

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
В ПРОЦЕССЕ МОДЕРНИЗАЦИИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ  
I МЕЖДУНАРОДНОГО НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОГО  
СЕМИНАРА**

**26–27 марта 2015 г.  
г. Могилев**

**Могилев 2015**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Учреждение образования  
«МОГИЛЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени А.А. КУЛЕШОВА»  
МОГИЛЕВСКИЙ ГОРОДСКОЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
Кафедра экономики и управления  
ОАО «Моготекс», ОАО «Лента»

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
В ПРОЦЕССЕ МОДЕРНИЗАЦИИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Сборник научных статей  
I Международного научно-практического  
семинара**

**26–27 марта 2015 г.  
г. Могилев**



**Могилев  
МГУ имени А. А. Кулешова  
2015**



## СЛУЖБА МАРКЕТИНГА В ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Введение.** Управление конкурентоспособностью предприятия для менеджмента является ключевой задачей как в тактическом, так и в стратегическом плане. Сложность систем управления конкурентоспособностью предприятия постоянно растет, что связано с непрерывным внутренним развитием, происходящим в организации, постоянным изменением механизма управления конкурентоспособностью предприятия, изменением внешних условий функционирования, что влечет за собой изменение связей между элементами системы и всей системы в целом. В связи с этим возникает необходимость формирования современной системы управления конкурентоспособностью предприятия и разработки организационно-экономического механизма оптимизации производственных процессов, основываясь на работе эффективно действующего отдела маркетинга [1, 2].

**Основная часть.** В предлагаемой модели управления конкурентоспособностью предприятия по производству мебели объектом управления является конкурентоспособная продукция для потребителя, конкурентный потенциал предприятия и эффективное его использование, обобщающим показателем выступает рентабельность активов. Внутренние конкурентные преимущества, составляющие основу конкурентного потенциала, предлагается сгруппировать по следующим наиболее значимым аспектам: полнота маркетинговых исследований потребительских предпочтений целевых сегментов рынка; состояние технологической и конструкторской подготовки производства; организационно-технический уровень производства (уровень организации труда и производства, использования материальных ресурсов, основных и оборотных средств); активность сбытовой деятельности; эффективность системы стимулирования труда специалистов предприятия.

В предлагаемой модели реализованы изложенные выше теоретические положения и принципы управления конкурентоспособностью предприятия. Приведем некоторые пояснения к взаимосвязи факторов внутренней среды предприятия мебельной промышленности (рисунок 1).

Анализ взаимосвязи факторов необходимо начинать с маркетинговых исследований рынка. Важность маркетинго-сбытовой деятельности, ассортиментной политики, ориентированной на клиента, является неоспоримой [3; 4; 5]. По мнению известных маркетологов (Д. Энджела, Ф. Котлера, Дж. Эскина, М. Портера, С. Дибба), сегодня нельзя рассматривать представителей указан-

ной сферы лишь как исследователей рынка, экспертов в области рекламы: они, прежде всего, специалисты по удовлетворению запросов потребителей, ожидания и уровень удовлетворенности которых – главное. В процессе маркетинговых исследований рынка и научно-исследовательских работ определяются и анализируются факторы внешней среды.

По результатам анализа полученных данных рассматривается вопрос о возможности и экономической целесообразности разработки и производства новой продукции. Далее следует процесс оптимизации конструкции мебели по основным факторам – эргономичным, социальным, функциональным, композиционным. По общепринятой методике математически в принципе невозможно оптимизировать стиль изделия, направление дизайна, форму, то есть основные показатели качества мебели для потребителя, потому что эти показатели по своей природе не имеют объективного критерия, который можно выразить математической моделью. В процессе изготовления опытных образцов происходит корректировка конструкции и технологии изготовления. Затем готовая продукция поступает на рынок, где в зависимости от ее конкурентоспособности потребитель приобретает ее в тех или иных объемах. В дальнейшем осуществляется оперативное управление конкурентоспособностью продукции посредством цены и с учетом себестоимости, а так же нормы прибыли предприятия для каждого потребительского сегмента с целью получения максимально возможной прибыли.

