

В ходе решения третьей задачи выявляются предпочтения экспертов по отношению к представленным на конкурс инвестиционным проектам на основе ряда признаков, характеризующих проекты.

Практическая значимость результатов научного исследования заключается в разработке алгоритмов, которые могут быть использованы в процессе государственной поддержки инвестиционных проектов.

УДК 658.8 (476.5)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО "ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ")

А.В. Зинчук

*Учреждение образования «Витебский
государственный технологический университет»*

Изменения, происшедшие в лёгкой промышленности за последние 10-15 лет, носят глобальный характер. Потенциал белорусской легкой промышленности вынуждает производителей искать рынки сбыта за пределами Республики Беларусь, где они сталкиваются с сильной конкуренцией.

В результате глобализации мировой экономики, центр производства легкой промышленности переместился из Европы и США в страны "третьего мира" – Юго-Восточную и Среднюю Азию, Южную Америку. За последнее десятилетие в Китае, Пакистане, Индии, Турции и прочих странах созданы десятки компаний и предприятий данной отрасли с годовым оборотом около 500 млн. \$ и тысячи более мелких производителей, оснащённых самым современным оборудованием и выпускающих широкий ассортимент различных видов продукции лёгкой промышленности.

Возникшие проблемы сбыта готовой продукции следует рассмотреть на одном, из ведущих предприятий концерна "Беллепром" – ОАО "Витебские ковры". Для сбыта своей продукции ОАО "Витебские ковры" избрало смешанную форму распределения, то есть предприятием были привлечены различного рода посредники и создана собственная сеть фирменных магазинов. Посреднические операции осуществляются как через одного посредника (например, торговый дом), так и через многоуровневые каналы распределения.

На протяжении своей деятельности предприятием наработана значительная клиентская база, как среди иностранных, так и отечественных партнёров.

Оценивая географию сбыта предприятия, следует отметить, что основным рынком сбыта готовой продукции является Российская Федерация. Повышение уровня жизни в этой стране увеличивает объём платёжеспособного спроса, что обуславливает рост спроса на товары длительного пользования, в том числе ковры и ковровые изделия. Рынок Российской Федерации является ёмким, однако большая территория государства не позволяет охватить всех потребителей только фирменной сетью и требует привлечения крупных оптовых посредников.

Собственная ковровая промышленность практически отсутствует, и основная масса данного вида продукции приходится на импорт. Наиболее существенными конкурентами ОАО "Витебские ковры" являются производители Китая, Турции, Молдавии, Таджикистана, Бельгии. Однако даже весь существующий импорт не покрывает спрос на продукцию в осенне-зимний период. На данном рынке собственная сбытовая структура предприятия представлена всего двумя фирменными магазинами, которые находятся в одном городе (Смоленске) и способны удовлетворять лишь незначительную часть

спроса, а так же представительством в Москве. Всё это вынуждает предприятие привлекать посредников для продвижения своей продукции на данный рынок.

Основное стратегическое направление в сбыте продукции ОАО "Витебские ковры" заключается в ориентации на крупных оптовых покупателей, что обусловлено значительными объемами производства, постоянном поиске крупных оптовых потребителей, работа с ними. Тактика реализации продукции на конкретном сегменте рынка предусматривает 2 этапа: первый – проникновение на рынок посредством мелких и средних посредников, второй этап – привлечение более крупных партнёров и формирование на их базе дилерской сети.

Крупные зарубежные партнёры представлены в основном российскими юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями. Они приобретают товар партиями от 25 до 1500 тыс. м². Следует отметить, что специфика рынка ковровых изделий не позволяет легко заменить этих посредников в случае разрыва отношений, так как они обладают широкими деловыми контактами и имеют сложившуюся товаропроводящую сеть на рынке Российской Федерации, следовательно, предприятию необходимо прилагать усилия для их удержания. А так же необходим постоянный поиск новых оптовых партнёров. Таким образом, предприятие становится зависимым от деятельности этих посредников.

Почти четверть всей продукции за 2004 год было приобретено одним посредником (ИП Кадевич) – 24%, зависимость предприятия от которого наиболее велика, остальные оптовые посредники вносят менее крупный вклад в объём продаж (от 0,6 до 8%). Общая зависимость от крупных оптовиков за последние три года снижалась (с 33,5% до 33,6%), но это снижение было незначительным.

