

Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ АПК:
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ
И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ**

**Гомель
ГГТУ им. П. О. Сухого
2009**

УДК 339.137:637.1/.3
ББК 65.305.732-132
Д72

*Рекомендовано к изданию Советом ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 4 от 15.12.2008 г.)*

Рецензенты: заместитель Председателя Президиума Национальной академии наук Беларуси, академик Национальной академии наук Беларуси, академик Украинской академии аграрных наук, академик Международной академии информационных процессов и технологий, доктор экономических наук, профессор *В. Г. Гусаков*;
заместитель директора по научной работе Института экономики Национальной академии наук Беларуси, доктор экономических наук *А. В. Марков*

Драгун, Н. П.
Д72 Конкурентоспособность перерабатывающих предприятий АПК: экономическая сущность и механизм управления / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2009. – 246 с. : ил.
ISBN 978-985-420-807-7.

В монографии рассмотрены теоретические, методологические и методические вопросы создания и эффективного функционирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК Беларуси. Предложены методики оценки уровня конкурентоспособности, величины конкурентных преимуществ, потенциала перерабатывающих предприятий, уровня конкуренции на рынке. Приведены результаты апробации разработанных методик реализации основных функций управления конкурентоспособностью на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области.

Книга предназначена для научных работников, работников предприятий и государственных органов управления, студентов вузов экономического профиля и широкого круга читателей, а также для слушателей факультета повышения квалификации и переподготовки кадров.

**УДК 339.137:637.1/.3
ББК 65.305.732-132**

ISBN 978-985-420-807-7

© Драгун Н. П., Карпенко Е. М., 2009
© Оформление. Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого», 2009

Научное издание

**Драгун Николай Павлович
Карпенко Елена Михайловна**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ АПК:
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ
И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ**

Монография

Редакторы: *Н. И. Жукова*
Н. В. Гладкова
Компьютерная верстка *Е. Н. Герасименко*

Подписано в печать 10.02.09.
Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Ризография. Усл. печ. л. 14,41. Уч.-изд. л. 14,08.
Тираж 100 экз. Заказ № 119/172.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Издательский центр
учреждения образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого».
ЛИ № 02330/0131916 от 30.04.2004 г.
246746, г. Гомель, пр. Октября, 48.

Оглавление

Предисловие.....	5
Перечень условных обозначений	8
Введение	9
ГЛАВА 1. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия и факторы ее формирования	15
1.1. Предприятие как открытая производственная система и причины возникновения конкуренции	15
1.2. Анализ существующих подходов к трактовке конкурентоспособности предприятия.....	27
1.3. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия....	41
1.4. Содержание конкуренции и конъюнктуры рынка как факторов конкурентоспособности предприятия.....	54
ГЛАВА 2. Методологические основы механизма управления конкурентоспособностью предприятия.....	79
2.1. Анализ существующих теоретических подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия	79
2.2. Анализ практического опыта управления конкурентоспособностью в перерабатывающих предприятиях АПК Беларуси.....	104
2.3. Теоретические основы и методологические принципы формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса	113
ГЛАВА 3. Анализ тенденций развития молочной промышленности Республики Беларусь и конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области	133
3.1. Современное состояние и конкурентная ситуация в молочной промышленности Республики Беларусь	133
3.2. Методика оценки конкурентоспособности предприятия.....	150
3.3. Анализ конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области.....	157
ГЛАВА 4. Методическая база механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК и результаты ее апробации на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области.....	165
4.1. Методика определения базовых конкурентных преимуществ предприятия и результаты ее апробации на примере исследуемых предприятий	165

4.2. Методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения предприятием конкуренции на рынке, результаты ее апробации на примере исследуемых предприятий ...	184
4.3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области	200
Заключение	213
Литература	218

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящая работа является обобщением и развитием теоретических концепций и методических приемов, разработанных авторами в процессе подготовки их диссертационных исследований¹.

