

Государственное научное учреждение  
«Научно-исследовательский экономический институт  
Министерства экономики Республики Беларусь»

УДК 658.009.12:684

ЗБОРИНА  
ИРИНА МИХАЙЛОВНА

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МЕБЕЛИ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством  
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами)

Минск, 2013

Работа выполнена в Белорусском национальном техническом университете

Научный руководитель

Демидов Владимир Иванович, доктор  
экономических наук, профессор, пенсионер

Официальные оппоненты:

Неверов Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, Белорусский государственный технологический университет, кафедра менеджмента и экономики природопользования

Селицкая Евгения Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, руководитель группы, ГНУ «Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь», отдел развития сельского и лесного хозяйства

Оппонирующая организация

УО «Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Защита состоится 18 июня 2013 года в 15 ч. 30 мин. на заседании совета по защите диссертаций К 20.01.01 при ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь» по адресу: 220086, г. Минск, ул. Славинского, 1, корп. 1, зал заседаний (ком. 114), e-mail: [gnu-niei@mail.by](mailto:gnu-niei@mail.by), тел. +37517-267-40-15.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь».

Автореферат разослан 17 мая 2013 года.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций



Боровик Л.С.

## **КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ**

Возможности и перспективы развития экономики любого государства определяются в первую очередь совокупностью располагаемых ресурсов, запасов сырья и способностью их эффективного использования. Производство мебели – одно из немногих в Республике Беларусь, где данные проблемы стоят наиболее остро. В развитии производства четко прослеживается тенденция усиления взаимодействия механизмов рыночного саморегулирования, поэтому устойчивое и эффективное его развитие является основой обеспечения потребности в экономически доступной мебельной продукции. При этом большое значение приобретает исследование возможностей использования как внутреннего потенциала предприятий по производству мебели, так и внешних факторов, определяющих производство конкурентоспособной мебельной продукции и усиление экспортной ориентированности.

Проблемами конкурентоспособности предприятий занимались российские исследователи В.С. Андрианов, Г.А. Азоев, Е.А. Горбашко, М.И. Гельвановский, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов, Х.А. Фасхиев. Большой вклад в изучение конкурентоспособности предприятия и определяющих ее факторов внесли белорусские экономисты: Я.М. Александрович, А.В. Богданович, Г.И. Гануш, А.С. Головачев, В.Г. Гусаков, Л.Ф. Догиль, Г.М. Лыч, В.Ф. Медведев, А.В. Неверов, Л.Н. Нехорошева, П.Г. Никитенко, В.Н. Шимов, Д.Ю. Хамчуков, А.В. Червяков и др. Вопросы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели явились предметом исследования А.А. Барташевича, И.Т. Сербула, Е.Н. Селицкой и др.

Вместе с тем, несмотря на проведение большого количества исследований, проблема развития системы управления конкурентоспособностью предприятий, и особенно занимающихся производством мебели в Республике Беларусь, комплексно не исследовалась. Представленные в работе усовершенствованные методы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели призваны способствовать наиболее полному учету предпочтений потребителей различных сегментов рынка мебели и более эффективному использованию имеющихся производственных ресурсов. Применение разработанных методов позволит формировать конкурентные преимущества предприятий, производящих мебель, выявлять резервы повышения уровня их конкурентоспособности в соответствии с задачами государственных программ в области качества и повышения конкурентоспособности продукции и предприятий Республики Беларусь.

Объективная необходимость решения изложенных проблем обуславливает актуальность выбранной темы, определяет цели и задачи исследования.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами.** Тема исследования тесно связана с Программой социально - экономического развития Республики Беларусь на 2011 – 2015 гг., основными положениями Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2020 г., приоритетными направлениями «Инновационной политики концерна «Беллесбумпром» на 2011 – 2015 гг.», Программой структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь. Диссертационная работа выполнялась в рамках научно-исследовательских проектов: кафедры экономической теории УО «Полесский государственный университет» – «Разработка стратегии устойчивого развития региона (на примере Пинского района)», №ГР 20090497, а также – «Теоретико-методологические основы формирования и устойчивого развития национальной банковской системы (разработка модели потребительского кредитования в условиях национальной системы хозяйствования)», подраздел «Исследование предпочтений потребителей», №ГР 20090500, в которых автор принимал непосредственное участие.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования – развитие теоретико-методических основ системы управления конкурентоспособностью предприятий и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию в мебельном производстве.

Данная цель обусловила постановку и решение следующих задач:

- развить теоретические основы системы управления конкурентоспособностью предприятий;
- разработать методику количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия по производству мебели;
- разработать комплекс взаимосвязанных технико-экономических и организационных мер по развитию системы управления конкурентоспособностью с учетом особенностей деятельности предприятий по производству мебели;
- обосновать организационно-структурную модель мебельного кластера в целях повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования отечественных деревообрабатывающих предприятий.

Объектом исследования выступали предприятия по производству мебели Республики Беларусь, предметом исследования – система управления конкурентоспособностью предприятия.

Выбор объекта и предмета исследования вызван необходимостью улучшения уровня качества продукции мебельного производства, совершенствования механизма ценообразования и снижения себестоимости выпускаемой продук-

ции в целях повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятий, производящих мебель.

Методологической основой исследования служил системный подход к анализу процессов и явлений с применением общенаучных методов познания – наблюдений, экономического, абстрактно-логического и факторного анализа, экспертных оценок. Информационной базой, обеспечивающей достоверность полученных результатов, являлись официальные статистические материалы Национального статистического комитета Республики Беларусь, данные отчетности предприятий концерна «Беллесбумпром», результаты анкетирования покупателей мебели.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Теоретико-методологические положения управления конкурентоспособностью предприятий, включающие:

а) уточнение понятия «конкурентоспособность предприятия» как его реальной и потенциальной способности выпускать конкурентоспособную для потребителя продукцию, которая по потребительским свойствам и ценовым характеристикам более привлекательна, чем аналогичная продукция конкурентов. В отличие от существующих, данное определение означает способность предприятия прибыльно производить и реализовывать продукцию с показателем рентабельности активов не ниже среднеотраслевого уровня, что позволит конкурировать на определенном сегменте рынка;

б) обоснование авторского подхода к системе управления конкурентоспособностью предприятия, новизна которого заключается в том, что объекты управления рассматриваются как синтез трех составляющих: конкурентный потенциал предприятия, конкурентоспособная продукция, рентабельность активов в их взаимосвязи и взаимозависимости. Такой подход позволяет осуществлять комплексное оперативное и стратегическое управление каждым из элементов конкурентоспособности в рамках основных функций управления (планирование, организация, мотивация и стимулирование, контроль), принимать эффективные управленческие решения по повышению конкурентоспособности производства.

2. Методика количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, которая в отличие от ранее известных базируется на расчете комплексного показателя уровня конкурентоспособности предприятия как взвешенного среднеарифметического значения единичных показателей, характеризующих конкурентоспособность выпускаемой продукции, интегрального показателя конкурентного потенциала и индекса рентабельности активов.

В отличие от существующих методов, при определении уровня конкурентоспособности продукции для покупателей с разным уровнем дохода, пред-

лагается использовать метод расчета равнозадачной цены, дополненный показателем потребительских предпочтений.

Интегральный показатель конкурентного потенциала состоит из четырех составляющих, учитывающих отраслевые особенности производства мебели: а) маркетинговое обеспечение и сбыт, как характеристики рыночной позиции предприятия; б) финансовое положение; в) эффективность организации производственной деятельности; г) уровень развития инновационной и инвестиционной активности предприятия, освоения новых видов продукции, использования персонала.