Тем не менее, их совместная доля в объёме продаж за 2004 год составила 33,6%, что не освободило предприятие от зависимости от этих шести оптовиков приобретающих треть его продукции.

Если смоделировать ситуацию, при которой предприятие теряет своего основного покупателя – ИП Кадевича, на долю которого приходилось 24% закупаемой продукции, то изменение показателей сбытовой и производственной деятельности происходит следующим образом: выручка от реализации уменьшилась бы приблизительно на 17077 млн. белорусских рублей, на 26,1% сократились бы переменные издержки производства, а более чем в 4-е раза уменьшилась прибыль от реализации и составила 1557 млн. бел. рублей. Прекращение отношений с этим посредником может вызвать простой оборудования и соответственно снижение процента использования производственных мощностей, сокращение рабочей силы и ухудшение финансового состояния предприятия в целом.

В целом, из 80% продукции отправляемой на экспорт, около 1-2% реализуются через фирменные магазины в Смоленске, остальная доля приходится на различного рода посредников. В начале 2005 года, в связи с переходом взимания НДС по стране назначения, деловые отношения со многими посредниками (мелкими оптовиками) были прерваны и, около половины всей экспортируемой продукции стало отгружаться через представительство предприятия в Российской Федерации "Витковр". На потерянных мелких оптовиков ежемесячно приходилось около 2 млн. российских рублей, что скажется на экспортных показателях в 2005 году.

Следует отметить, что отгрузка продукции на экспорт осуществляется только при 100%-ой предоплате, для избежания негативного влияния факторов внешней среды таких как налоги и инфляция. При этом при отгрузке товаров в РФ, покупатель обязуется не позднее 20-ого числа месяца, следующего за месяцем, в котором была произведена отгрузка, предоставить предприятию документ о ввозе продукции с отметкой налогового органа покупателя об уплате НДС. Отгрузка продукции осуществляется на условиях FCA, таким образом, предприятие стремится минимизировать свои расходы по экспорту и снизить возникающие при этом риски. Разница между ценой на условиях

франко-отправления и франко-назначения составляет 2%. Данные условия поставки не являются привлекательными для большинства мелких и средних контрагентов, поэтому предприятию следует уделять больше внимания поиску и привлечению крупных оптовых посредников в процессе своей внешнеэкономической деятельности. Тем более, что анализ информации собранной сотрудниками на различных рода ярмарках и выставках в Российской Федерации показал наличие большого числа лиц работающих в этой сфере бизнеса, но негативно относящихся к продукции белорусских производителей.

Предприятием разработаны системы скидок для посредников. Причём системы скидок существенно различаются для национальных и иностранных контрагентов, что призвано стимулировать экспорт, но ведёт так же к потере позиций предприятием на национальном рынке, который является наиболее рентабельным.

В отличие от молдавских, турецких, иранских конкурентов предприятием фактически не осваивается рынок западных стран. Причиной этого является недостаток кадрового потенциала – нет специалистов, владеющих на должном уровне иностранными языками, знающих таможенные процедуры и законодательство и ориентирующихся в экономической ситуации в данном регионе. К тому же, выход на данный рынок возможен, только при наличии товара аналога, не уступающего по качественным характеристикам, то есть выход в настоящее время лишь с имеющимся в наличии ассортиментом не возможен. Таким образом, для этого необходима дальнейшая модернизация производства оборудованием конструкции последних лет.

Так же причиной отсутствия попыток выхода на западный рынок является неуспешный опыт конкурирующих предприятий (ОАО "Ковры Бреста" и некоторых российских производителей).

Для снижения зависимости сбыта предприятия, как от российских, так и от белорусских посредников, была создана собственная сеть фирменных магазинов.

В обязанности отдела фирменной торговли и рекламы входит составление плана рекламных мероприятий. В настоящее время наблюдается увеличение объёма средств, выделяемых на проведение рекламной компании. Если в 2003-2004 годах рекламный бюджет не превышал 10 млн. рублей, то в 2005 году увеличился более чем в два раза и составил 23,4 млн. рублей, в частности возросли средства, выделяемые на изготовление и прокат рекламы на ТВ и средства на рекламу в СМИ выставок-продаж в фирменных магазинах.

