

## ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Д.Б. Рудницкий

Экономика Республики Беларусь находится на пути ее рыночной трансформации. Переход на рыночную модель хозяйства обнаружил несоответствие технологического, производственного, организационного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это, в свою очередь, послужило основанием для развития рыночных форм и методов хозяйствования, изменения организационных структур управления предприятиями. Основой же современного рыночного хозяйства является маркетинговый подход к организации деятельности как на уровне отдельных предприятий и организаций, так и на уровне всей национальной экономики. Управление предприятием на основе концепции маркетинга предполагает, что достижение предприятием своих целей является результатом определения потребностей и запросов целевых рынков и более эффективного по сравнению с компаниями-конкурентами удовлетворения потребителей. В условиях ориентации предприятия на рыночный спрос система управления должна обладать способностью вырабатывать стратегию и тактику деятельности, исходя из рационального сочетания потребностей внешней среды и внутренних возможностей предприятия.

Однако тип системы управления предприятием, ориентированный на маркетинговые возможности, находит применение далеко не на всех отечественных предприятиях, когда комплексность и целевая ориентация маркетинга помимо изучения рынка, планирования товарного ассортимента, управления сбытом включает проведение инновационных мероприятий для более полного удовлетворения существующих и потенциальных потребностей, воздействие на организацию и оперативное управление производством.

Процесс осознания необходимости маркетинговой деятельности на предприятиях в Республике Беларусь следует считать завершенным. Он длился не один год и теперь даже предприятия, временно попавшие в рыночную нишу с невысоким уровнем конкуренции, поняли неизбежность следования маркетинговой концепции хозяйствования. Однако попытки создать профессиональную маркетинговую службу далеко не всегда приводили к ожидаемому успеху, поскольку сопровождалась следующими основными ошибками:

1. При создании маркетинговых служб неудачно выбирали организационный принцип их построения, не учитывая специфики деятельности предприятия и его рынков сбыта.

2. Кадровое обеспечение отделов маркетинга велось по принципу перевода в них инженерных кадров, работников отделов сбыта, плановых, производственных и других подразделений, имеющих невысокий уровень профессиональной маркетинговой подготовки.

3. Финансирование маркетинговой деятельности проводится без учета результатов и объема выполняемых работ службой маркетинга.

В системе предприятий легкой промышленности организация маркетинга имеет свои особенности – здесь успех новой продукции главным образом зависит от точности ее соответствия требованиям покупателей, т.е. рыночные факторы функционирования предприятия по своей значимости превышают производственно-технические. Поэтому для предприятий легкой промышленности более важным является не сам процесс технического перевооружения, а быстрая и гибкая переналадка производства на товары в соответствии с имеющимися запросами покупателей. Рынок товаров легкой промышленности имеет свою специфику:

- 1) разнообразие клиентуры рынка;
- 2) сложность структуры сегментов рынка;

- 3) сезонные колебания спроса и влияние факторов моды;
- 4) острота конкуренции на рынке.

Поэтому предприятия отрасли должны постоянно проводить маркетинговые исследования не только рынков готовых товаров, но и рынков новых материалов, красителей, технологий, прогнозировать тенденции развития моды.

Несмотря на то, что предприятия легкой промышленности Республики Беларусь располагают определенным научно-техническим, производственным и кадровым потенциалом, позволяющим выпускать разнообразный ассортимент продукции и наращивать темп ее производства, в отрасли накопился целый ряд проблем, требующих немедленного разрешения. Так, на предприятиях отрасли находится в эксплуатации значительная часть морально и физически устаревшего технологического оборудования, а доля импортных товаров легкой промышленности на отечественном рынке достигла 60%. В результате идет вытеснение отечественных товаров импортными: с одной стороны, это высококачественные и дорогие товары (Германия, Италия, Англия), а с другой – менее качественные и дешевые (Китай, Турция). В то же время в отрасли имеется ряд предприятий успешно продвигающих свою продукцию, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Самыми известными и конкурентоспособными из них являются: ОАО «Элема», ЗАО «Милавица», ОАО «Моготекс», ОАО «Элиз», СООО «Марко», ОАО «Оршанский льнокомбинат». Их деятельность ориентирована на целевых потребителей и завоевание перспективных сегментов рынка, отчетливое позиционирование товара, создание развитых сбытовых сетей и широкое применение инструментов ФОССТИС.