Индекс рентабельности определяется как отношение показателя рентабельности активов предприятия с учетом поправочного коэффициента, отражающего динамику конкурентного положения предприятия, к среднему значению этого показателя по отрасли.

Разработанная автором методика позволяет не только управлять всеми внутренними факторами, влияющими на конкурентоспособность предприятия по производству мебели, но и принимать эффективные инвестиционные и управленические решения, воздействующие на внешнюю среду.

3. Комплекс взаимосвязанных технико-экономических и организационных мер по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели, включающий:

– метод планирования затрат, учитывающий взаимосвязь равнозадачной цены для потребителя, планируемую рентабельность и технико-эксплуатационные характеристики продукции в соответствии с потребительскими предпочтениями. Применение метода позволит на ранних стадиях проектирования не допускать производство неэффективных и неконкурентоспособных изделий, сократить издержки, увеличить рентабельность производства и повысить конкурентоспособность предприятия;

– механизм взаимодействия служб предприятия по производству мебели, ориентированный на преобразование потребительских предпочтений в требования к качеству продукции для покупателей с разным уровнем дохода, повышение конкурентоспособности продукции, эффективное использование имеющегося конкурентного потенциала и увеличение рентабельности активов;

– систему стимулирования персонала предприятия, которая предусматривает расчет персонального коэффициента мотивации, учитывающего степень влияния специалистов служб предприятия на повышение ее конкурентоспособности. Премиальная система разработана в соответствии с общими принципами мотивационных стратегий и призвана стимулировать специалистов к активному выявлению резервов увеличения конкурентного потенциала предприятия, эффективному использованию производственных ресурсов, повышению качества

и снижения себестоимости продукции, созданию новых изделий с более высоким потенциалом конкурентоспособности.

4. Организационно-структурная модель кластера мебельного производства Брестского региона как совокупность взаимосвязанных деревообрабатывающих и сопутствующих производств (промышленные предприятия региона по производству мебели, смежные производства, научное сопровождение развития кластера, органы государственного управления). Создание кластера обеспечит: а) развитие производств как первичной, так и более глубокой переработки древесины с высокой добавленной стоимостью; б) повышение экономической устойчивости и инновационной мобильности предприятий, входящих в кластер; в) снижение материальных затрат, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, более эффективное использование конкурентного потенциала, повышение рентабельности активов и инвестиционной привлекательности предприятий; г) выработку стратегии экспортного продвижения мебели. Применение разработанной модели кластера мебельного производства позволяет развивать систему управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели с учетом взаимосвязей всех уровней управления.

**Личный вклад соискателя.** Диссертационная работа является целостным и законченным научным трудом, выполненным автором самостоятельно на основе изучения и обобщения теоретического и эмпирического материала, апробации собственных разработок в хозяйственной практике и учебном процессе. Все основные положения, содержащиеся в диссертации и выносимые на защиту, разработаны соискателем лично.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения диссертационного исследования докладывались на международных и республиканских научно-практических конференциях и семинарах, проводившихся в 2007 – 2012 гг., в том числе Международной научно-практической конференции (Минск, 2008), IV Международной научно-практической конференции (Москва, 2010), VI Международной научно-практической конференции (Пинск, 2012). Метод оценки уровня конкурентоспособности продукции, организационный механизм управления конкурентоспособностью предприятия внедрены на предприятиях СООО «Пинскдрев – Адриана», ОАО «Фан ДОК», филиал ХК Пинскдрев «Городищенская мебельная фабрика», что обеспечило повышение эффективности их деятельности и подтверждено актами внедрения, а также в учебный процесс при проведении лекционных, практических занятий, НИР, выполнении курсовых и дипломных проектов. Оценка возможности создания мебельного кластера в Брестском регионе подтверждена справкой о возможном практическом применении отделом кооперации и специализации деревообрабатывающих и мебельных производств концерна «Беллесбумпром».

**Опубликованность результатов диссертации.** Основные положения и результаты исследования опубликованы в 25 работах (2 раздела в монографиях, 6 статей в журналах, входящих в перечень ВАК Республики Беларусь, 2 статьи в научных журналах, 2 статьи в сборнике научных трудов, 13 материалов докладов на научно-практических конференциях). Общий объем публикаций – 6,6 авторских листа, из них личный вклад – 6,0 авторских листа. Без соавторства опубликовано 22 работы.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 174 источника (12 страниц), и приложений. Работа изложена на 174 страницах. Объем, занимаемый 9 рисунками, 22 таблицами и 14 приложениями, составляет 73 страницы.

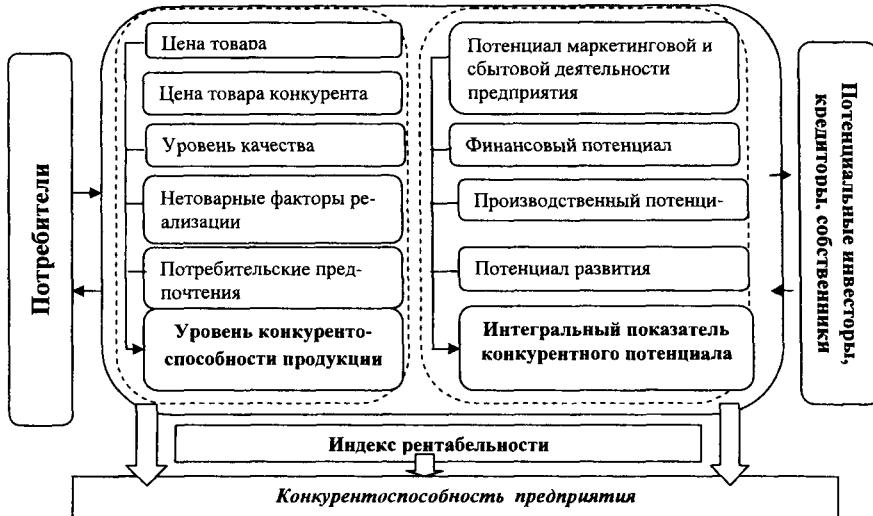
## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Первая глава «Сущность, показатели и методы управления конкурентоспособностью предприятия»** посвящена исследованию теоретических и методологических подходов к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятия.

В результате проведенного исследования определены ключевые факторы конкурентоспособности предприятия: конкурентный потенциал и эффективность его использования, конкурентоспособная продукция для потребителя и рентабельность активов в динамике, отражающая эффективность хозяйственной деятельности и инвестиционную привлекательность предприятия. На основе анализа влияния этих факторов сделан вывод, что конкурентоспособность предприятия – это его реальная и потенциальная способность выпускать конкурентоспособную для потребителя продукцию, которая по потребительским свойствам и ценовым характеристикам более привлекательна, чем аналогичная продукция конкурентов.

Проведен сравнительный анализ основных характеристик «конкурентоспособности продукции предприятий», в результате чего выделены четыре группы определяющих ее факторов: достигнутое качество изделия; его цена; требования соответствующего сегмента рынка к организационным факторам реализации товара; потребительские предпочтения относительно торговой марки. В итоге предложено следующее определение: конкурентоспособность продукции – это комплекс потребительских, ценовых и организационных факторов производства и реализации продукции, формирующих ее потребительские предпочтения и обеспечивающих предприятию планируемую прибыль на определенном сегменте рынка.

Проведенный анализ позволил выявить ключевые объекты оценки уровня конкурентоспособности продукции и предприятия (как относительных величин) в рамках системы управления конкурентоспособностью предприятия по производству мебели. К ним относятся: 1) основные характеристики продукции, определяющие ее привлекательность для потребителя; 2) составляющие конкурентного потенциала предприятия, оценка которых позволяет определить его инвестиционную и инновационную привлекательность; 3) рентабельность активов, отражающая конкурентное положение предприятия в отрасли (рис.1).



