

- обоснование номенклатуры показателей конкурентоспособности товаров, необходимых и достаточных для объективной и достоверной оценки;
- разработку общей методологии оценки и прогнозирования конкурентоспособности товаров;
- признание необходимости применения системного пакета показателей практически для всех видов товаров с дифференциацией конкретных характеристик в соответствии с индивидуальными особенностями отдельных их видов;
- явный учет различной относительной важности показателей, определяющих конкурентоспособность различных видов товаров, с общей ориентацией на придание приоритета наиболее важным для потребителей характеристикам;
- обеспечение полной объективизации оценки и прогнозирования конкурентоспособности товаров;
- проведение дифференцированных расчетов конкурентоспособности применительно к особенностям рынков, на которых реализуются товары.

Объектом исследования явилось предприятие по производству упаковки ТЧУП «Белторгпласт». Анализ основных показателей хозяйственной деятельности позволяет сделать следующие выводы.

В 2007 году по сравнению с 2006 годом товарная продукция возросла на 397905 тыс.руб. или на 47,12 % и составила 1242325 тыс.руб. Однако в сопоставимых ценах товарная продукция возросла только на 208398 тыс.руб. или на 24,68 % и составила 1052818. Необходимо отметить, что в связи с ростом численности в 2006 году на 1 человека и увеличения стоимости товарной продукции на 397905 тыс.руб., возросла выработка на 1 работника на 23782 тыс.руб. или на 36,61%, в том числе на 1 промышленно-производственного персонала на 30408 тыс.руб. или на 32,41%.

Прибыль от реализации возросла на 44694 тыс.руб. и составила 57617 тыс.руб. Балансовая прибыль в 2007 году по сравнению с 2006 годом увеличилась на 2917 тыс.руб. или на 42,63 % и составила 9760 тыс.руб. Однако следует отметить негативный момент в деятельности предприятия, что несмотря на рост товарной продукции и прибыли, темп роста себестоимости опережает темп роста товарной продукции. Так, если в 2006 году темп роста товарной продукции составил 147,12%, то темп роста себестоимости составил 148,28%.

Комплексная оценка конкурентоспособности продукции ТЧУП «Белторгпласт» в сравнении с базовыми образцами ОДО «Полипакет» показала, что продукция не уступает в конкурентоспособности от базовых образцов. Но все-таки основной стратегической целью на 2008 год должно стать повышение конкурентоспособности продукции, завоевание рынков сбыта и, за счет этого, увеличение прибыли. Для реализации продукции необходимо обеспечить ее качество, приемлемую цену, включающую скидки.

В целях расширения повышения качества выпускаемой продукции и расширения ассортимента предлагается в производственном цехе внедрить конструкторскую программу «Про-инженер», которая позволит более эффективно проектировать изделия и контролировать качество проектируемых параметров, что позволит снизить брак в производстве. Экономический эффект составит 1676,4 тыс.руб. Для совершенствования ценовой политики предприятия предполагается предоставление скидки за предоплату на 7 %. Экономический эффект составит 2235,3 тыс.руб.

Для совершенствование информационного обеспечения отдела маркетинга предлагается поиск информации проводить в Интернете. Экономический эффект составит 1676,4 тыс.руб.

Указанные мероприятия позволят повысить качество продукции, снизить цену и в целом повысить эффективность функционирования предприятия на рынке.

## СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В МАРКЕТИНГЕ

**С.Г. Щербакова**

*Минский институт управления, г. Минск, Беларусь*

Ужесточение конкуренции, достаточно нестабильная экономическая ситуация на рынке диктуют необходимость стратегического планирования и контроллинга в деятельности предприятия.

На большинстве отечественных предприятий возникает разрыв между стратегическим и оперативным уровнями управления предприятия, когда стратегическое планирование практически отсутствует, руководство удовлетворено текущим финансовым положением, наличием стабильного спроса, планы маркетинга составляются формально. В современной непредсказуемой динамично развивающейся бизнес-среде подобный подход может привести к печальным последствиям.

