

организаций были конкурентоспособными. Однако из них только 10,8 % организаций имели высокий уровень конкурентоспособности, по которым отмечались низкие запасы готовой продукции на складах, высокая производительность труда и рентабельность продаж. По перечисленным выше группам высокий удельный вес составляли организации швейного производства и организации подсекции ДС по 20,3 %. Лидирующую позицию по уровню конкурентоспособности занимали организации текстильного производства и производство кожи, изделий из кожи и производство обуви, в среднем по анализируемым выше группам его значение составило 0,585 и 0,547 соответственно.

Анализ конкурентоспособности организаций по четвертой, пятой, шестой и седьмой группам показал, что в 2014 году они включали 27 организаций или 37,2 %. Перечисленные группы организаций являлись неконкурентоспособными. Из них 12,2 % организаций имели низкий уровень конкурентоспособности, отмечались высокие запасы готовой продукции на складах, низкая производительность труда и убыточность продаж. По перечисленным выше группам большой удельный вес составляли организации текстильного производства – 8,2 % и организации подсекции ДС – 16,3 %. Низкий уровень конкурентоспособности наблюдался в организациях текстильного производства, в среднем по анализируемым выше группам его значение (-1,067).

В 2013 году среднее значение I_C по перечисленным видам экономической деятельности составило 0,001, а в 2014 году 0,007, следовательно, наблюдается тенденция к увеличению его по концерну в 7 раз или на 0,006, что свидетельствует о повышении конкурентоспособности организаций в целом по концерну.

Проведение такого исследования позволило определить болевые точки в работе организаций по повышению их конкурентоспособности. Это и большие запасы готовой продукции на складах, и убыточность продаж. Следовательно, организациям необходимо проводить мероприятия, направленные на улучшение сбытовой политики, а также на обеспечение безубыточности работы.

Список использованных источников

1. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
2. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
3. Быков, К.Р. Интегральная оценка экономического роста организаций / К.Р. Быков // Экономический рост Республики Беларусь : глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 25-26 сент. 2014 г.) : в 2 т. – Минск : БГЭУ, 2014. – Т. 1. – С. 134-135.

УДК: 658.114

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БЕЛАРУСИ

Веденин Г.А., проф.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: конкурентное преимущество, аудит маркетинга, активные стратегии, рыночная ниша.

На рынке товаров легкой промышленности ужесточилась конкуренция из-за процессов глобализации. В этой связи разработка мер по обеспечению белорусским предприятиям конкурентных преимуществ является актуальной.

В статье проведен анализ социально-экономических показателей концерна «Беллегпром». Проведено теоретическое исследование конкурентных преимуществ на примере СООО «Белвест» и СООО «Марко», рассмотрен выбор наилучшей стратегии маркетинга.

Показатели социально-экономического развития концерна «Беллепром» по итогам работы за 2014 год, характеризующие конкурентоспособность отрасли [1]:

- рентабельность продаж – 5,4% при задании на 2014 год – 7,0-7,4%;
- удельный вес экспорта в объеме производства – 51,1% при задании 50%;
- запасы готовой продукции на 01.01.2015 составили 2983,7 млрд. руб. или 297,6% к среднему объему производства при задании 175%;
- соотношение внешней дебиторской задолженности без учета авансов и экспорта товаров на 01.12.2014 – 8,8% при задании 10%;
- индекс промышленного производства за январь-декабрь 2014г. составил 91,0 и 89,1%;
- экспорт товаров в январе-декабре 2014г. составил 86,4% к уровню 2013 года. Падение объемов экспорта в 2014 году по отношению к уровню 2013 года допустили 49 организаций (69% от количества организаций, осуществляющих внешнеторговую деятельность);
- в целом по концерну убыточными являются 47 организаций (33,3% от общего количества);
- дебиторская задолженность организаций составила 3171 млрд. руб., в том числе просроченная 669,0 млрд. руб. С начала 2014 года задолженность предприятий концерна увеличилась на 15%;
- кредиторская задолженность составляет 2711,5 млрд. руб. (увеличение по сравнению с началом 2014 года на 38,7%, в том числе просроченная на 46,7%).