Одним из направлений повышения конкурентоспособности продукции мебельного производства является определение технико-эксплуатационных характеристик выпускаемых изделий, которые предъявляются потребителями различных рыночных сегментов. Данный аспект позволит предприятию планировать затраты и себестоимость изделий на стадии проектирования с целью повышения рентабельности их производства.

Известно, что производство высококачественных изделий с улучшенными технико-экономическими характеристиками, требует, как правило, повышенных затрат. Это в свою очередь может привести к снижению прибыльности их производства для производителя и снижению уровня конкурентоспособности у потребителя.

Чтобы избежать этого, необходимо установить предельные соотношения между изменением их потребительских свойств и ростом затрат (цен) на новые изделия. В связи с этим одной из актуальных проблем повышения конкурентоспособности предприятия, требующей решения, является определение предельных цен и затрат на новую продукцию на стадии разработки проекта. При этом обязательно необходимо учитывать целевой сегмент рынка, так как разные группы покупателей готовы платить разную сумму за улучшенное качество.

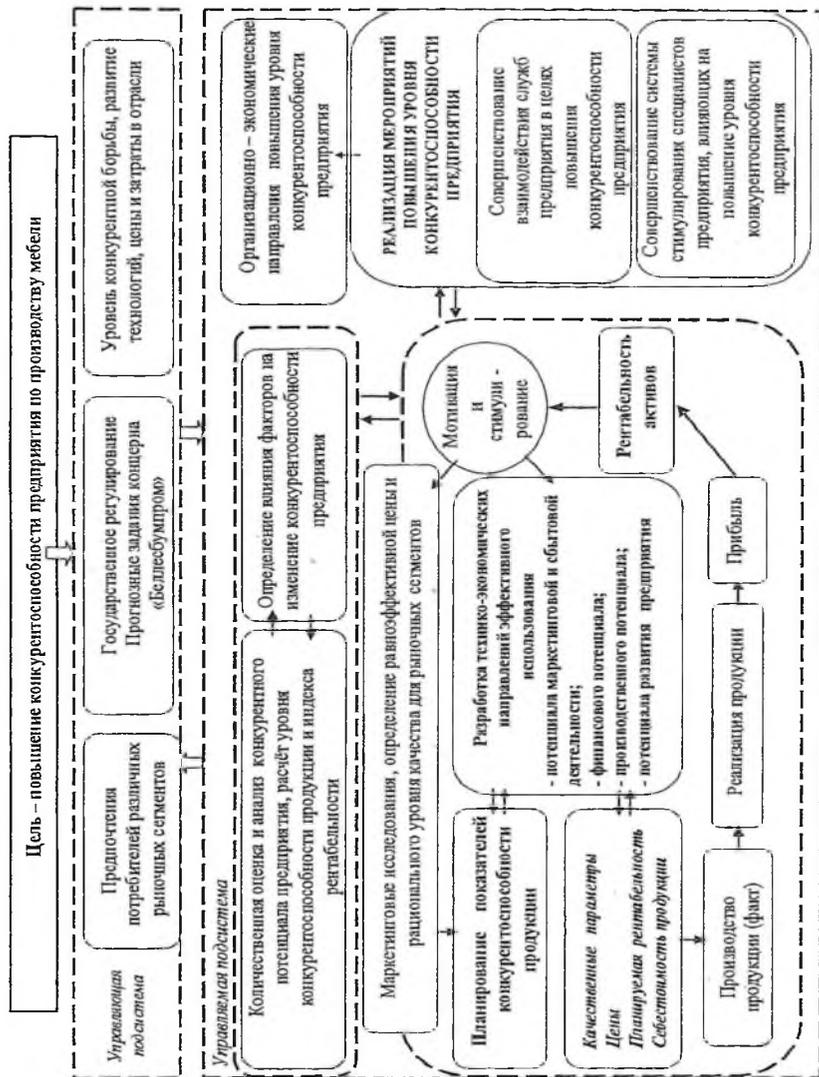


Рисунок 1 – Система управления конкурентоспособностью предприятия по производству мебели

