторы влияния	Критерии оценки фактора влияния	Уровень оценки
1	2	3
Внешние факторы влияния		
1.Уровень конкурентоспособности страны	1.Интегральная оценка конкурентоспособности страны НИИ Министерства экономики РБ	
2.Законодательная база функционирования экономики	2.Стабильность законодательства, снижение уровня инфляции, рост ВВП на душу населения, рост инвестиций	
3.Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	3.Наличие законных мер поддержки: льготы по налогам, кредитам, аренде, энергоресурсам, предоставление субсидий и др.	
4.Государственная поддержка экспортеров	4.Отмена (снижение) квот, лицензий, таможенных платежей, льготы по налогам, кредитам, энергоресурсам, правительственные гарантии, косвенное субсидирование и др.	
5.Эффективность налоговой политики	5.Стабильность налогового законодательства, снижение количества налогов и размера ставок, упрощение порядка расчета налогов	
6.Эффективность кредитно-денежной политики	6.Снижение уровня инфляции, снижение ставки рефинансирования, стабильность национальной валюты	
7.Эффективность таможенной политики	7.Положительное внешнеторговое сальдо. Дифференциация ставок импортных таможенных пошлин и квот в зависимости от определенной государственной политики протекционизма в отношении перспективных производителей	

8. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности	8. Наличие государственной стратегии в области научно-технического прогресса, в т.ч. по развитию Интернет-технологий. Государственное финансирование образовательных и научно-исследовательских программ. Экономическое стимулирование инновационной деятельности предприятий	
9. Гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной	9. Заключение соглашений с международными организациями по контролю качества и признанию национальных систем качества, стандартов	
Внутренние факторы влияния		
10. Экспортный потенциал	10. Доля экспорта в общем объеме реализации по концерну 11. Темпы прироста экспорта	
11. Кадровый потенциал	12. Доля конкурентоспособных менеджеров	
12. Финансовый менеджмент	13. Доходность инвестиций	
13. Стратегический менеджмент и маркетинг	14. Оценка деятельности по разработке стратегий концерна	
14. Система управления конкурентоспособностью в отрасли	15. Оценка качества системы управления конкурентоспособностью в отрасли	
15. Уровень удовлетворения потребностей покупателей	16. использование ПМ 17. доля продукции на складе	
16. Сертификация продукции и систем в соответствии с международными стандартами ИСО 9000	18. Доля предприятий, сертифицировавших продукцию и системы менеджмента качества по МС ИСО 9000	
17. Уровень инноваций	19. Количество внедренных научных разработок в год РУП ЦНИИлегпром, наличие информационной системы в концерне, использование Интернет	
18. Конкурентоспособность предприятий отрасли	20. Удельный вес конкурентоспособных предприятий	
19. Информационная и нормативно-методическая база управления в отрасли	21. Оценка информационной и нормативно-методической базы управления в отрасли	
20. Состояние сырьевой базы	22. Доступ к рынкам качественного и дешевого сырья - возможности	
21. Развитие инфраструктуры	23. Наличие маркетинговой информационной системы, сбытовых сетей, исследовательских и консалтинговых центров - уровень развития	

Факторы состояния рынка		
22.Привлекательность рынка	24.Емкость рынка	
	25.Средняя рентабельность рынка	
	26.Характеристика рыночной конъюнктуры	
	27.Направление развития рынка	
23.Конкуренция на рынке	28.Количество конкурентов на «входе»	
	29.Количество конкурентов на «выходе»	
	30.Степень дифференциации продукта	
	31.Барьеры для вступления на рынок	
	32. Барьеры для ухода с рынка	
	33.Реализуемые стратегии конкурентов	

Источник: Собственная разработка

Благодарим за участие!