Проведенный концерном мониторинг результатов Госнадзора за соблюдением требований технологических регламентов и стандартов в организациях концерна за 2014 год свидетельствуют, что в ряде организаций не соблюдается технология изготовления продукции, недостаточно организована работа по повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Конкуренция – это один из главных источников маркетинговых возможностей. Чтобы воспользоваться такой возможностью, следует добиться конкурентного преимущества, предложив большую ценность потребителям. Большая ценность – это предложение предприятием потребителям ее товаров больших преимуществ или тех же при более низкой, чем у конкурентов, цене. Как СООО «Марко», так и СООО «Белвест» прибегают к систематизированному подходу при выявлении возможностей для конкурентного преимущества и определении стратегии его получения. Этот подход представлен на рис. 1. Его цель – разработка стратегий маркетинга, основанных на анализе сильных и слабых сторон в конкурентной борьбе.

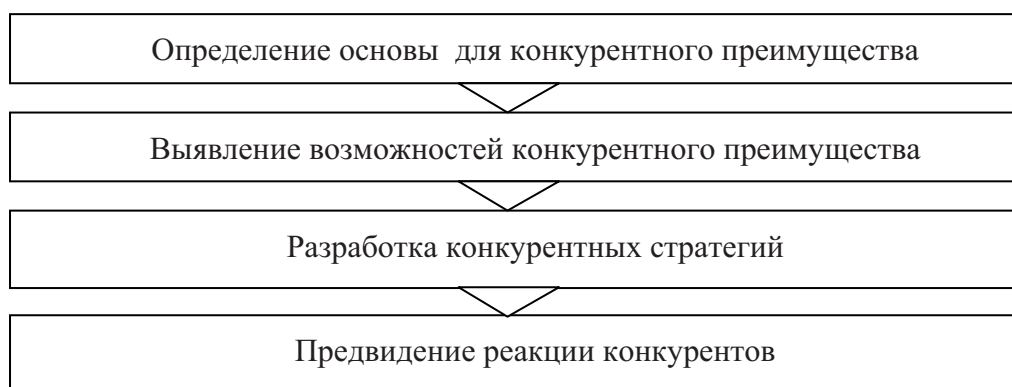


Рисунок 1 – Последовательность достижения конкурентного преимущества

Источник: *собственная разработка.*

Определение основы конкурентного преимущества

Профессор экономики Портер разработал теорию преимуществ в конкуренции, выделил два основных источника преимуществ: маркетинг и издержки [2]. Преимущество в маркетинге – это конкурентное преимущество в товарах, 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 фирме снизить цены или использовать экономию на продвижение и распределение.

Портер рассмотрел еще один аспект теории конкурентных преимуществ: чего добиваются компании – преимуществ на всем рынке или в конкретной его нише? [3]. Предприятия СООО «Белвест» или СООО «Марко», предлагая основные модели обуви, придерживаются стратегии, ориентированной на рынок в целом, то есть на максимально возможное число потребителей. Рыночная

ниша – это небольшой сегмент рынка, который не привлекает серьезного внимания других фирм. В результате компании являются одним из лидеров в категории root beer.

Сочетание преимуществ в маркетинге или в издержках на рынке в целом или на его сегменте обуславливает три варианта достижения преимущества в конкуренции, приведенные на рисунке 2.

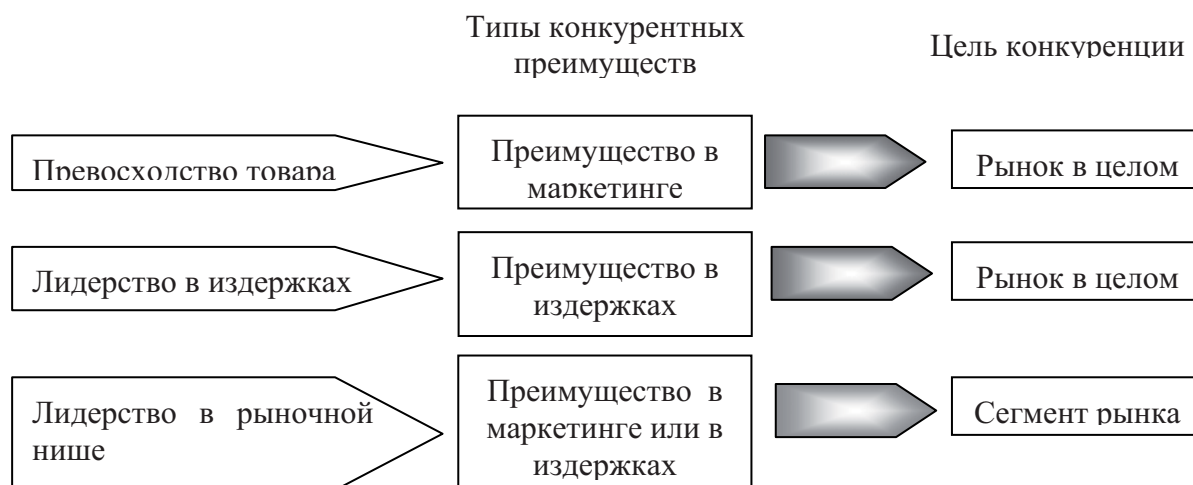


Рисунок 2 – Три пути достижения конкурентного преимущества

Источник: [2].