Покупателей мебели по уровню дохода можно разграничить по классам: эконом-класс, средний класс и элит-класс. Для представителей первого при выборе мебели первичным является ее цена, качество при этом остается второстепенным фактором. Покупатели из среднего класса обращают внимание на соотношение цены и качества, а также на дизайн, надежность и долговечность мебели. Потребители, относящиеся к элит-классу, претендуют на эксклюзивность, оригинальность и высокое качество продукции. При этом часто цена имеет второстепенное значение. Учитывая эти предпочтения, у каждого предприятия, производящего мебель, должны быть мебельные линии для каждого класса покупателей.

Поэтому при определении конкурентоспособной цены с планируемой рентабельностью и себестоимостью для потребителей с разным уровнем дохода, предприятие должно учитывать, что разные группы потребителей готовы платить разную цену за повышенный уровень качества. Подробный анализ взаимосвязи указанных факторов, а также проблема нахождения оптимального уровня качества ( $U_k^{opt}$ ) и способов его достижения, проведен в работе А.А. Коган [6]. Но при этом необходимо учитывать, что не только кривая цены, но и себестоимости представляют собой «ступенчатые» линии, а также тот факт, что равноэффективная цена для потребителя отражает максимально возможную цену, которую потребитель с данным уровнем дохода согласен платить за данный товар. Данные обстоятельства лежат в основе нахождения целевой себестоимости в целях повышения рентабельности продукции и повышения уровня ее конкурентоспособности (рисунок 2).

Таким образом, предприятию необходимо определить эффективный механизм соотношения отпускной цены и величины допустимой себестоимости, который должен включать следующие этапы:

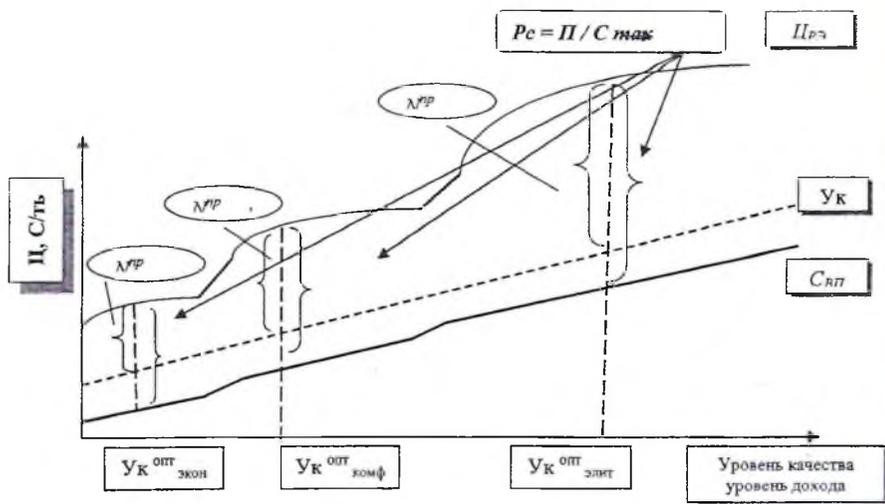
- определение ключевых характеристик товара для разных групп потребителей;

- расчет равноэффективной цены  $U_{pe}$  на основе уровня потребительских характеристик для каждого рыночного сегмента;

- расчет лимитной себестоимости  $C_{вл}$ , которая возможна для равноэффективной цены  $U_{pe}$  на каждом рыночном сегменте.