Оценка конкурентоспособности предприятий легкой промышленности по частным потенциалам в разрезе подотраслей

Предприятия	Частные потенциалы, балл						Конкурентоспособность предприятия	
	Маркетинг	Менеджмент	Финансы	Производство	Инновации	Кадры	Абсолютн. балл	Относител. коэфф.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обувная отрасль								
ОАО "Красный Октябрь"	0,69	0,55	0,21	0,38	0,21	0,22	2,26	0,45
ООО "Ирвит"	0,76	0,4	0,11	0,20	0,13	0,19	1,79	0,36
ОАО «Обувь»	0,89	0,45	0,21	0,35	0,21	0,17	2,28	0,46
ОАО «Неман»	0,64	0,35	0,41	0,23	0,17	0,25	2,05	0,41
РОУП "Труд"	1,04	0,4	0,24	0,64	0,28	0,27	2,87	0,57
ООО "Эвимар"	1,58	0,7	0,41	0,61	0,28	0,25	3,83	0,77
ООО Белвест"	1,38	0,65	0,34	0,48	0,28	0,25	3,38	0,68
ООО "ЛсГранд"	0,89	0,6	0,06	0,40	0,28	0,19	2,42	0,48
ООО "Сивельга"	0,89	0,55	0,27	0,35	0,10	0,24	2,4	0,48
ООО "Чевляр"	1,09	0,6	0,09	0,44	0,28	0,19	2,69	0,54
ЗАО «Отико»	0,98	0,55	0,24	0,53	0,24	0,27	2,81	0,56
Баранович. обув. ф-ка	0,40	0,25	0,06	0,24	0,06	0,16	1,17	0,23
ООО "Рейлит"	0,58	0,35	0,06	0,53	0,06	0,17	1,75	0,35
Средний уровень конкурентоспособности	0,73	0,49	0,2	0,41	0,19	0,22	2,44	0,49
Швейная отрасль								
ОАО «Элема»	1,11	0,51	0,26	0,54	0,21	0,19	2,82	0,56
ЗАО «Веснянка»	0,73	0,45	0,17	0,56	0,19	0,27	2,37	0,47
ОАО «Славянка»	0,74	0,35	0,07	0,63	0,19	0,25	2,23	0,45
ОАО «Знамя индустриализации»	0,44	0,33	0,00	0,40	0,10	0,22	1,49	0,30
ОАО «Коминтерн»	0,78	0,45	0,25	0,52	0,23	0,17	2,4	0,48
ЗАО «Калинка»	0,84	0,47	0,12	0,68	0,17	0,16	2,44	0,49
ОАО «Элод»	1,02	0,47	0,47	0,56	0,19	0,19	2,9	0,58
ОАО «Надекс»	0,98	0,45	0,07	0,50	0,16	0,27	2,43	0,49
ОАО «Элиз»	0,80	0,47	0,14	0,40	0,07	0,17	2,05	0,41
ОАО «Надзея»	0,70	0,32	0,12	0,36	0,10	0,25	1,85	0,37
ОАО «Свитанок»	0,69	0,45	0,20	0,44	0,14	0,24	2,16	0,43
ОАО «Мона»	0,61	0,32	0,00	0,38	0,07	0,16	1,54	0,31
ЗАО «Милавица»	1,73	0,61	0,45	0,65	0,36	0,25	4,1	0,82
Средний уровень конкурентоспособности	0,86	0,41	0,18	0,51	0,17	0,21	2,37	0,47