**Рисунок 1 - Предлагаемые оценочные показатели конкурентоспособности предприятия**

Источник: авторская разработка.

Комплексный показатель уровня конкурентоспособности предприятия ( $\Pi_{\text{ксп}}$ ) рассчитывается как взвешенное среднеарифметическое значение единичных показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции ( $Y_{\text{ксп} 2,1}$ ), интегральный показатель конкурентного потенциала ( $ИП_{\text{кн}}$ ) и индекс рентабельности активов ( $IR$ ):

$$\Pi_{\text{ксп}} = \sum_{i=1}^3 K_i \cdot A_i, \quad (1)$$

где  $K_i$  – единичные показатели конкурентоспособности предприятия;

$A_i$  – коэффициент весомости  $i$ -го показателя.

Для определения уровня конкурентоспособности продукции предлагается использовать метод расчета равнозадачной цены, дополненный коэффициентом потребительских предпочтений для каждого сегмента рынка:

$$Y_{KSP\ 2,1} = \frac{Ц_1 \cdot YK_{2,1}^{(c)} K_{nn}^{(c)} \cdot K_{нмф}^{(c)}}{Ц_2} = \frac{Ц_{РЭ}}{Ц_2}, \quad (2)$$

где  $Y_{KSP\ 2,1}$  - уровень конкурентоспособности анализируемого изделия по отношению к базовому;

$Ц_1$  - цена анализируемого изделия, руб.;

$YK_{2,1}^{(c)}$  - уровень качества анализируемого изделия (нового, модернизированного) по сравнению с аналогом конкурента для данного сегмента рынка, который определяется на основе метода экспертной оценки по балльной системе;

$K_{nn}^{(c)}$  - коэффициент потребительских предпочтений для каждого рыночного сегмента, рассчитанный на основе анкетирования потребителей;

$K_{нмф}^{(c)}$  - коэффициент, учитывающий влияние нетоварных факторов при приобретении нового товара потребителем (удобство приобретения и доставки, услуги по сборке, репутация фирмы и т.д.) для данного сегмента;

$Ц_2$  - цена изделия конкурента, руб.;

$Ц_{РЭ}$  - равнозадачная цена анализируемого изделия для потребителя.

Использование данного метода эффективно, когда речь идет о товарах массового потребления длительного пользования (к которым относится мебель), уровень конкурентоспособности продукции которых определяется потребительскими свойствами на основании устойчивых потребительских предпочтений. Уровень качества и коэффициенты нетоварных факторов признаются в рамках этого метода постоянными для определенного периода величинами, а цены выпускаемых изделий и изделий-конкурентов – изменяющимися. Это позволяет рассчитывать уровень конкурентоспособности по различным видам продукции, а также сравнивать показатели за ряд лет.

Интегральный показатель конкурентного потенциала ( $ИП_{кп}$ ) состоит из четырех групп показателей, выбор которых обусловлен спецификой отечественных предприятий, занимающихся производством мебели. Потенциал маркетинговой и сбытовой деятельности ( $П_{mcб}$ ) предлагается оценивать на основе показателей доли рынка, темпа роста произведенной продукции, удельного веса запасов готовой продукции, темпа роста экспорта. Оценка финансового потенциала ( $П_{фин}$ ) проводится по результатам расчета коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, обеспеченности финансовых обязательств активами. Производственный потенциал ( $П_{пп}$ ) оценивается по данным о темпах роста производительности труда, снижении

уровня материалоемкости продукции, об износе основных средств, об энергосбережении, уровне рекламаций от объема выпуска. Оценка потенциала развития ( $P_{np}$ ) производится на основе следующих показателей: темп роста инвестиций в основной капитал, уровень освоения новой продукции, коэффициент текучести кадров, средний возраст персонала, расходы на подготовку кадров, удельный вес работников со специальным образованием, рост среднемесячной заработной платы.

Каждый показатель в группе корректируется на коэффициент динамики ( $k$ ), который представляет собой среднюю величину темпа прироста показателя за анализируемый период. Значения показателей рассчитываются как отклонение от нормативного (для финансовых) или максимального значения по отрасли с учетом коэффициента динамики (3). Например, потенциал маркетинговой и сбытовой деятельности рассчитывается следующим образом:

$$P_{msd} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot k}{\sum_{i=1}^n P_{max}}, \quad (3)$$

где  $P_{msd}$  – показатель потенциала маркетинговой и сбытовой деятельности;

$P_i$  – фактическая величина  $i$ -го показателя;

$k$  – коэффициент динамики показателя;

$P_{max}$  – нормативное или максимальное значение данного показателя по отрасли.

Интегральный показатель рассчитывается как среднеарифметическое значение конкурентного потенциала всех групп показателей.

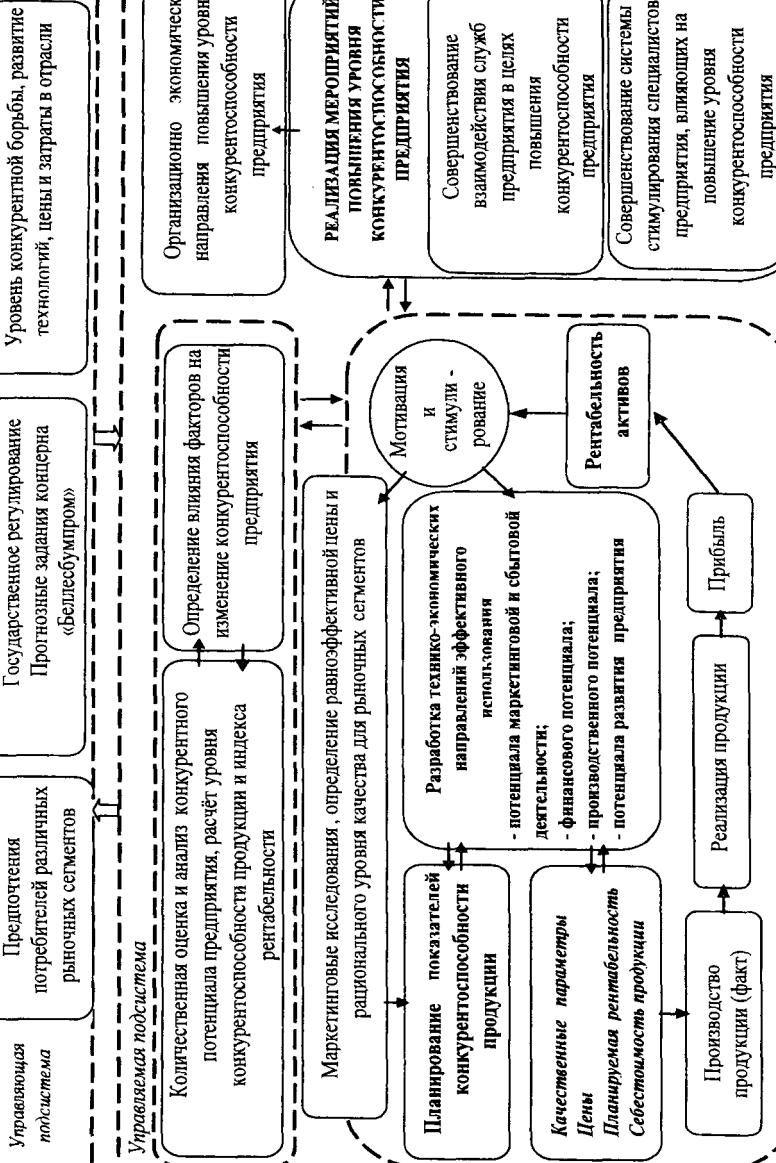
Индекс рентабельности ( $IR$ ) рассчитывается как отношение рентабельности активов с учетом коэффициента динамики ( $k$ ) анализируемого предприятия ( $R_a^{предп}$ ) к среднему значению этого показателя по отрасли ( $R_a^{отрасль}$ ):

$$IR = \frac{R_a^{предп} \cdot k}{R_a^{отрасль}}. \quad (4)$$

Коэффициент динамики ( $k$ ) рассчитывается как среднее значение прироста рентабельности активов за анализируемый период.