Анализируя темпы перехода системы управления предприятий легкой промышленности на рыночные условия, приходится констатировать, что превалирует сбытовой подход к управлению производственно-коммерческой деятельностью. Однако в условиях сбытового подхода реализуются только отдельные функции маркетинга, а основные усилия предприятий направлены на то, чтобы любым путем сбыть уже произведенный товар. Затраты на маркетинг, как комплекс мероприятий в области рыночной деятельности, планируется по остаточному принципу. В современных условиях рынка предприятия отрасли должны переориентироваться на маркетинговый подход к управлению производственно-коммерческой деятельностью, который в отличие от сбытового, охватывает различные стадии, начиная с разработки товаров, поиска и освоения новых рынков и заканчивая реализацией и потреблением.

Естественно, что для успешного решения рыночных задач служба маркетинга должна иметь соответствующую организационную структуру, кадровый состав и уровень полномочий. Служба маркетинга должна иметь статус координирующего, планирующего и контролирующего органа, которому должны быть делегированы в рамках его компетенции определенные права (полномочия):

- 1) составлять проект программы деятельности предприятия;
- 2) координировать и корректировать производственно-сбытовую деятельность, исходя из требований рынка;
- 3) требовать согласования со службой маркетинга всех решений, которые могут привести к изменению положения предприятия на рынке, снижению его престижа или изменению имиджа;
- 4) контролировать выполнение маркетинговых мероприятий.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами - это совокупность служб, отделов и подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью. Анализ опыта внедрения системы маркетинга на предприятиях легкой промышленности не дает оснований предполагать, что сформировавшуюся в условиях развитого рынка систему управления можно автоматически применить в нашей хозяйственной практике. Это объясняется существенными различиями в характере и условиях деятельности, например

наличием у нас сложившейся системы государственных регуляторов рыночной экономики.

Перечисленные обстоятельства диктуют необходимость разработки такой системы управления маркетингом на предприятиях отрасли, которая бы в полной мере учитывала особенности развития национального рынка Республики Беларусь.

В настоящих рыночных условиях служба маркетинга предприятий легкой промышленности может состоять из следующих структурных подразделений:

- 1) группа комплексных маркетинговых исследований рынка;
- 2) группа разработки новой продукции;
- 3) группа ценовой политики;
- 4) группа продаж;
- 5) группа ФОССТИС.

Основная задача группы комплексных маркетинговых исследований рынка – это работа с информацией о рынках и обеспечение ею всех подразделений и руководства предприятия. Важнейшими функциями группы являются: исследования существующих и потенциальных покупателей и их потребностей, анализ деятельности конкурентов, контроль сбыта, анализ внутренних и внешних факторов маркетинговой среды.

Функции группы разработки новой продукции сводятся к изучению достижений науки и техники в области производимой предприятием продукции, зарубежных аналогов, выдвижению идей, проверке концепции, проведению экономического анализа и разработке пробного маркетинга.

В системе маркетинга одним из центральных понятий является цена. Умение правильно понимать и использовать эту важнейшую категорию во многом определяет коммерческий успех предприятия на рынке. Следовательно, существует необходимость в том, чтобы создать в системе маркетинга предприятия специальную группу по ценообразованию. Основной целью деятельности группы является разработка собственной ценовой стратегии предприятия и ее корректировка в зависимости от внешних и внутренних факторов маркетинговой среды.

Группа продаж должна заниматься коммерческой реализацией продукции предприятия на внутреннем рынке Республики Беларусь и на внешних рынках. Главной функцией данной группы является организация оптимальной сбытовой сети предприятия, обеспечивающей своевременную доставку товаров потребителям.