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Трикотажная отрасль								
ОАО "КИМ"	0,91	0,40	0,06	0,44	0,23	0,21	2,25	0,45
ОАО "Брестский чулочный комбинат"	0,98	0,52	0,28	0,48	0,24	0,22	2,72	0,54
ОАО "8 Марта"	0,89	0,30	0,08	0,43	0,27	0,25	2,22	0,44
РУПП ""Баверти"	0,49	0,35	0,05	0,16	0,19	0,17	1,41	0,28
ОАО "Белфа"	0,89	0,65	0,52	0,41	0,29	0,27	3,03	0,61
ОАО "Бобруйсктрикотаж"	0,89	0,37	0,13	0,23	0,29	0,27	2,18	0,44
ОАО "Свитанак"	1,07	0,62	0,36	0,40	0,29	0,27	3,01	0,60
ОАО "Элма"	0,71	0,38	0,29	0,35	0,20	0,19	2,12	0,42
Средний уровень конкурентоспособности	0,85	0,45	0,22	0,36	0,25	0,23	2,37	0,47
Текстильная отрасль								
РУП «Барановичское ПХБО»	0,80	0,22	0,18	0,05	0,14	0,13	1,3	0,26
ОАО «Ковры Бреста»	0,80	0,42	0,28	0,68	0,20	0,19	2,57	0,51
ОАО «Витебские ковры»	0,98	0,58	0,04	0,37	0,20	0,19	2,36	0,47
ОАО «ВКШТ»	0,98	0,33	0,05	0,20	0,17	0,16	1,89	0,38
Гродненское РУПП «Гронитекс»	0,98	0,30	0,10	0,05	0,16	0,15	1,74	0,35
ОАО «Камволь»	0,62	0,33	0,24	0,05	0,16	0,15	1,55	0,31
ОАО «Сукно»	0,76	0,47	0,15	0,05	0,14	0,13	1,7	0,34
ОАО «Моготекс»	0,80	0,32	0,27	0,05	0,15	0,14	1,73	0,35
ОАО «Лента»	1,16	0,53	0,10	0,56	0,23	0,21	2,79	0,56
РУПТП «Оршанский льнокомбинат»	0,98	0,47	0,05	0,05	0,23	0,21	1,99	0,40
РУПП «Кобринская ПТФ «Ручайка»	0,62	0,38	0,03	0,02	0,19	0,17	1,41	0,28
Средний уровень конкурентоспособности	0,86	0,39	0,14	0,19	0,18	0,17	1,91	0,38
Максимально возможное значенис, балл	2,0	0,75	0,45	0,75	0,75	0,3	5	1,00

Источник: собственная разработка на основе результатов исследования

Конкурентная рыночная доля				
	000	001	002	006

Рентабельность продукции, %				
Убыточные	Низкая	Ниже среднего	Выше сред-	Высокая
1	7	4	2	1
1	СП Белвест	ОАО «Красный Октябрь»		СП Белвест
1		ОАО «Красный Октябрь»		
1		СП Белвест, ОАО «Красный Октябрь»		
2		ОАО «Красный Октябрь»	СП Белвест	ОАО Эпикур
2			СП Белвест	ОАО Эпикур
2				ОАО Эпикур
1	11	Группа, СП «Труда», СП «Труда-Бурлак, О. Ф. ОАО «Обувь»	5 СП Отно	3 000 Маркс»
1		СП «Легатис», ГПОО «Труда»	ОАО Неман	ОАО Маркс»
1		ГПОО «Труда»		ОАО Эпикур
1		ГПОО «Труда», СП «Челар»	ОАО Неман	СП Отно
2		ГПОО «Труда» ОАО «Обувь, Бурлак, О. Ф.	ОАО Неман	ОАО Эпикур
2		БОО, ОАО «Красный Октябрь»	ЗАО «Отно»	
1	14	ГП «Труда», ОАО «Обувь», ОАО «Легатис»	9	6
1		СП «Легатис», СП «Труда»	СП Отно	
1		СП «Легатис», СП «Труда»	СП «Белвест» Бурлак, О. Ф.	
2		СП «Легатис», СП «Труда»	ОАО «Легатис»	
2		СП «Легатис», СП «Труда»		
1	15		10	
1			РПК	
1			РПК, ООО «Труда-Бурлак»	
1			ОАО «Труда-Бурлак»	ОАО «Труда-Бурлак»
2				
2				
1				

Источник: собственная разработка

ПРИЛОЖЕНИЕ 13

Табл. П.13.1

Распределение обувных предприятий по конкурентным группам за 1997 – 2002 годы (на основе двухфакторной карты)