По результатам проведенного анализа факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, выполнено теоретическое обоснование модели управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели (рисунок 2). Внешние факторы предусматривают воздействие, исходящее как из дальнего (макроэкономический уровень), так и ближнего конкурентного окружения (микроэкономический уровень) предприятия (составление конкурентной среды, государственное регулирование деятельности предприятия, уровень развития экономики в целом и т.п.).

**Цель повышение конкурентоспособности предприятия по производству мебели**



**Рисунок 2 – Система управления конкурентоспособностью предприятия по производству мебели**

Источник: собственная разработка автора.

Внутреннюю среду предприятия формируют такие наиболее значимые аспекты, как: полнота маркетинговых исследований потребительских предпочтений целевых сегментов рынка; планирование производства (технологическая и конструкторская подготовка); организационно-технический уровень производства (уровень организации труда, использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств); эффективность системы стимулирования труда специалистов предприятия.

Главная задача, решаемая в рамках предложенного метода оценки конкурентоспособности предприятия, заключается в выделении и анализе основных факторов конкурентного потенциала предприятия, которые наряду с составляющими конкурентоспособности продукции для потребителя позволят увеличить рентабельность активов и повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе «Оценка уровня конкурентоспособности предприятий по производству мебели» предоставлены результаты апробации предложенной методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия (1). Для оценки уровня конкурентоспособности продукции для потребителей (2) были выделены основные качественные характеристики мебели, проведены исследования потребительских предпочтений на основании опроса покупателей мебели путем анкетирования.

Проведен сравнительный анализ уровня конкурентоспособности предприятий СООО «Пинскдрев-Адриана» по отношению к конкуренту УП «МФ Лагуна» на рынке мягкой мебели и ОАО «ФанДОК» по отношению к конкуренту «Комбинат корпусной мебели «ХК «Пинскдрев» на рынке корпусной мебели (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели уровня конкурентоспособности предприятий в 2011 г.

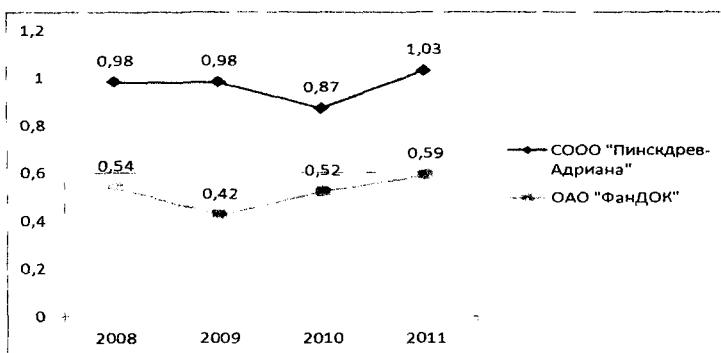
Показатель	Кэф-фици-енты весомости	Значения показателей		Уровень конкурентоспособности предприятия	
		СООО «Пинскдрев-Адриана»	ОАО «ФанДОК»	СООО «Пинскдрев-Адриана»	ОАО «ФанДОК»
1. Конкурентоспособность продукции ( $K_{pr}$ )	0,4	0,93	0,96		
2. Интегральный показатель конкурентного потенциала ( $I_{pkp}$ )	0,4	0,6	0,54	1,03	0,59
3. Индекс рентабельности ( $Ir$ )	0,2	2,1	0,001		

Источник: разработка автора в соответствии с предлагаемым методом расчета на основе форм бухгалтерской отчетности анализируемых предприятий.

Весомость показателей устанавливается экспертным путем с учетом стратегических целей по повышению уровня конкурентоспособности предприятия. По мнению респондентов (специалистов по производству мебели анализируемых предприятий), рентабельность активов является обобщающим показателем, который отражает результаты деятельности предприятия, соответственно весомость его наименьшая. Показатели уровня конкурентоспособности продукции для потребителя и использования конкурентного потенциала имеют одинаковую весомость, поскольку их влияние на уровень конкурентоспособности предприятия так же равносильно.

Таким образом, данные оценки показывают, что на рынке мягкой мебели уровень конкурентоспособности СООО «Пинскдрев-Адриана» ( $1,03 > 1$ ) выше, чем у конкурента, ОАО «Фандок» ( $0,59 < 1$ ) уступает конкуренту на рынке корпусной мебели. Определяющее влияние на величину показателя оказал индекс рентабельности предприятий, так как показатели уровня конкурентоспособности продукции и конкурентного потенциала практически находятся на одном уровне.

Рассчитан уровень конкурентоспособности анализируемых предприятий за 2008 – 2011 гг. (рисунок 3).



**Рисунок 3 – Динамика комплексного показателя уровня конкурентоспособности предприятий**

Источник: собственная разработка автора.

Оценка уровня конкурентоспособности продукции в рамках предложенного метода позволяет проследить динамику изменения конкурентоспособности за анализируемый период, и тем самым обеспечить проведение эффективной ценовой политики на предприятии. Предложенная методика расширяет возможности определения сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, которые необходимо учитывать при планировании направлений повышения

ния его конкурентоспособности, а также принимать эффективные решения в рамках управления конкурентоспособностью предприятия по производству мебели.

**В третьей главе «Технико-экономические и организационные направления повышения конкурентоспособности предприятий по производству мебели»** рассматриваются разработанные меры по развитию системы управления конкурентоспособностью предприятий.

Усовершенствованы существующие подходы к планированию затрат и снижению себестоимости изделий для групп потребителей с разным уровнем дохода, так как при определении конкурентоспособной цены с планируемой рентабельностью предприятие должно учитывать, что разные группы потребителей готовы платить разную цену за повышенный уровень качества. Предлагается рассчитывать целевую себестоимость с применением системы «таргет-костинг» и рассчитанной равнозадачной цены, планируемой рентабельности для каждого потребительского сегмента. Нами рассчитана целевая себестоимость для анализируемой продукции мягкой и корпусной мебели на основе их равнозадачной цены. Итогом расчетов стала величина необходимого сокращения затрат по производству указанных изделий без изменения нормы рентабельности, установленной для каждого потребительского сегмента. Предложенные технико-экономические направления позволяют на ранних стадиях проектирования мебельной продукции исключать постановку на производство неконкурентоспособных изделий, увеличить рентабельность производства и в целом повысить конкурентоспособность предприятия, его инвестиционную привлекательность.

Управление ключевыми характеристиками конкурентоспособной продукции для потребителя, эффективное использование конкурентного потенциала, а также реализация предложенного подхода к планированию затрат положены в основу системы взаимодействия и функционирования основных отделов предприятия по производству мебели, отвечающих за его конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность. Взаимодействие специалистов должно дополняться современными средствами программного обеспечения производства. Помимо имеющихся на современных мебельных предприятиях средств автоматизации, предлагается внедрить систему ITM Saturn, которой пользуются 70% организаций, производящих мебель в европейских странах. Эффективность предложенного комплекса взаимосвязанных технико-экономических и организационных направлений управления конкурентоспособностью предприятия оценена на примере СООО «Пинскдрев-Адриана».