Основными функциями группы ФОССТИС являются: разработка комплекса мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта товаров, разработка и реализация рекламных компаний, планирование выставочной и ярмарочной деятельности предприятия, внедрение фирменного стиля.

Особенности производственной деятельности, отличие маркетинговых потенциалов, различие в размерах и структуре потребляемых ресурсов, объемах производства и сбыта продукции предопределяют индивидуальный подход к разработке организационных структур управления маркетингом. Однако, основными факторами, определяющими выбор организационной структуры управления маркетингом предприятия, являются:

- 1). функции, которые выполняет маркетинг;
- 2). товары, которые выводятся на рынок;
- 3). рынки, на которые с помощью маркетинга продвигаются товары;
- 4). покупатели, которые приобретают товары;
- 5). регионы, на которых размещены рынки или покупатели;
- 6). размеры организации.

#### Список использованных источников

1. Орешенков А.А. Формирование механизма управления маркетингом на промышленном предприятии // Организация и управление. - 2003. - № 1-2. - С.146-154.

2. Стариков В.Я. Организация маркетинговых служб на предприятиях // Финансы, учет, аудит. -1996. - № 6.- С. 15 – 22.

#### SUMMARY

In article the basic problems are considered at formation of a control system by marketing at the enterprises of light industry the Republic of Belarus. Specificity of a commodity market of light industry is revealed. The basic methodological approaches to formation of marketing services are offered in view of features of development of the national market.

УДК 658.562

### КОЭФФИЦИЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАК КРИТЕРИЙ ВЫБОРКИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Л.А. Платонова

Исследование конкурентоспособности предприятий отрасли предполагает нахождение как сходных, так и противоречивых тенденций их развития. Определение которых является необходимым условием для выработки конкурентных стратегий предприятий. Допустим, есть группа предприятий отрасли, для которых необходимо предложить стратегии развития. Тогда алгоритм расчета можно представить в виде:

1. Для проведения расчетов выбираем ряд значений выходных показателей (В), отражающих уровень конкурентоспособности предприятий и входных (А), влияющих на итоговые показатели работы предприятий.

2. Нормируем выходные и входные значения показателей.

3. Рассчитываем интегральные коэффициенты конкурентоспособности.

4. Разбиваем предприятия на группы в соответствии с тенденциями их развития.

5. Определяем функциональную зависимость между входными и выходными показателями предприятий групп. Для данного случая предпочтительнее использовать искусственную нейронную сеть обратного распространения, чем пытаться выполнить интерполяцию многомерной и многозначной функции, поскольку нейронная сеть позволяет установить скрытые зависимости между выходными и входными показателями, а также численно оценить необходимые изменения в исходных показателях для достижения заданного уровня конкурентоспособности. Достоинством нейронной сети также является то, что ее можно обучить вслед за меняющимися условиями на рынке и изменяющимися показателями работы предприятия [1,2].

6. Выбираем лучшие показатели, характеризующие работу предприятий отрасли.

7. Рассчитываем желаемые величины выходных параметров для предприятий каждой группы (искомые), приближающиеся к лучшим с шагом по 5% или 0,05 долей. Где 5% шаг будет равен 0,05 разности лучшего показателя отрасли и соответствующего показателя данного предприятия.

8. Решаем обратную задачу поиска входных значений параметров с целью достижения искомого выходного (с шагом 5% до 50%) на основе найденной функциональной зависимости между входными и выходными значениями параметров. Найденные входными значения параметров и будут являться управляющими воздействиями для предприятий.

Покажем необходимость разбиения предприятий на группы для выработки конкурентных стратегий развития на примере ряда предприятий текстильной промышленности: ОАО «Світанак», ОАО «Сукно», ОАО «Моготекс», ОАО «Пинское ПТО «Полесье», ОАО «КИМ», ОАО «Брестский чулочный комбинат», РУП