Группы предприятий	Годы						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Лидеры рынка	СП «Белвест» СП «Марко»	СП «Марко»	СП «Эвимар» СП «Отико»	ОАО «Красный Октябрь» СП «Белвест» СП «Эвимар» ОАО «Неман»	СП «Эвимар» СП «Белвест» СП «Отико»	СП «Эвимар» СП «Белвест»	СП «Эвимар»
С сильной конкурентной позиции	СП «Отико»	ОАО «Красный Октябрь» ОАО «Неман» СП «Белвест»	ОАО «Красный Октябрь»	СП «Отико» ООО «Сивельга» Баранович. ОФ	ОАО «Красный Октябрь» ОАО «Неман»	СП «Отико»	СП «Белвест» СП «Отико»
Со средней конкурентной позицией	Бобруйская ОФ ОАО «Красный Октябрь»	СП «Ле Гранд» СП «Отико» СП «Чевляр» ГПОО «Труд» ОАО «Обувь»	СП «Чевляр» Бобруйск. ОФ ООО «Сивельга» ОАО «Неман» ОАО «Обувь» МООАО «Луч» СП «Ле Гранд» ГПОО «Труд»	СП «Ле Гранд» СП «Чевляр» МООАО «Луч» ООО «Ирвит» ГПОО «Труд»	ООО «Сивельга» ОАО «Обувь» Бобруйск. ОФ ЗАО «Белкельме» СП «Чевляр» ГРОУП «Труд»	ОАО «Красный Октябрь» ОАО «Неман» ОАО «Обувь» ГРОУП «Труд» Бобруйск. ОФ	ГРОУП «Труд» ОАО «Обувь» Бобруйск. ОФ ОАО «Красный Октябрь»
Со слабой конкурентной позицией	СП «Ле Гранд» ООО «Сивельга» СП «Чевляр» СП «Белкельме» ГПОО «Труд» ОАО «Неман» ОАО «Обувь»	ООО «Сивельга» ЗАО «Белкельме» РДМ	РДМ ООО «Ирвит» СП «Рейлит» Баранович. ОФ СП «Белкельме»	Бобруйск.ОФ СП «Рейлит» СП «Белкельме»	СП «Рейлит» СП «Ле Гранд» Техникум	СП «Белкельме» ООО «Сивельга» СП «Ле Гранд» СП «Чевляр»	ОАО «Неман» ООО «Сивельга» ООО «Ирвит» СП «Белкельме»
Аутсайдеры рынка	МООАО «Луч» РДМ Баранович. ОФ	ООО «Ирвит» Баранович. ОФ МООАО «Луч» ООО «Квадрига»	ООО «Квадрига» ГП «Ритм»	РДМ ГП «Ритм»	Баранович. ОФ РДМ Баранович. ОФ «Ритм»	СП «Рейлит» ОАО «Баран. ОФ» ООО «Ирвит» РДМ Баранович. ОФ «Ритм»	СП «Ле Гранд» СП «Чевляр» СП «Рейлит» ОАО «Баранович. ОФ» ДМ. Баранович. ОФ «Ритм»

Источник: собственная разработка

Распределение обувных предприятий по конкурентным группам за 1997 – 2002 годы (на основе трехфакторной карты)

Группы предприятий	Годы						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Лидеры рынка	СП «Белвест» СП «Марко» СП «Отико»	СП «Марко» ОАО «Неман» ОАО «Крас- ный Октябрь» СП «Белвест»	СП «Эвимар» ОАО «Красный Ок- тябрь»	СП «Эвимар» ОАО «Неман» ОАО «Красный Октябрь» СП «Белвест» СП «Отико»	СП «Эвимар» СП «Белвест» ОАО «Неман»	СП «Эвимар»	СП «Эвимар» СП «Отико» СП «Белвест»
С сильной конкурентной позиции			СП «Отико»	ООО «Сивельга» Баранович. ОФ	СП «Отико» ОАО «Красный Октябрь»	СП «Белвест» СП «Отико»	ОАО «Гроднен- ская ОФ «Неман»
Со средней конкурентной позиций	ОАО «Красный Ок- тябрь» Бобруйская ОФ СП «Ле Гранд» ООО «Сивельга» СП «Чевляр» ОАО «Неман» ОАО «Обувь» ГПОО «Труд»	СП «Ле Гранд» СП «Отико» СП «Чевляр» ГПОО «Труд» ОАО «Обувь» ООО «Сивельга» ЗАО «Белкельме»	ОАО «Неман» ОАО «Обувь» Бобруйск. ОФ ООО «Сивельга» ГПОО «Труд» ООО «Ирвит»	Бобруйск.ОФ	ОАО «Обувь» Бобруйск. ОФ	ОАО «Неман» Бобруйск. ОФ	ОАО «Дом моде- лей обуви»
Со слабой конкурентной позиций	СП «Белкельме»	ООО «Ирвит» МОО- АО «Луч»	СП «Чевляр» МООАО «Луч» Баранов. ОФ	СП «Ле Гранд» СП «Чевляр» МООАО «Луч» ГПОО «Труд» СП «Рейлит» СП «Белкельме»	ООО «Сивельга» ГРОУП «Труд» СП «Рейлит» ООО «Ирвит» Техникум	ОАО «Красный Октябрь» ОАО «Обувь» ГРОУП «Труд» ООО «Сивельга»	ОАО «Бобруйск. ОФ» СП «Чевляр» ОАО «Обувь» ОАО «Красный Октябрь»
Аутсайдеры рынка	Баранович. ОФ МООАО «Луч» РДМ	Баранович. ОФ РДМ ООО «Квадрига»	СП «Ле Гранд» СП «Рейлит» СП «Белкельме» РДМ ГП «Ритм» ООО «Квадрига»	ООО «Ирвит» РДМ ГП «Ритм»	ЗАО «Белкельме» СП «Чевляр» СП «Ле Гранд» РДМ Баранович. ОФ Баранович. ОФ «Ритм»	ОАО «Баранович. ОФ» СП «Белкельме» СП «Ле Гранд» СП «Чевляр» ООО «Ирвит» СП «Рейлит» РДМ Баранович. ОФ «Ритм»	ООО «Сивельга» ООО «Ирвит» РУПП «Ритм» ОАО «Баранович ОФ» СП «Рейлит» СП «Ле Гранд» СП «Чевляр»