В ходе проведенных маркетинговых исследований были получены качественные характеристики анализируемых изделий, требующих улучшения, и рассчитана целевая себестоимость их производства для каждого потребитель-

ского сегмента. По результатам анализа разработаны практические рекомендации по совершенствованию технологических процессов производства изучаемых видов продукции в целях более эффективного использования материальных ресурсов, увеличения рентабельности их производства, оптимизации производственного процесса и повышения конкурентоспособности предприятия. Экономические показатели производства анализируемых видов продукции СООО «Пинскдрев-Адриана» до и после внедрения предложений представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные экономические показатели производства продукции СООО «Пинскдрев-Адриана» до и после внедрения предложений

Показатель	Фактические значения			Прогнозируемые значения		
	Диван ЗМ «Хилтон»	Диван «Кельн»	Диван «Софи»	Диван ЗМ «Хилтон»	Диван «Кельн»	Диван «Софи-4»
Цена предприятия (без НДС и розничной надбавки), руб.	9652500	5291000	3362450	8354586	4971550	3163392
Переменные затраты, руб.	6370650	3174600	1849347	4914590	2707400	1602947
Постоянные затраты, руб.	1351350	1269840	1244106	1351350	1269840	1244106
Всего себестоимость, руб.	7722000	4444440	3093453	6265940	3977240	2847053
Норма рентабельности, %	20	16	8	25	20	10
Сумма прибыли, руб.	1930500	846560	268997	2088646	994310	316339
Рентабельность продукции, %	25	19	8,7	33	25	11
Среднее значение рентабельности продукции, %	17,5			23		

Источник: разработка автора на основе бухгалтерской отчетности СООО «Пинскдрев-Адриана» и в соответствии с предлагаемой методикой расчета.

Как показала выполненная на основе модели Дюпона оценка, увеличение рентабельности продукции СООО «Пинскдрев-Адриана» в среднем на 5,5 п.п. обеспечивает повышение рентабельности активов предприятия на 12,65 п.п. Таким образом, реализация предложенного механизма взаимосвязи и совершенствования функций служб предприятия позволяет увеличить рентабельность продукции, рентабельность активов и в целом повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

В рамках организационных направлений повышения конкурентоспособности разработана система премирования специалистов предприятия. На со-

временных предприятиях по производству мебели затруднение вызывает организация рационального премирования специалистов, а ведь именно они закладывают основы конкурентоспособности выпускаемой продукции и предприятия в целом. Речь идет о специалистах тех подразделений, которые управляют параметрами конкурентоспособной продукции для потребителя, отвечают за эффективное использование конкурентного потенциала и формируют инвестиционную привлекательность предприятия: маркетологи, конструктора, технологии, специалисты планово-экономического отдела, материально-технического снабжения, отделов контроля качества, сбыта готовой продукции. Для решения данной проблемы предлагается метод стимулирования, учитывающий степень их влияния на конкурентоспособность выпускаемой продукции.

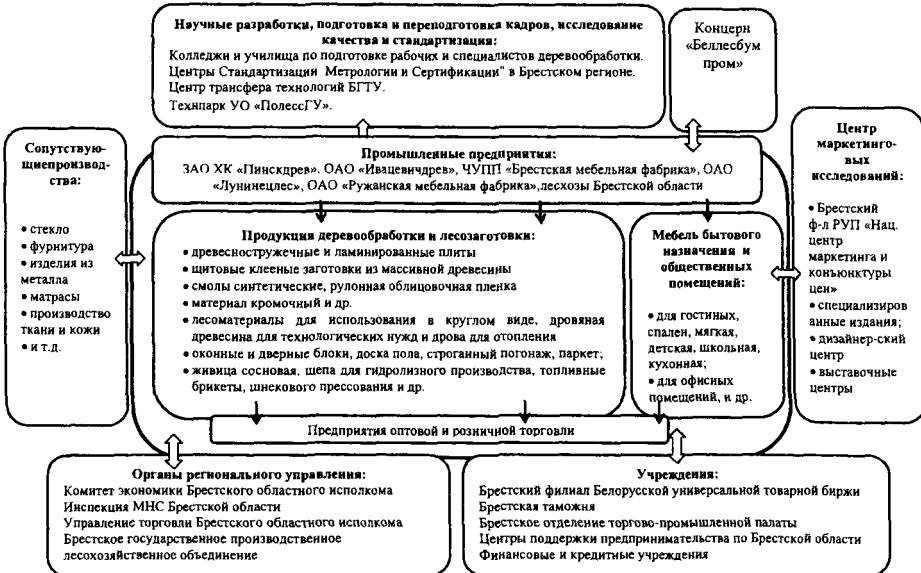
В результате изучения мотивационных теорий выделены основные характеристики выполняемых работ, влияющих на конкурентоспособность продукции и предприятия по производству мебели. На их основе выполнен и предлагается к применению расчет персональных коэффициентов мотивации и персональных надбавок для специалистов с учетом степени их влияния на повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия.

Проведенный анализ отчетности концерна «Беллесбумпром» и изучение специальной литературы позволил выявить основные проблемы, характерные для предприятий по производству мебели Республики Беларусь, а именно: недостаточный уровень импортозамещения материалов и комплектующих, слабая целевая подготовка рабочих мебельного производства, низкий уровень профессиональных маркетинговых исследований и рекомендаций по продвижению товара на рынки, разработки стратегии экспортного продвижения мебели.

С учетом изложенного в качестве комплексного организационного направления повышения конкурентоспособности предприятий по производству мебели предлагается использовать кластерный подход. В работе представлены результаты исследования условий и предпосылок формирования мебельного кластера в Брестском регионе, поскольку именно для него характерна наибольшая численность занятых в этой отрасли и высокая концентрация производства мебели (рисунок 4).

Создание кластера будет способствовать развитию смежных отраслей мебельного производства, формированию организаций с высокой добавленной стоимостью, повышению экономической устойчивости и инновационной мобильности организаций, входящих в кластер. Кроме того, кластеризация позволяет совершенствовать систему управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели на разных уровнях, обеспечить доступ к инновациям, технологиям, специализированным услугам и привлечение высококвали-

фицированных кадров, а также снизить трансакционные издержки и иные затраты.



**Рисунок 4 – Организационно-структурная модель мебельного кластера  
Брестского региона**

Источник: собственная разработка автора.

В работе обоснованы основные формы государственной поддержки процесса кластеризации в регионе, а также главные направления институционального и организационного обеспечения государственно-частного партнерства в формировании важнейших факторов конкурентоспособности кластера.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Основные научные результаты диссертации.** Обобщение изложенных в диссертационной работе результатов выполненных исследований, позволяет сделать следующие выводы:

1. Обоснованы теоретические положения системы управления конкурентоспособностью предприятий. Новизна полученных результатов состоит в: а) уточнении понятия «конкурентоспособность предприятия», которое в отличие от существующих характеризует способность предприятия прибыль-

но производить и реализовывать продукцию и конкурировать на определенном сегменте рынка, а также позволяет выделить ключевые элементы и характеристики данной категории, требующие учета при ее оценке, делает возможным управление ими в дальнейшем; б) обосновании системы управления конкурентоспособностью предприятия как совокупности трех взаимосвязанных элементов (конкурентного потенциала предприятия, конкурентоспособной продукции и рентабельности активов), управление которыми позволяет принимать эффективные управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия [7, 11, 13, 15, 16, 22].