В современных условиях получение прибыли уже не является первоочередной задачей предприятия. На первое место выходят нефинансовые цели: завоевание доли рынка, обеспечение конкурентных преимуществ, привлечение новых клиентов и удержание существующих, создание высокой ценности для потребителя и формирование его лояльности. Оценить уровень достижения этих целей и выявить новые потенциалы успеха позволяет концепция Balanced Scorecard (далее сокращенно ССП – система сбалансированных показателей). ССП является ядром управления всей организации, а не просто инструмент стратегического планирования и контроллинга.

ССП имеет ряд преимуществ. Во-первых, она позволяет перевести качественно сформулированную стратегию предприятия на язык количественных показателей. Это особенно важно в маркетинге, где чаще всего довольно трудно выделить показатели, относящиеся непосредственно к маркетингу, а не финансам, производству или сбыту. Таким образом, появляются ясные, четко определенные критерии эффективности деятельности, а это, в свою очередь, мотивирует персонал на достижение поставленных целей. На этом этапе важно, чтобы сотрудники компании были вовлечены в процесс создания ССП. Отсюда вытекает еще одно достоинство ССП. Она позволяет перенести стратегию предприятия с верхних уровней управления на более низкие, где она будет непосредственно реализовываться.

ССП дает возможность менеджерам оценить вклад каждого проводимого мероприятия в успех деятельности фирмы и выявить перспективные направления деятельности, потенциал которых используется недостаточно, перераспределяя ограниченные ресурсы между различными инструментами комплекса маркетинга. Механизм обратной связи, предусмотренный в ССП, позволяет оперативно реагировать на изменения в окружающей бизнес-среде и принимать соответствующие корректирующие стратегические и тактические решения, изменять не только значения целевых измерителей, но и их набор. Можно сказать, что ССП стимулирует стратегическое планирование на предприятии, мотивируя менеджеров на выработку неденежных количественных критериев, которые имеют решающее значение в маркетинге.

В качестве измерителей, применяемых в системе сбалансированных показателей в маркетинге применяются следующие измерители: мнение потребителя о ценах и качестве продукции/услуг фирмы, процент новинок в объеме реализации, показатели ассортимента, эффективность рекламы и стимулирования сбыта, размер дополнительного товарооборота от рекламы, показатели интенсивного и эффективного распределения, средняя доля в обороте, цена единицы продукции по сравнению с конкурентами, количество рекламаций, доля новых или постоянных покупателей, доля рынка, доля голоса в рекламе, количество новых клиентов, число повторных продаж.

ССП разработанная для предприятия имеет следующую структуру: инструмент маркетинга, стратегические цели для каждого инструмента, измерители стратегических целей, оперативные цели и мероприятия по их достижению.

В рамках товарной политики могут быть сформулированы следующие стратегические цели: наличие оптимального ассортимента, обновляемость ассортимента, удовлетворенность потребителей качеством продукции.

Стратегическими целями в области ценообразования и ценовой политики являются: соотношение «цена-качество» для потребителя, лидерство по издержкам либо уникальность продукта.

Политика продвижения направлена на достижение таких стратегических целей как формирование доверительных и устойчивых отношений представителей целевого рынка либо лояльности клиентов к определенной продукции или торговой марке.

Интенсификация сбыта, формирование репутации надежного поставщика, создание высокой ценности для клиента удержание клиентов являются стратегическими целями политики распределения.

