

УДК 005.332.4 (658.8)

**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ДИАГНОСТИКИ ЕЕ ПОТЕНЦИАЛА**

Я.Н. Камленок, 3 курс

Научный руководитель – **О.В. Володько, к.э.н., доцент**

Полесский государственный университет

В современных условиях важнейшую роль играет многофакторность данной категории – конкурентоспособность организации, требующая комплексного подхода к управлению и развитию конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность организации – это способность предприятия эффективно функционировать в условиях рыночной экономики, адаптироваться к изменениям внешней среды и успешно противостоять конкурентам на рынке, обеспечивая устойчивый рост и финансовое благополучие. [1].

Конкурентоспособность товаров, услуг и предприятий формируется на различных взаимосвязанных между собой уровнях. Основные уровни формирования конкурентных преимуществ показаны в таблице 1.

Таблица 1. – Основные уровни формирования конкурентных преимуществ

Название	Определение
Макроуровень	определение общих параметров осуществления предпринимательской деятельности и функционирования рыночной системы в целом
Мезоуровень	анализ отраслей и объединений предприятий, рыночной конъюнктуры и состояния конкурентной среды в рамках отраслей.
Микроуровень	непосредственное соперничество вокруг конкретных товаров или узких рыночных сегментов, сосредоточенное на конкурентоспособности отдельных предприятий и их продукции.

Примечание – Источник: [2]

Таким образом, на сегодняшний момент не существует универсального метода оценки конкурентоспособности. Различные методы надо учитывать в определенных условиях или на разных этапах разработки стратегии развития предприятия с позиции руководства предприятием или с позиции государственного менеджмента при разработке промышленной политики [3].

Коммунальное Производственное Унитарное Предприятие ”Калинковичский мебельный комбинат“ (КМК) является одним из ведущих производителей мебели на юго-востоке Беларуси, занимающихся изготовлением и поставкой на рынок качественной и конкурентоспособной продукции. КМК предлагает своим клиентам широкий ассортимент качественной корпусной и мягкой мебели, мебели для ванных комнат. При производстве мебели используются высококачественные материалы и фурнитура. Мебель предприятия соответствует требованиям ТР ТС 025 2012 ”О безопасности мебельной продукции“ [4]. Сравнение динамик предприятий по рентабельности отдельных видов продукции за 2023–2024 гг. рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2. – Сравнение динамик предприятий по рентабельности отдельных видов продукции за 2023–2024 гг.

Показатели	2023	2024	Темп роста (снижения) 2024 к 2023 г., %	2023	2024	Темп роста (снижения) 2024 к 2023 г., %
	КМК			Прогресс		
Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	2328	4387	188,45	3444	1574	45,70
С/с реализ. продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	11956	15673	131,09	16261	17326	106,55
Рентабельность, %	19,47	27,99	143,76	21,18	9,08	42,87

Примечание – Источник: Разработано автором на основании данных предприятия

Таким образом, прибыль КМК растет быстрее затрат, повышая экономическую эффективность и рентабельность в 2024 году до 27,99%, что на 8,52% больше чем в 2023 году. В отличие от КМК, на предприятии «Прогресс» наблюдается резкое падение прибыли при росте издержек, что снизило рентабельность до 9,08% и указывает на потерю эффективности. Для «Прогресса» необходим срочный анализ издержек и стратегии.

Проблемы, выявленные в ходе анализа таблицы 2:

- опережающий рост затрат на оплату труда. Это создает риск для маржинальности, особенно в условиях замедления роста цен;

- посмотрев на данные таблицы 2, мы видим, отсутствие существенной экономии от масштаба. Рост управленческих и сбытовых расходов идет практически синхронно с выручкой. В случае за-

медления рыночного спроса -это может быстро снизить рентабельность предприятия;

- нечеткое ценовое позиционирование. Находясь в среднем сегменте, КМК испытывает давление со стороны как бюджетных, так и премиальных конкурентов. Внутренняя несбалансированность цен на продукцию усугубляет эту проблему;

- риск напряженности оборотного капитала. Активный рост производства и выручки сопровождается повышенной потребностью в финансировании запасов и дебиторской задолженности, что может привести к дефициту ликвидности.