Маркетинговое преимущество основано на:

- уникальности товара;
- прочной репутации товарной марки;
- технологическом лидерстве;
- полном ассортименте товара;
- наличием уникальных распределительных мощностей.

Предложенные стратегии преследуют одну цель: добиться большей приверженности потребителей, что обеспечивает получение необходимой прибыли.

Методы снижения издержек основаны на:

- экономии от масштабов производства или маркетинга;
- наличия опыта;
- повышения производительности.

Третий путь к достижению конкурентного преимущества – найти защищенную рыночную нишу. Парадокс состоит в том, что чем лучше фирма обслуживает нишу и чем эта ниша прибыльнее, тем выше вероятность того, что ею заинтересуется крупная компания.

Выявление возможности для преимуществ в конкуренции

Следует обратить внимание на три фактора при выявлении возможностей конкурентного преимущества.

Степень привлекательности рынка, которая складывается из:

- препятствия на пути доступа на рынок (наличие конкурента с преимуществами маркетинга или в издержках; экономии от масштабов производства для снижения затрат; патентная защита; наличие распределительной сети);
- остроты конкуренции;
- наличия товаров-заменителей из других отраслей;
- влияние потребителей;
- влияние поставщиков.

Слабые и сильные стороны конкурентов на рынке.

Способы предприятия добиться преимущества над конкурентами.

Разработка стратегий для получения конкурентных преимуществ

Порекомендуем белорусским товаропроизводителям изделий легкой промышленности заимствовать четыре принципа достижения преимуществ над конкурентами: конкуренция ресурсов там, где они принесут максимальный эффект; перехватывание инициативы, т.е. активно действо-

вать, а не реагировать лишь на изменения внешней среды; маневрирование ресурсами, т.е. направление их на достижение целей фирмы; гибкое планирование с целью предвидеть возможные изменения условий и действий конкурентов.

Опираясь на указанные принципы фирмы могут разрабатывать активные стратегии (когда фирма предвидит будущие действия конкурентов, пытаясь действовать первой) и стратегии реагирования (когда фирма отвечает на важные действия конкурентов). Данные стратегии разделяются в зависимости от положения фирмы на рынке, поскольку зависят от того, является ли фирма лидером на рынке, претендентом на эту роль, следует ли за лидером или стремится избежать конкуренции.

На рисунке 3 приведены стратегии получения конкурентного преимущества.

| | Активные стратегии | Стратегии реагирования |
|-------------------------------|---|-----------------------------------|
| Лидеры рынка | Расширение рынка Защита доли рынка Упреждающие действия | Реагирование на вызов конкурентов |
| Претенденты или последователи | Лобовая конкуренция Фланговые стратегии Окружение | Следование за лидером |
| Фирмы, избегающие конкуренции | Ниша на рынке Обход конкурентов | Статус-кво |

Рисунок 3 – Стратегии получения конкурентного преимущества

Источник: [3].

Предвидение реакции конкурентов

Процесс получения преимущества в конкуренции заканчивается попыткой предвидеть реакцию конкурента. Фирма обязательно должна предвидеть реакцию конкурентов в ответ на свою стратегию. Это и означает упреждающий подход, поскольку предполагаемая реакция конкурентов влияет на стратегию фирмы.

Компания может выбрать подходящую стратегию на основе своей оценки реакции конкурентов с использованием *анализа ожидаемой ценности*. Это предполагает учет: 1) альтернативных стратегий компании; 2) возможной реакции конкурента; 3) вероятности той или иной реакции; 4) влияние стратегии компании на ее прибыль.

Предположим у СООО «Белвест» имеются три варианта (указанные в табл. 1) предложить растяжитель для обуви по очень низкой цене (1,59 \$ за упаковку), при средней цене (1,89\$) или вообще не выпускать этот товар. Так как СООО «Марко» продает производимый конкурирующий товар по средней цене 2,19 \$, обе стратегии означали бы подрыв цены СООО «Марко».