Существенным недостатком организации планирования рекламных мероприятий является отсутствие в их разработке мнений и пожеланий сотрудников отдела маркетинга и сбыта, что отрицательно сказывается на эффективности поиска новых крупных оптовых посредников. Как следствие, основное направление рекламных компаний – фирменная торговля, на долю которой приходится значительно меньший объём продаж и прибыли от реализации.

Следует учитывать тот факт, что вся фирменная сеть ориентирована на конечного потребителя и реализует товары только в розницу. Следовательно, её товаропроводящие возможности весьма ограничены, а магазины, максимум, охватывают спрос потребителей города, в котором они располагаются. Для выхода на объёмы реализации сопоставимые с объёмами закупок привлечённых посредников необходимы огромные финансовые вложения в создание и обеспечение функционирования сети фирменных магазинов. Анализ сложившейся ситуации на белорусском рынке ковровых изделий показывает, что за последние годы появилась масса частных магазинов торгующих этим видом продукции, причём большую часть они импортируют из Бельгии, Польши, Ирана, Китая, Индии, Марокко. В основном эти магазины ориентированы на покупателей с высоким уровнем дохода и предлагают изделия ручной работы и очень высокого качества. Но есть и конкуренты реализующие продукцию массового производства и очень хорошего качества по доступным ценам (в частности значительных успехов в

этой области достигла торговая сеть "Палас"). Тем не менее ни отдел маркетинга и сбыта, ни отдел фирменной торговли не признают этих субъектов рынка в качестве конкурентов, и соответственно не предпринимают ни каких действий по их изучению и вытеснению. Как результат: налаженный предприятием выпуск высокоплотных ковровых изделий едва не был свёрнут, так как пробные партии этого вида продукции не пользовались достаточным спросом среди покупателей сети фирменных магазинов предприятия.

На основе проведённого анализа можно сделать следующие выводы: в настоящее время фирменная торговля не способна заменить существующую посредническую сеть, так как количество и место дислокации магазинов не позволяют охватить необходимое число потребителей; для обеспечения эффективности функционирования фирменной торговли необходимо расширять сеть фирменных магазинов и проводить более активную рекламную кампанию, направленную на повышение имиджа предприятия; рекламная кампания потребует значительных финансовых вложений для её создания и функционирования; для открытия новых магазинов необходимы ещё более крупные финансовые средства, которыми предприятие в настоящий момент не располагает. Проблему направления внутреннего инвестирования средств – на рекламу или на открытие новых магазинов, на данном этапе следует решать в пользу рекламы, однако основной акцент внимания в рекламной компании должен быть уделён поиску посреднических организаций и индивидуальных предпринимателей.

УДК 338.2

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК СИСТЕМЫ

А.А. Наумчик, Б.В. Болончук

*Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации,
ЧУП «Гомельский завод торгового оборудования»*

Возможность применения системного подхода к изучению социально-экономических объектов и процессов определяется единством общих принципов исследования. Системный анализ при этом выступает как структурная основа, обеспечивающая использование количественных и качественных методов для получения необходимых результатов, позволяющая реализовать взаимосвязанные функции научного исследования – описательную, объяснительную и прогностическую.

Системный подход позволяет учесть принципиальную сложность промышленного предприятия как объекта исследования, его разветвленные и многообразные связи с рыночной средой. Особое внимание при таком подходе уделяется фактору неопределенности внешней среды, новому виду планирования – стратегическому, направленному не внутрь предприятия, а вовне его, то есть в экономическое, научно-техническое, социально-политическое окружение – внешнюю среду предприятия [1, с. 18]. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость установления соответствия стратегии предприятия уровню неопределенности среды функционирования.

Спецификой системного анализа является логически обоснованный подход к исследованию, в основе которого лежит представление о предприятии как о целостной системе открытого типа, имеющей иерархическую структуру управления и включающей в себя элементы (подсистемы) более низкого уровня. Это позволяет рассматривать как частные, так и общие задачи исследования, появляется возможность выявить конкрет-