2. Разработана методика количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятий, которая в отличие от существующих включает расчет комплексного показателя на базе интеграции трех частных – уровня конкурентоспособности продукции для потребителя, интегрального показателя конкурентного потенциала предприятия и индекса рентабельности активов с учетом поправочных коэффициентов, учитывающих динамику этих показателей во времени. Определены также система показателей и методы оценки, характеризующие уровень развития конкурентного потенциала предприятия и конкурентоспособности продукции с учетом особенностей мебельного производства. Предлагаемая методика позволяет эффективно использовать конкурентный потенциал предприятия, учитывать потребительские предпочтения, динамику факторов конкурентоспособности во времени, что позволяет контролировать характер их изменений и дает возможность управлять конкурентоспособностью предприятия как в текущем, так и прогнозном периоде [1, 2, 5, 6, 8, 10, 12, 19, 25].

3. Разработанный комплекс мер по повышению конкурентоспособности производства мебели охватывает все функции и уровни управления предприятием. В рамках технико-экономических направлений повышения конкурентоспособности предприятия усовершенствованы методы планирования затрат и снижения себестоимости при производстве мебели на ранних стадиях проектирования. Это позволяет установить функциональную зависимость между показателями работы предприятия, потребительскими предпочтениями, ценами анализируемого товара и его аналога, управлять качественными характеристиками и себестоимостью продукции для потребителей с различным уровнем дохода в целях повышения рентабельности их производства и более эффективного использования конкурентного потенциала предприятия [20, 24]. Разработан организационный механизм управления рациональным уровнем качества продукции для каждого потребительского сегмента и эффективного использования конкурентного потенциала, основой которого является совершенствование выполняемых функций и взаимосвязи основных служб предприятия по производ-

ству мебели. Разработана система премирования специалистов предприятия, которые управляют ключевыми характеристиками конкурентоспособной продукции, влияют на эффективность использования конкурентного потенциала и повышение рентабельности активов [4, 17, 18, 21, 23]. Реализация указанного комплекса мер позволяет повысить рентабельность выпускаемых изделий, выявлять резервы более эффективного использования производственных факторов и повышения конкурентного потенциала предприятия, что увеличит рентабельность активов и в целом конкурентоспособность предприятия.

4. Обоснована организационно-структурная модель специализированного мебельного кластера как одного из наиболее эффективных направлений повышения конкурентоспособности входящих в него хозяйствующих субъектов. Исследованы предпосылки формирования кластера мебельного производства в Брестском регионе, поскольку он характеризуется наибольшими объемами выпуска мебели, концентрацией сопутствующих производств и рабочей силы. Создание мебельного кластера позволит оптимизировать деятельность отечественных деревообрабатывающих предприятий в производственных цепочках создания стоимости, и будет содействовать повышению степени переработки добываемого сырья, импортозамещению и росту локализации смежных производств. [3, 9, 14].

**Рекомендации по практическому использованию результатов.** Практическая значимость результатов исследования, проведенного в рамках разработанного автором методического подхода, состоит в оценке уровня конкурентоспособности предприятий по производству мебели. Исходными элементами методики служили: уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции для потребителя, эффективность использования имеющегося у предприятия конкурентного потенциала, динамика рентабельности активов. Их оценка позволяет сделать вывод об уровне конкурентоспособности предприятия с целью принятия эффективных управленческих решений.

*Область применения* результатов диссертационной работы – сфера управления конкурентоспособностью в рамках как отдельного предприятия, так и региона. Предприятиями СООО «Пинскдрев-Адриана», ОАО «ФанДОК», филиалами ХК Пинскдрев «Городищенская мебельная фабрика», «Фабрика экспортной мебели», отделом кооперации и специализации деревообрабатывающих и мебельных производств концерна «Беллесбумпром» подтверждена возможность практического использования предложенного научно обоснованного подхода к оценке уровня конкурентоспособности продукции и организации, а также основных технико-экономических и организационных направлений повышения конкурентоспособности организации (акты и справки о возможном практическом использовании). Результаты исследования использованы в учебном процессе в дисциплинах «Экономическая теория», «Экономика предпри-

ятия отрасли», «Экономика организации предприятия», «Управление качеством продукции» для повышения качества процесса подготовки специалистов экономического профиля (акт о практическом использовании).

## **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Список публикаций соискателя**

#### *Разделы в монографиях*

1. Зборина, И.М. Исследование предпочтений потребителей / В.И. Жук, С.П. Вертай, И.М. Зборина // Теоретико-методологические основы формирования и устойчивого развития национальной банковской системы: разработка модели потребительского кредитования в условиях национальной системы хозяйствования / К.К. Шебеко [и др.] ; Полес. гос. ун-т ; под общ. ред. К.К. Шебеко. – Пинск, 2011. – Разд. 3. – С. 31–41.

2. Зборина, И.М. Проблемы, перспективы и механизмы повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности Брестского региона / И.М. Зборина // Факторы экономического роста Республики Беларусь (на примере Брестской области). Ч. 2 / С.Ю. Соловьевика [и др.] ; Полес. гос. ун-т ; под общ. ред. С.Ю. Соловьевика. – Пинск, 2012. – Разд. 4.11. – С. 333–352.

#### *Статьи в научных рецензируемых журналах*

3. Зборина, И.М. Краткий обзор мебельного рынка Республики Беларусь / И.М. Зборина // Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 64–70.

4. Зборина, И.М. Влияние технической подготовки производства на уровень качества продукции мебельного производства / И.М. Зборина, В.И. Демидов // Гуманитарно-экономический вестник. – 2009. – № 4. – С. 48–53.

5. Зборина, И.М. Методика определения уровня качества и конкурентоспособности продукции предприятий мебельной промышленности / И.М. Зборина // Гуманитарно-экономический вестник. – 2010. – № 3. – С. 26–31.

6. Зборина, И.М. Актуальные вопросы повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции / И.М. Зборина // Экономика и банки. – 2011. – № 2. – С. 17–21.

7. Зборина, И.М. Сущность категории «конкурентоспособность предприятия» / И.М. Зборина // Проблемы управления. – 2011. - №2(39). – С. 121-124.

8. Зборина И.М. Совершенствование методов управления конкурентоспособностью предприятия /И.А. Янковский, И.М. Зборина // Экономика и банки. – 2011. – № 2. – с. 31–38.

*Статьи в научных журналах*

9. Зборина, И.М. Стратегии развития мебельной отрасли Республики Беларусь / И.М. Зборина // Экономика и банки. – 2008. – № 2. – С. 17–21.
10. Зборина, И.М. Подходы к определению конкурентных позиций промышленного предприятия / И.М. Зборина // Молодежь в науке – 2009 : прил. к журн. «Весці НАН Беларусі» : [материалы Междунар. науч. конф. молодых ученых, Минск, 21–24 апр. 2009 г.] : в 5 ч. / Совет молодых ученых НАН Беларуси ; [редкол.: А.А. Коваленя (гл. ред.) и др.]. – Минск, 2010. – Ч. 2 : Сер. гуманитарных наук. – С. 399–402.

*Статьи в сборниках научных трудов*

11. Зборина, И.М. Оценка использования товаропроизводителями конкурентного потенциала / И.М. Зборина // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : V Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23–24 апр. 2009 г. : сб. ст. : в 2 ч. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: С.А. Пелих (пред.) [и др.]. – Ч. 1. – Минск, 2009. – С. 213–215.

12. Зборина, И.М. Реализации кластерного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятий мебельной промышленности / И.М. Зборина // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. статей III Международной науч. конференции, Брест, 26-28 апр. 2012 г. / Брестский гос. техн. ун-т ; редкол.: А.М. Омельянюк (отв. ред.) [и др.]. – Брест: Изд. БрГТУ, 2012. – С. 232–234.