Предположим далее, что, по мнению руководства СООО «Белвест», СООО «Марко» отреагирует на цену растяжителя СООО «Белвест» в течение года с вероятностью 20 %, в течении трех лет – с вероятностью 20 % и вообще не отреагирует в течении трех лет – с вероятностью 60 %. Руководство СООО «Белвест» определяет влияние обеих стратегий ценообразования, как рентабельность инвестиций. Например, если конкурент отреагирует на более низкую цену в течении одного года, это снизит рентабельность инвестиций на 8 %; если же СООО «Марко» не отреагирует на нее в течении трех лет, рентабельность возрастет на 5 %.

Определим ожидаемую ценность стратегии ценообразования применительно к цене растяжителя в 1,59\$:

$$[0,20 \times (-8,0)] + [0,20 \times (+2,0)] + [0,60 \times (+5,0)] = +1,8 \%$$

Влияние на прибыльность при установлении цены в 1,89\$ более ощутимо, т.е. +3,0 %. Если не реализовывать растяжитель производства СООО «Белвест», то влияние на прибыль по определению равно нулю, поэтому обе стратегии ценообразования предпочтительнее. Самая удачная стратегия с учетом ожидаемой реакции СООО «Марко» - установление цены в 1,89 \$.

Таблица 1 – Оценка наилучшей стратегии маркетинга с учетом реакции конкурента (влияние на прибыльность при различных стратегиях – изменения рентабельности инвестиций)

| Стратегии конкурентов | Вероятность стратегии конкурента | Предложение СООО «Белвест» по цене 1,59\$ | Предложение СООО «Белвест» по цене 1,89\$ | Не выпускать растяжитель СООО «Белвест» |
|--|----------------------------------|---|---|---|
| «Марко» снижает цену в течение года | 0,20 | -8,0% | -4,0% | - |
| «Марко» снижает цену в течении трех лет | 0,20 | +2,0% | +1,0% | - |
| «Марко» не реагирует в течении первых трех лет | 0,60 | +5,0% | +6,0% | - |
| Ожидаемая ценность каждой стратегии | | +1,8,0% | +3,0% | 0 |

Вывод. Для обеспечения конкурентного преимущества предприятий легкой промышленности предложены пути: обеспечение лидерства в издержках, стратегия рыночно ниши, концентрация ресурсов, изучение недостатков и преимуществ конкурентов, осуществление гибкого планирования, чтобы предвидеть изменения внешних условий.

Список использованных источников

1. Материалы к Совету концерна «Беллепром» «Об итогах социально-экономического развития отрасли за 2014 год и задачах на 2015 год». – Гродно, 12.02.2015.
2. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Е. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. Портер, М. Е. Конкуренция : пер. с англ. / М. Е. Портер. – Москва : Изд. Дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

УДК 331.108.66 (476)

ОЦЕНКА ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Галешова Е.И., асп.

*Полоцкий государственный университет,
г. Новополоцк, Республика Беларусь*

Ключевые слова: рынок труда, транзакционные издержки, оппортунистическое поведение.

Предметом исследования являются транзакционные издержки. Цель работы состоит в обобщении существующих подходов к оценке транзакционных издержек на рынке труда для обоснования подхода к оценке транзакционных издержек организаций Республики Беларусь. Представленный подход охватывает все основные направления кадровой деятельности: поиск, подбор, отбор, найм, адаптацию, обучение, высвобождение работников, и позволяет впервые оценить в стоимостном выражении стоимость кадровой деятельности организаций Республики Беларусь. Апробация предлагаемого подхода к оценке транзакционных издержек в пяти организациях Витебской области Республики Беларусь позволила выявить вариацию их годовых сумм от 67 до 193 % к себестоимости продукции. Результаты исследования и предлагаемый аналитический инструментарий могут быть использованы в деятельности организаций для поддержки принятия управленческих решений в области управления персоналом. Проведенное исследование позволило сформулировать ряд рекомендаций по сокращению транзакционных издержек отечественных организаций: активизация кадровой службы, оптимизация качественного и количественного состава персонала благодаря внедрению принципов стратегического кадрового планирования, разработку действенных мотивационных систем с целью повышения производительности труда и уровня лояльности персонала, обоснованное развитие персонала при соблюдении принципов системности, использование современных кадровых технологий.