Если ранее традиционные методы управления и учёта затрат (например, затратный метод, стандарт-костинг) полностью оправдывали себя, то теперь многие специалисты считают, что настало время пересмотреть привычные подходы, которые не соответствуют требованиям современной конкурентной среды. Одной из наиболее важных задач является модификация методологии учёта затрат и калькулирования себестоимости новых (инновационных) продуктов.

Высказываются мнения, что применение системы таргет-костинг является сегодня одним из наиболее перспективных путей решения этой задачи.



Ук – уровень качества продукции;  $C_{рз}$  – равноэффективная цена для потребителя для различных рыночных сегментов;  $C_{вл}$  – целевая себестоимость для различных рыночных сегментов;  $Ук_{экон}^{opt}$ ;  $Ук_{комф}^{opt}$ ;  $Ук_{элит}^{opt}$  – оптимальный уровень качества для потребителей с различным уровнем дохода;  $N^{np}_{экон}$ ;  $N^{np}_{комф}$ ;  $N^{np}_{элит}$  – норма прибыли предприятия для потребителей с различным уровнем дохода.

Рисунок 2 – Схема выявления оптимального уровня качества продукции в целях повышения ее конкурентоспособности

И с т о ч н и к: [6]

При расчете равноэффективной цены это простое решение позволяет получить эффективный инструмент контроля и экономии затрат ещё на стадии проектирования:

*Лимитная себестоимость ( $C_{вл}$ ) = (1)  
равноэффективная цена для потребителя ( $C_{рз}$ ) – норма прибыли ( $N^{np}$ )*

**Заключение.** Таким образом, основным условием для расчетов является равноэффективная цена для потребителя, на основании которой можно планировать норму рентабельности, уменьшение суммы которой лишает смысла работы над этим продуктом. Итогом расчетов является себестоимость, в которую необходимо «вписаться» при разработке, производстве и продвижении продукта. Кроме того, в формуле появилось ключевое слово «лимитная», которое придает всем составляющим элементам формулы устремленный и мобилизующий оттенок (1).

Таким образом, управление ключевыми характеристиками конкурентоспособной продукции для потребителя, эффективное использование конкурентного потенциала, а также реализация предложенного подхода к планированию затрат, заложены в основу взаимодействия и выполняемых функций основных отделов предприятия мебельного производства, отвечающих за его конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия, и прежде всего работы отдела маркетинга.

На эффективно функционирующем мебельном предприятии именно по результатам работы отдела маркетинга должны планировать свою деятельность те отделы предприятия, от которых зависит качество выпускаемой продукции, ее соответствие требованиям рыночных сегментов и в конечном итоге конкурентоспособность продукции и предприятия. Структурированное преобразование пожеланий потребителей (на стадиях разработки продукции) в требования к качеству продукции должно проходить при взаимодействии службы маркетинга с другими службами предприятия, в результате которого определяется равноэффективная цена, целевое значение себестоимости, рациональный уровень качества, планируемая прибыль и достигается максимально возможный уровень рентабельности продукции.