Источник: собственная разработка

Примерное «Положение о службе управления конкурентоспособностью на предприятии»

Главная цель службы управления конкурентоспособностью – неуклонное повышение конкурентоспособности предприятия.

Задачи службы управления конкурентоспособностью могут быть сформулированы следующим образом:

- достижение установленных нормативов по конкурентоспособности продукции и предприятия;
- обеспечение роста объема продаж на внутреннем и внешних рынках;
- удовлетворение потребностей покупателей;
- получение плановой прибыли за счет более полного использования потенциала предприятия.

Функции службы управления конкурентоспособностью предприятия вытекают из последовательности и содержания функций маркетинга и повышения качества продукции, а именно:

- маркетинговые исследования, включающие определение емкости рынка, рыночной конъюнктуры, анализ деятельности конкурентов, изучение требований покупателей;
- разработка прогнозов емкости рынка, конъюнктуры рынка, объемов продаж;
- сегментирование рынка и позиционирование товара;
- разработка, освоение и пробные продажи новых товаров, совершенствование существующей продукции;
- анализ жизненного цикла товаров, поиск новых технологий, идей новых товаров и форм обслуживания;
- разработка производственной программы;
- формирование ценовых стратегий, выбор метода ценообразования, принятие тактических решений по ценам;
- выбор каналов сбыта, организация товародвижения и сбыта;
- организация рекламы, участие в выставках-ярмарках, организация продажи в кредит, распространение купонов, розыгрыши призов, лотерей, дисконтные карты и другие мероприятия по стимулированию сбыта;
- внедрение, пересмотр и совершенствование стандартов качества продукции;
- контроль соблюдения требований стандартов;
- оценка конкурентоспособности продукции и предприятия;
- планирование повышения конкурентоспособности;
- анализ выполнения планов по конкурентоспособности;
- стимулирование конкурентоспособности;
- анализ эффективности системы управления конкурентоспособностью на предприятии и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Права службы управления конкурентоспособностью, которые должны быть обязательно зафиксированы в Положении об этой службе, состоят в следующем:

- представление на рассмотрение и утверждение руководству планов повышения конкурентоспособности предприятия на внутренних и внешних рынках;
- представление руководству детализированных предложений относительно состава и последовательности осуществления функций, необходимых для создания эффективной системы взаимодействия всех структурных подразделений предприятия;
- представление руководству предложений по делегированию полномочий и компетенций различным уровням управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия с тем, чтобы процесс и система управления конкурентоспособностью действовали максимально оперативно;
- возможность внесения в планы предприятия корректирующих воздействий и изменений в зависимости от изменений во внешней и внутренней среде предприятия;
- представление предложений о внесении корректив в организацию системы товародвижения (оптимизация товарных запасов, складского хозяйства, маршрутов и средств транспортировки товаров; позиционирование товаров и организация мест продажи и т.п.);
- внесение предложений о введении новых стандартов качества продукции;
- представление предложений о моральном и материальном поощрении работников за их вклад в повышение конкурентоспособности предприятия;
- возможность, в необходимых случаях, выхода на руководство с предложениями о перестройке структуры управления предприятием в связи с изменениями во внешней и внутренней среде;
- возможность требования обязательного согласования со службой управления конкурентоспособностью всех мероприятий, касающихся изменений в финансовом положении предприятия, подготовки кадров, изменений в технологическом обеспечении производства, в системе материально-технического снабжения и т.п.;
- право приостанавливать решения других заместителей директоров предприятия, которые могут привести к ухудшению положения предприятия на рынке, снизить имидж предприятия и т.п.