Расчет интегрального показателя успеха применения инструментов комплекса маркетинга предполагает осуществление последовательности действий:

- 1) Выбранные ранее оперативные цели маркетинга, сгруппированные по элементам комплекса маркетинга, ранжируются с точки зрения их важности для предприятия (наибольший ранг соответствует числу целей в данном направлении).
- 2) Определяется уровень достижения данной цели. Формат шкалы может быть разным.
- 3) Рассчитываются взвешенные оценки по каждой цели как произведение важности на уровень достижения.
- 4) Сумма произведений по каждому направлению делится на максимально возможную оценку. Полученная величина в процентах характеризует степень реализации направления маркетинга; итоговый коэффициент, рассчитанный по формуле (1), характеризует степень реализации потенциала комплекса маркетинга.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \cdot b_i}{\sum_{i=1}^n a_i \cdot b_{\max}} \cdot 100\%. \quad (1)$$

где

$K$  – итоговый коэффициент, характеризующий степень реализации потенциала комплекса маркетинга;

$n$  – количество целей по каждому инструменту комплекса маркетинга;

$a_i$  – уровень приоритета  $i$ -той цели маркетинга по каждому инструменту комплекса маркетинга;

$b_i$  – экспертная оценка степени реализации цели в краткосрочном периоде;

$b_{\max}$  – максимально возможная оценка степени реализации цели.

Таким образом ССП позволяет интегрировать процессы оперативного и стратегического планирования в организации. Добиваясь оперативных целей, организация шаг за шагом идет к намеченным стратегическим целям. Таким образом, реализуется механизм обратной связи в контуре управления предприятием. К ограничениям ССП обычно относят трудность выбора измерителей и внедрения системы. Однако при всех недостатках ССП является эффективным инструментом реализации стратегии для успешного развития организации в будущем.

## ТРЕБОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ

**Н.В. Юрова**

*Минский институт управления, г. Минск, Беларусь*

*Nadya\_vladim@mail.ru*

Инновационное предприятие подразумевает постоянное развитие и поддержание своих конкурентных преимуществ на основе синтеза постоянной его адаптивности и инновационности. Адаптивность характеризует реакцию предприятия на изменение внешней и внутренней среды, а инновационность является содержанием такой реакции, которая представляет собой направленное изменение деятельности на освоение новой продукции (услуг), новых форм и методов организации производства и труда, новых форм взаимодействия с потребителями и поставщиками.

При высокой адаптивности предприятия к рыночным отношениям главным барьером, ограничивающим доступ конкурентов на рынок, выступает способность предприятия создавать конкурентные преимущества. В качестве таких преимуществ выступают результативность инновационной деятельности и, в частности: новый продукт, уровень и новизна технологий, научно-технический опыт, патентная монополия, наличие исследовательской базы и научных результатов, высокая и адекватная инновационной деятельности квалификация персонала [1, с.190].

Приоритетом инновационно ориентированного предприятия является новаторское доведение научной идеи до производства и коммерциализации разнообразных, обладающих новизной конкурентоспособных товаров и услуг. Мировой опыт отождествляет финансовый успех и процветание предприятия с инновационной направленностью его производственной деятельности, так как именно такая направленность в современных условиях предоставляет предприятию возможность устойчивого экономического роста и сохранения своих конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде.

В этой связи при формировании и функционировании современной системы образования разрешаются три основных вопроса:

- 1) кого и сколько учить?
- 2) чему учить?
- 3) кому учить?

При ответе на первый вопрос необходимо учитывать объем и структуру подготовки специалистов по уровням образования (высшее и среднее специальное), по группам специальностей и специализациям, специалисты которых отличаются выполняемыми функциями, необходимыми для инновационного типа развития экономики, мерой ответственности за будущее развитие предприятий, возможностями влиять на трудовые отношения и поведение работников, на восприятие ими инновационных преобразований. Решение данных проблем вызывает необходимость разработки методологии и методик определения общей и дополнительной потребности отраслей экономики в специалистах с высшим и средним специальным образованием инновационного типа.

Естественным ответом на вопрос «Чему учить?», например, менеджеров, активно занимающихся организацией инновационной деятельности, является – профессиональному мастерству, благодаря которому руководитель превращается в инновационного менеджера, удовлетворяющего следующим требованиям и качествам:

- умение принимать решения в принципиально новых для него ситуациях, которые возникают как следствие динамичности внешней среды;