*Материалы конференций, семинаров*

13. Зборина, И.М. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия / И.М. Зборина // Материалы XI научной сессии преподавателей и студентов, Витебск, 17–18 апр. 2008 г. : в 3 ч. / Витеб. фил. Междунар. ин-та трудовых и соц. отношений ; редкол.: И.В. Мандрик (отв. ред.) [и др.]. – Ч. 2. – Витебск, 2008. – С. 91–94.

14. Зборина, И.М. Конкурентные преимущества как основа регионального развития / И.М. Зборина // Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22–23 апр. 2008 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники; под общ. ред. Е.Н. Живицкой, В.А. Пархименко. – Минск, 2008. – С. 366–369.

15. Зборина, И.М. Конкурентоспособность предприятий мебельной промышленности Республики Беларусь / И.М. Зборина // Экономический рост в условиях трансформации : материалы докл. Междунар. науч. семинара, Витебск, 23 окт. 2008 г. / Витеб. гос. техн. ун-т ; редкол.: Е.В. Ванкевич [и др.]. – Витебск, 2008. – С. 132–134.
16. Зборина, И.М. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе стратегии развития / И.М. Зборина // Проблемы теории и практики формирования белорусской экономической модели (к 120-летию со дня рождения В.В. Куйбышева) : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30 мая 2008 г. / НАН Беларуси, Ин-т экономики ; науч.-ред. совет: М.В. Мясникович [и др.]. – Минск, 2008. – С. 423–425.
17. Зборина, И.М. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности Республики Беларусь / И.М. Зборина // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы X Междунар. науч. конф., Минск, 15–16 окт. 2009 г. : в 4 т. / Науч.-исслед. экон. ин-т М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: С.С. Полоник [и др.]. – Минск, 2009. – Т. 3. – С. 74–76.
18. Зборина, И.М. Анализ существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия / И.М. Зборина // Социально-экономическое развитие предприятий и регионов Беларуси: инновации, социальные ориентиры, глобализация : материалы Междунар. науч. конф., Витебск, 28–29 окт. 2009 г. / Витеб. гос. техн. ун-т ; редкол.: Е.В. Ванкевич [и др.]. – Витебск, 2009. – С. 215–218.
19. Зборина, И.М. Совершенствование методов управления конкурентоспособностью продукции / И.М. Зборина // Социально-экономические и правовые проблемы инновационного развития региона в условиях глобализации экономики : материалы Всерос. науч.-практ. конф. IX Макаркинские науч. чтения, Саранск, 27 марта 2009 г. / Мордов. гуманит. ин-т. ; редкол.: А.В. Захряпин (отв. ред.) [и др.]. – Саранск, 2009. – С. 153–156.
20. Зборина, И.М. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса / И.М. Зборина // Мировой финансовый кризис и его влияние на экономику страны : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 12–13 марта 2009 г. / Междунар. ин-т трудовых и соц. отношений ; редкол.: М.В. Ромаш, Л.П. Кисель. – Минск, 2009. – С. 106–110.
21. Зборина, И.М. Повышение конкурентоспособности мебельных предприятий на основе инновационной деятельности / И.М. Зборина // Инновационная экономика: пути повышения эффективности подготовки специалистов : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 16–17 нояб. 2009 г. / Моск. гуманитар.-техн. акад. – 2010. Вып. 1–2 – 216 с. – С. 46 — 52.

*Статьи в научных журналах*

9. Зборина, И.М. Стратегии развития мебельной отрасли Республики Беларусь / И.М. Зборина // Экономика и банки. – 2008. – № 2. – С. 17–21.
10. Зборина, И.М. Подходы к определению конкурентных позиций промышленного предприятия / И.М. Зборина // Молодежь в науке – 2009 : прил. к журн. «Весці НАН Беларусі» : [материалы Междунар. науч. конф. молодых ученых, Минск, 21–24 апр. 2009 г.] : в 5 ч. / Совет молодых ученых НАН Беларуси ; [редкол.: А.А. Коваленя (гл. ред.) и др.]. – Минск, 2010. – Ч. 2 : Сер. гуманитарных наук. – С. 399–402.

*Статьи в сборниках научных трудов*

11. Зборина, И.М. Оценка использования товаропроизводителями конкурентного потенциала / И.М. Зборина // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : V Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23–24 апр. 2009 г. : сб. ст. : в 2 ч. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: С.А. Пелих (пред.) [и др.]. – Ч. 1. – Минск, 2009. – С. 213–215.

12. Зборина, И.М. Реализации кластерного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятий мебельной промышленности / И.М. Зборина // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. статей III Международной науч. конференции, Брест, 26–28 апр. 2012 г. / Брестский гос. техн. ун-т ; редкол.: А.М. Омельянюк (отв. ред.) [и др.]. – Брест: Изд. БрГТУ, 2012. – С. 232–234.

*Материалы конференций, семинаров*

13. Зборина, И.М. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия / И.М. Зборина // Материалы XI научной сессии преподавателей и студентов, Витебск, 17–18 апр. 2008 г. : в 3 ч. / Витеб. фил. Междунар. ин-та трудовых и соц. отношений ; редкол.: И.В. Мандрик (отв. ред.) [и др.]. – Ч. 2. – Витебск, 2008. – С. 91–94.

14. Зборина, И.М. Конкурентные преимущества как основа регионального развития / И.М. Зборина // Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22–23 апр. 2008 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники; под общ. ред. Е.Н. Живицкой, В.А. Пархименко. – Минск, 2008. – С. 366–369.

15. Зборина, И.М. Конкурентоспособность предприятий мебельной промышленности Республики Беларусь / И.М. Зборина // Экономический рост в условиях трансформации : материалы докл. Междунар. науч. семинара, Витебск, 23 окт. 2008 г. / Витеб. гос. техн. ун-т ; редкол.: Е.В. Ванкевич [и др.]. – Витебск, 2008. – С. 132–134.
16. Зборина, И.М. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе стратегии развития / И.М. Зборина // Проблемы теории и практики формирования белорусской экономической модели (к 120-летию со дня рождения В.В. Куйбышева) : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30 мая 2008 г. / НАН Беларуси, Ин-т экономики ; науч.-ред. совет: М.В. Мясникович [и др.]. – Минск, 2008. – С. 423–425.
17. Зборина, И.М. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности Республики Беларусь / И.М. Зборина // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы X Междунар. науч. конф., Минск, 15–16 окт. 2009 г. : в 4 т. / Науч.-исслед. экон. ин-т М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: С.С. Полоник [и др.]. – Минск, 2009. – Т. 3. – С. 74–76.
18. Зборина, И.М. Анализ существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия / И.М. Зборина // Социально-экономическое развитие предприятий и регионов Беларуси: инновации, социальные ориентиры, глобализация : материалы Междунар. науч. конф., Витебск, 28–29 окт. 2009 г. / Витеб. гос. техн. ун-т ; редкол.: Е.В. Ванкевич [и др.]. – Витебск, 2009. – С. 215–218.
19. Зборина, И.М. Совершенствование методов управления конкурентоспособностью продукции / И.М. Зборина // Социально-экономические и правовые проблемы инновационного развития региона в условиях глобализации экономики : материалы Всерос. науч.-практ. конф. IX Макаркинские науч. чтения, Саранск, 27 марта 2009 г. / Мордов. гуманит. ин-т. ; редкол.: А.В. Захряпин (отв. ред.) [и др.]. – Саранск, 2009. – С. 153–156.
20. Зборина, И.М. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса / И.М. Зборина // Мировой финансовый кризис и его влияние на экономику страны : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 12–13 марта 2009 г. / Междунар. ин-т трудовых и соц. отношений ; редкол.: М.В. Ромаш, Л.П. Кисель. – Минск, 2009. – С. 106–110.
21. Зборина, И.М. Повышение конкурентоспособности мебельных предприятий на основе инновационной деятельности / И.М. Зборина // Инновационная экономика: пути повышения эффективности подготовки специалистов : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 16–17 нояб. 2009 г. / Моск. гуманитар.-техн. акад. – 2010. Вып. 1–2 – 216 с. – С. 46 — 52.