#### **Список использованных источников**

1. Червяков, А.В. Конкурентоспособность национальной экономики Беларуси: аспекты эффективности и достижения баланса внешнеэкономической деятельности / А.В. Червяков, И.А. Грибоедова, О.С. Семашка // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2012. – № 1. – С. 4–20.
2. Шимов, В.Н. Национальная экономика Беларуси : учебник / В.Н. Шимов, Я.М. Александрович, А.В. Богданович [и др.] ; под ред. д.э.н., проф В.Н. Шимова. – Минск : БГЭУ, 2009 – 532 с.
3. Коляда, А.А. С чего начинается маркетинг / А.А. Коляда // Дизайн и производство мебели. – 2006. – № 3. – С. 4–7.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. ; под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
5. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003. – 730 с.
6. Коган, А.А. Управление качеством товаров народного потребления с учетом требований сегментированных рынков : дис. ... канд. экон. наук : 08.00. 05 / А.А. Коган. – Минск, 2008. – 110 л.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Александров А. В., Гурбанова А. Т.</i> О функциях маркетолога на предприятии ... 3	
<i>Александрова С. А.</i> Оценка количественных индикаторов развития промышленности Республики Беларусь в 2012–2014 гг. .... 8	
<i>Артёмчик Е.М.</i> Производительность труда и заработная плата ..... 13	
<i>Барановский А.Г., Тренихин А.П.</i> Формирование механизма устойчивости предприятия ..... 17	
<i>Бессокирная Г.П., Татарова Г.Г.</i> О социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью работников ..... 22	
<i>Бобровская Л.В.</i> К вопросу о стратегическом планировании и развитии в молочной отрасли Республики Беларусь ..... 27	
<i>Богдан Н.И.</i> Проблемы интеграции промышленной и инновационной политики Беларуси ..... 31	
<i>Бондарович Н.А.</i> Развитие рынка овощей (на примере Могилевской области) ..... 36	
<i>Булавка А.Г.</i> Стратегия диверсификации как основа модернизации производства ..... 39	
<i>Быков А.А.</i> Тенденции в развитии обрабатывающей промышленности крупнейших экономик мира ..... 42	
<i>Вавилонская В.С.</i> Выбор зарубежных рынков сбыта в целях совершенствования сбытовой деятельности организации ..... 48	
<i>Ванкевич Е.В.</i> Профилактика рисков незащищенности занятости в процессе реструктуризации предприятия: методический аспект ..... 52	
<i>Варшавская Е.Я.</i> Занятость в промышленности России в 2000–2013 гг.: уровень, динамика, механизмы гибкости ..... 57	
<i>Васильева И.В.</i> Финансовый аудит как бизнес-процесс организации ..... 63	
<i>Володько П.Л.</i> Методические подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов предприятий ..... 67	
<i>Галешова Е.И.</i> Совершенствование методического обеспечения оценки кадровых рисков организации в условиях модернизации ..... 72	
<i>Гнатюк С.Н., Волкова Е.В.</i> Факторы формирования экономического потенциала перерабатывающих предприятий АПК ..... 76	
<i>Гнатюк С.Н.</i> Дополнительное образование и его роль в развитии человеческого капитала ..... 81	
<i>Горбатенко А.И.</i> Энергосбережение как резерв повышения финансовой устойчивости предприятия ..... 86	

<i>Гулягина О.С.</i> Совершенствование сбытовой деятельности предприятия за счет построения оптимальных цепей поставок с помощью сетей Петри .....	90
<i>Гурко А.И.</i> Моделирование процессов диагностирования при модернизации промышленных предприятий .....	92
<i>Дединец В.В.</i> Финансовая составляющая в хозяйственной деятельности ОАО «Моготекс» .....	97
<i>Демидова Н.Н.</i> Управление риском при принятии маркетинговых решений ...	100
<i>Дорина Е.Б.</i> Инновационный и институциональный факторы устойчивого развития региона .....	104
<i>Елецких Т.В.</i> Социальный план как инструмент предупреждения социальных рисков реструктуризации предприятия .....	109
<i>Енин Ю.И., Аносов В.М.</i> Методы управления платежеспособностью и финансовым оздоровлением субъектов хозяйствования в машиностроении .....	112
<i>Ефименко А.В.</i> Классификация факторов, влияющих на устойчивое развитие рынка продовольствия .....	117
<i>Ефименко А.Г., Гнатюк С.Н.</i> учет рисков при создании отраслевых рынков .....	121
<i>Ефимович В.В.</i> Формирование холдинговых компаний в современных условиях .....	126
<i>Забелова О.М.</i> Пути совершенствования управления заработной платой на предприятии .....	129
<i>Зайцева О.В.</i> Неполная занятость в Республике Беларусь: основные подходы и тенденции развития .....	133
<i>Зборина И.М.</i> Служба маркетинга в эффективной системе управления конкурентоспособностью предприятия .....	138
<i>Калабина Е.Г.</i> Теоретический и эмпирический анализ взаимоотношений между работником и работодателем в российских промышленных компаниях .....	144
<i>Каплинин А.Ю., Журкевич М.В., Енин Ю.И., Алексеев Ю.Г.</i> Новые инструменты финансирования инновационных проектов .....	152
<i>Кечко А.А.</i> Инвестиции в человеческий капитал .....	155
<i>Коробова Е.Н.</i> Статистический «портрет» занятых, охваченных гибкими формами занятости, в Республике Беларусь .....	157
<i>Кузьмичева С.И., Балашова Т.Ф.</i> Внешнеэкономическая деятельность предприятий на региональном уровне .....	162
<i>Курадовец А.И.</i> Модернизация национальной экономики: принципы осуществления и проблемы реализации .....	164
<i>Лабков С.С.</i> Стратегический маркетинг как фактор повышения конкурентоспособности организации .....	169
<i>Лаврентьев В.М.</i> Заработная плата, как объект анализа в условиях модернизации производства .....	174