Мероприятия, по устранению выявленных проблем:

Для первой проблемы поможет внедрение системы нормирования труда для увязки заработной платы с результатами. Оптимизация загрузки персонала, перекрестное обучение для гибкости. Рассмотрение аутсорсинга непрофильных функций (логистика, IT).

Чтобы сократить расходы во второй проблеме необходимо внедрение принципов бережливого производства для сокращения потерь. Ужесточение контроля за управленческими и коммерческими расходами, регулярный аудит. Пересмотр договоров с поставщиками, инвестиции в энергоэффективные технологии.

Для третьей проблемы надо провести анализ восприятия бренда и сформировать три четкие продуктовые линии: Эконом – конкурентные цены, базовый функционал; Основная (флагман) – баланс качества, дизайна и цены; Премиум – эксклюзивные материалы, уникальный дизайн, высокая маржа; Сместить фокус в коммуникациях с цены на экологичность, долговечность и сервис для обоснования стоимости.

Четвертая проблема требует оптимизировать запасы для высвобождения денежных средств, внедрить регулярное финансовое планирование, ужесточить кредитную политику: анализ дебиторской задолженности, лимиты, скидки за раннюю оплату.

Также можно создать модель: модифицированная мультипликативная. Она нужна для более точного анализа влияния факторов на результат в ситуациях, где есть отклонения от классического пропорционального взаимодействия. Она гибче, реалистичнее и лучше отражает экономическую реальность:

$$PR = b_0 * K_1^{\alpha_1} * K_2^{\alpha_2} * K_3^{\alpha_3} * K_4^{\alpha_4}$$

где: b_0 - масштабный коэффициент; $\alpha_1... \alpha_4$ - коэффициенты эластичности, показывающие, на сколько процентов изменится прибыль при изменении соответствующего фактора на 1%.

Были определены коэффициенты эластичности на основе данных 2022-2024 гг.: - $\alpha_1 = 0,35$ – сильное влияние на прибыль; - $\alpha_2 = 0,25$ – среднее влияние;

- $\alpha_3 = 0,45$ – очень сильное влияние; - $\alpha_4 = 0,60$ – наиболее значимый фактор.

Калибровка модели. Базовая прибыль от реализации – $PR_0 = 4387$ тыс. руб. Базовые значения факторов: $K_{10} = 0,25$; $K_{20} = 0,5$; $K_{30} = 0,9344$; $K_{40} = 0,53$.

Расчёт масштабного коэффициента:

$$\beta_0 = PR_0 / (K_1^{\alpha_1} \times K_2^{\alpha_2} \times K_3^{\alpha_3} \times K_4^{\alpha_4})$$

Итоговая модель:

$$PR = 15200 \times K_1^{0,35} \times K_2^{0,25} \times K_3^{0,45} \times K_4^{0,6}$$

Разработанная экономико-математическая модель анализа влияния факторов на рентабельность, которая демонстрирует высокую эффективность предложенных путей повышения конкурентоспособности и может быть использована для стратегического планирования деятельности КПУП "Калинковичский мебельный комбинат".

Список использованных источников

1. Фундаментальные исследования: журнал / Головкина Е.В., Кормильцева Е.А. - Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2022. - 60-65 с.

2. Воронов, Н. Д. Конкурентоспособность малого и среднего предпринимательства: сущность, пути повышения, взаимосвязь с теневой экономикой / Н. Д. Воронов // Теневая экономика. – 2021. – 307-326 с.

3. Теоретико-методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия / Л. В. Гринцевич, С. Н. Лапина. – Минск: БНТУ, БГЭУ, 20.11.2022. – 9с.

4. О компании – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mebel-kmk.by/glavnaya/o-kompanii-2/> - (Дата доступа: 13.10.2025).