22. Зборина, И.М. Анализ влияния уровня качества продукции на себестоимость и ценообразование выпускаемой продукции / И.М. Зборина // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. по вопр. банк. экономики, Пинск, 20–22 мая 2010 г. / Полес. гос. ун-т ; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2010. – С.103–106.

23. Зборина, И.М. Оценка уровня конкурентоспособности продукции мебельного производства / И.М. Зборина // Научно-практические исследования и проблемы современной молодежи : труды II Междунар. молодеж. науч.-практ. конф., Елабуга, 23–24 дек. 2010 г. : в 4 т. / Казан. гос. техн. ун-т ; редкол.: И.Р. Гафуров [и др.]. – Казань, 2010. – Т. 1. – С. 61–65.

24. Зборина, И.М. Методика оценки конкурентного потенциала предприятия / И.М. Зборина // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 28-29 апр. 2011 г. /Национальный банк Республики Беларусь Полес. гос. ун-т ; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2011. – С.185-187.

25. Зборина, И.М. Совершенствование системы стимулирования персонала в целях повышения конкурентоспособности предприятия / И.М. Зборина // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 26-27 апреля 2012 г. /Национальный банк Республики Беларусь Полес. гос. ун-т ; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск, 2012. – С.167-171.

**РЭЗЮМЭ**  
Зборына Ірына Міхайлаўна

**Развіцце сістэмы кіравання канкурэнтаздольнасцю  
прадпрыемстваў па вытворчасці мэблі**

**Ключавыя слова:** канкурэнтаздольнасць прадпрыемства, узровень канкурэнтаздольнасці прадпрыемства, канкурэнтаздольнасць прадукцыі, узровень канкурэнтаздольнасці прадукцыі, канкурэнтны патэнцыял, метад колькаснай адзнакі ўзроўня канкурэнтаздольнасці прадпрыемства, рэнтабельнасць, узровень якасці прадукцыі, сабекошт.

Мэта працы – развіццё тэарэтыка-метадычных асноў сістэмы кіравання канкурэнтаздольнасцю прадпрыемстваў і распрацоўка практычных рэкомендацый па яе ўдасканаленні ў мэблевай вытворчасці.

**Метады даследавання:** сістэмны падыход, метад назіранняў, эканамічны аналіз, метад апытаўніцтва, інфармацыйная базай якога паслужылі даннныя анкетавання пакупнікоў мэблі, а таксама справаздачнасць прадпрыемстваў канцэрна "Беллесбумпрам".

**Атрыманыя вынікі і іх навізна заключаны:**

- у даследаванні паняццяў канкурэнтаздольнасці прадукцыі і прадпрыемстваў ў іх ўзаемасувязі і ўзаемазалежнасці, фарміраванні тэарэтычных і мэтадалагічных асноў мадэлі сістэмы кіравання канкурэнтаздольнасцю прадпрыемстваў па вытворчасці мэблі;
- абгрунтаванні паказчыкаў і распрацоўцы методыкі колькаснай ацэнкі ўзроўня канкурэнтаздольнасці прадпрыемства па вытворчасці мэблі;
- распрацоўцы комплекса ўзаемазвязаных тэхніка-еканамічных і арганізацыйных працапоў па развіццю сістэмы кіравання канкурэнтаздольнасцю прадпрыемства па вытворчасці мэблі;
- у распрацоўцы арганізацыйна - структурнай мадэлі мэблевага кластару ў мэтах павышэння канкурэнтаздольнасці і эфектыўнасці функцыяновання айчынных прадпрыемстваў дрэваапрацоўчай галіны.

**Ступень выкарыстання.** Асноўныя вынікі праведзенага даследавання апрабаваны і ўкаранёны ў практычнай дзеянісці прадпрыемстваў, якія вырабляюць мэблі, а таксама ў навучальным працэсе УА "Палескі дзяржаўны ўніверсітэт".

**Вобласць выкарыстання.** Вынікі даследавання могуць выкарыстоўвацца ў практычнай дзеянісці работнікаў прадпрыемстваў па вытворчасці мэблі, а таксама ў навучальным працэсе ўстаноў, якія ажыццяўляюць падрыхтоўку кадраў па эканамічных спецыяльнасцях.

## **РЕЗЮМЕ**

Зборина Ирина Михайловна

### **Развитие системы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели**

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, уровень конкурентоспособности предприятия, конкурентоспособность продукции, уровень конкурентоспособности продукции, конкурентный потенциал, метод количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, рентабельность, уровень качества продукции, себестоимость.

**Цель работы** – развитие теоретико-методических основ системы управления конкурентоспособностью предприятий и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию в мебельном производстве.

**Методы исследования:** системный подход, метод наблюдений, экономический анализ, метод опроса, информационной базой которого послужили данные анкетирования покупателей мебели, а также отчетность предприятий концерна «Беллесбумпром».

**Полученные результаты и их новизна** заключаются:

- исследовании понятий конкурентоспособность продукции и предприятия в их взаимосвязи и взаимозависимости, формировании теоретических и методологических основ модели системы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели;
- обосновании показателей и разработке метода количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятий по производству мебели;
- разработке комплекса взаимосвязанных технико-экономических и организационных предложений по развитию системы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели;
- разработке организационной структурной модели мебельного кластера в целях повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования отечественных предприятий деревообрабатывающей отрасли.

**Степень использования.** Основные результаты проведенного исследования апробированы и внедрены в практической деятельности предприятий, производящих мебель, а также в учебном процессе УО «Полесский государственный университет».

**Область применения.** Результаты исследования могут использоваться в практической деятельности работников предприятий по производству мебели, а также в учебном процессе учреждений, осуществляющих подготовку кадров по экономическим специальностям.

## SUMMARY

Zborina Irina

### Development of system of management of competitive ability of furniture manufacturing enterprises

**Key words:** competitiveness of the enterprise, level of competitiveness of the enterprise, product competitiveness, level of competitiveness of products, competitive potential, method of quantitative assessment of the level of competitiveness of the enterprise, profitability, level of product quality, cost.

**Purpose of work-** to develop theoretical foundations and methodological approaches to the development of system of management of the competitive ability of the enterprises producing furniture.

**Methods of research:** systemic approach, method of observation, economic analysis, the method of the survey, which was based on the information of survey of furniture buyers and the reporting of the concern "Bellesbumprom."

#### Results and their novelty are in:

- studying of concepts of competitive ability of products and enterprises in their relationship and interdependence, forming of the theoretical and methodological basis of the model of system of management of competitive ability of furniture manufacturing enterprises;

- substantiation of indices and developing of a method of quantifying the level of competitive ability of furniture manufacturing enterprises;

- development of complex of interconnected technical, economic and organizational proposals for the development of management competitive ability of furniture manufacturing enterprises;

- developing of an organizational structural model of the furniture cluster in order to improve the competitiveness and efficiency of domestic enterprises of wood processing industry.

**The degree of application.** The main results of the research were approved and introduced in the practice of furniture producing companies, as well as in teaching process of "Polessky State University".

**The area of application.** The results can be used in the practical activity of workers of enterprises, which produce the furniture, as well as in teaching process of institutions providing education specialists in economic fields.