<i>Маёров А.Н.</i> Процесс создания банками денег	
банковский мультипликатор .....	178
<i>Матиевич В.А.</i> Финансовый потенциал ОАО «Моготекс» .....	180
<i>Мастерович О.Б.</i> Механизмы эффективного управления промышленным предприятием, находящимся в процедурах банкротства .....	183
<i>Нестерович Д.А.</i> Социально ответственная реструктуризация предприятий и корпоративное гражданство как проявления социальной ответственности бизнеса .....	188
<i>Осиленко Н.А.</i> Механизм формирования предпочтений потребителей в товаре .....	193
<i>Петрушкевич Е.Н.</i> Международные инициативы против негативных последствий прямых иностранных инвестиций в развивающихся странах ...	197
<i>Праневич А.А.</i> Внешняя торговля и внешнеэкономическая политика Республики Беларусь: проблемы взаимодействия .....	202
<i>Пушкина В.П.</i> Пространственное развитие производств крупного города на основе кластерного подхода .....	207
<i>Саракула Е.О.</i> Свободные экономические зоны и инновационное развитие как фактор конкурентоспособности национальной экономики ....	211
<i>Саханова А.Н., Кунанбаева Д.А.</i> Развитие социальной ответственности предприятий в Казахстане .....	216
<i>Семёнов В.И.</i> Обоснование горизонта расчета инвестиционного проекта .....	220
<i>Серченя Т.И.</i> Модель «обгоняющей» модернизации: условия и перспективы реализации в Республике Беларусь .....	223
<i>Старовыборная С.П.</i> Анализ инновационно-инвестиционной деятельности пищевой промышленности Республики Беларусь .....	228
<i>Стукен Т.Ю., Лапина Т.А.</i> Дополнительное профессиональное образование молодых российских работников .....	233
<i>Темницкий А.Л.</i> Рабочее место как объект реконструкции трудовой сферы промышленного предприятия: совмещение японского и русского подходов .....	237
<i>Турбан Г.В.</i> Бизнес-среда в контексте тенденций развития международной торговли .....	242
<i>Чегерова Т.И., Маковская Н.В.</i> Инструментарий оценки эффективности форм, методов, структуры и результативности внутрифирменного обучения персонала .....	246
<i>Чегерова Т.И., Севастьянов П.В., Жесткова Е.С.</i> Оценка качества продукции на основе многокритериального подхода .....	251
<i>Шамиур А. В.</i> Механизмы государственной поддержки развития кластеров .....	256
<i>Шаранкова А.В.</i> Методика экспресс-анализа социальной эффективности занятости в организации .....	261
<i>Шуниборова А.И.</i> Инструменты управления экспортным потенциалом предприятия .....	265
<i>Эсхадожиева Д.С.</i> Принципы развития инвестиционного потенциала региона .....	270