Этот перечень можно расширить или сузить, то есть уточнить в зависимости от характера основной деятельности предприятия, номенклатуры товаров, количества рынков, на которых предприятие уже работает или планирует выйти в ближайшем будущем.

Ответственность службы управления конкурентоспособностью на предприятии вытекает из объема делегированных ей функций. Чем конкретнее и четче сформулированы эти функции перед руководителями службы, тем проще и понятнее становится система управления конкурентоспособностью.

Служба управления конкурентоспособностью несет ответственность за:

- обеспечение руководства и исполнителей необходимой информацией;
- эффективное внедрение новейших научно-технических достижений;
- координацию планов деятельности и обеспечения ресурсами проектирующих, производственных и сбытовых подразделений;
- своевременность корректировки планов по конкурентоспособности;
- обучение всех сотрудников предприятия приемам рыночной деятельности;
- достижение установленных показателей по конкурентоспособности;
- своевременную замену устаревшей продукции новой;
- совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Библиотека ВГТУ



Уважаемый эксперт!

1. Оцените, пожалуйста, взаимосвязь потребительских свойств обуви и технических характеристик. Это поможет нам в проектировании конкурентоспособной продукции. Для этого проставьте в квадрат таблицы 1 на пересечении технических и потребительских свойств следующие символы:

V – сильная взаимосвязь показателей;

* – слабая взаимосвязь показателей.

Таблица 1.

Технические свойства Потребительские свойства	Деформация подноски и задника, мм	Гибкость, Н	Формоустойчивость обуви, %	Прочность крепления каблука и набойки, Н	Прочность крепления подошвы, Н/см
1. Соответствие направлению моды, эстетичность					
2. Внешний вид и качество материала					
3. Удобство в носке					
4. Прочность					
5. Качество изготовления					

2. Распределите, пожалуйста, материальные и трудовые затраты на производство обуви по потребительским свойствам (в процентах) на основе результатов таблицы 1. Результаты запишите в таблицу 2.

Таблица 2.

Матрица оценки значимости затрат на потребительские свойства обуви

Долевые затраты Потребительские свойства	Сырье и материалы	Вспомогательные материалы	Заработная плата модельеров и конструкторов с отчислениями	Заработная плата производственных рабочих с отчислениями
1. Соответствие направлению моды, эстетичность				
2. Внешний вид и качество материала				
3. Удобство в носке				
4. Прочность				
5. Качество изготовления				
Итого:	100	100	100	100

3. Проставьте, пожалуйста, оценку техническим свойствам товара Ваших основных конкурентов.

Таблица 3.

Технические свойства обуви Производители-конкуренты	Деформация подноски и задника, мм	Гибкость, Н	Формоустойчивость обуви, %	Прочность крепления каблука и набойки, Н	Прочность крепления подошвы, Н/см
1.					
2.					

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Источник: собственная разработка

Научное издание

Авторы: **Яшева** Галина Артемовна, **Прокофьева** Нина Леонидовна,
Квасникова Вера Владимировна

**Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности:
оценка и направления повышения**

Компьютерный набор Яшева Г.А., Квасникова В.В.

ЛП № 89 от 18 декабря 2002 г. Подписано в печать 27 февраля 2003 г.

Формат 60 × 80 / 16. Тираж 200 экз. Печать ризографическая. Заказ № 469. Усл. печ. л. 18,9.

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии УО «ВГТУ»,
210035, г. Витебск, Московский пр-т, 72.

ISBN 985 – 6655 – 95 – 1