Интерес авторов к управлению конкурентоспособностью возник в ходе осуществления ряда научно-исследовательских и коммерческих проектов, направленных на разработку стратегий развития предприятий различной отраслевой принадлежности. Требовался универсальный теоретический подход, позволяющий объяснять динамику конкурентоспособности предприятий в условиях конкуренции на рынке, что является исходным моментом разработки их рыночной стратегии. При этом указанный подход должен давать возможность определить факторы конкурентоспособности предприятий в условиях, во-первых, социализации экономики Республики Беларусь в процессе перехода к постиндустриальному этапу развития, во-вторых, нарастания степени нестабильности, сложности, дифференцированности и враждебности внешней среды, имеющего место в процессе трансформации национальной экономики, в-третьих, изменения конъюнктуры не только товарного, но и сырьевого рынков, а также рынка товаров-заменителей.

Изучение соответствующей литературы показало, что существующие подходы к решению указанных проблем не учитывают специфику функционирования предприятий в переходной экономике, являются либо строго эмпирическими, основанными на исследовании узкого по содержанию и охвату практического материала и не имеющими под собой соответствующего теоретического обоснования, либо их теоретические положения представляют собой, по сути, абстрактные авторские гипотезы, плохо поддающиеся эмпирической

¹ Драгун, Н. П. Механизм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК (на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. П. Драгун. – Гомель, 2007. – 273 с.; Карпенко, Е. М. Потенциал производственной системы: сущность, методика оценки, процесс актуализации : монография / Е. М. Карпенко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2003. – 377 с.

интерпретации, без которой невозможна не только их эмпирическая верификация, но и практическая реализация. В этой связи авторы попытались самостоятельно решить возникшую научную проблему на основе применения положений теории систем, современной теории фирмы и организации отраслевых рынков, стратегического менеджмента, а также использования методов эконометрики и практического материала, характеризующего деятельность предприятий молочной промышленности.

Изложенные в настоящей работе теоретические концепции не являются самоцелью. Они должны рассматриваться, прежде всего, как средство, позволяющее решать на научной основе реальные экономические проблемы, возникающие в хозяйственной практике перед работниками всех уровней и звеньев управления – объяснять результативность деятельности предприятий в конкуренции на рынке, определять значимые в существующих рыночных условиях внешние и внутренние факторы их конкурентоспособности, разрабатывать и реализовывать оптимальные конкурентные стратегии и, в конечном итоге, управлять конкурентоспособностью.

По нашему мнению, настоящая работа может представлять интерес как для научных работников, так и для практиков. Для научных работников ее ценность заключается в предлагаемой трактовке экономической сущности конкурентоспособности предприятия и механизма управления ею, конъюнктуры рынка и классификации конкурентных преимуществ как факторов конкурентоспособности предприятия. Указанные теоретические разработки являются универсальными и могут быть эффективно использованы после небольшой модификации для управления конкурентоспособностью предприятий любых отраслей экономики. Определенную ценность представляет также и методология предлагаемой работы, основанная на теоретико-дедуктивном методе, которая может являться универсальной схемой проведения научных исследований сходного характера, поскольку включает все необходимые этапы – теоретический, эмпирически-интерпретационный и эмпирически-верификационный.

Для работников предприятий и государственных органов управления ценность данной работы заключается в сформулированных теоретических основах формирования эффективного механизма управления конкурентоспособностью предприятий, предлагаемых методиках оценки их конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, конъюнктуры рынка, а также в рекомендациях, направленных

на повышение конкурентоспособности объекта исследования – предприятий молочной промышленности.

Нельзя не отметить, что эта работа не могла бы появиться без всесторонней помощи, советов и поддержки многих специалистов. Прежде всего, хочется выразить огромную благодарность доктору экономических наук, академику НАН Беларуси Владимиру Григорьевичу Гусакову, под руководством которого авторами была пройдена серьезная научная школа, которая только и сделала возможной данную работу; докторам экономических наук, членам-корреспондентам НАН Беларуси Зинаиде Макаровне Ильиной и Геннадию Иосифовичу Ганушу, кандидату экономических наук, старшему научному сотруднику Николаю Ивановичу Соловцову, доктору экономических наук, профессору Анатолию Моисеевичу Кагану, кандидату экономических наук, ведущему научному сотруднику Марии Степановне Байгот, кандидату экономических наук, доценту Владимиру Федоровичу Быку за сделанные ими конструктивные замечания и предложения, а также проявленные доброжелательность, терпение и требовательность при подготовке работы; руководителям и специалистам Управления продовольственных ресурсов и перерабатывающей промышленности Гомельского областного исполнительного комитета и Управления сельского хозяйства и продовольствия Гомельского районного исполнительного комитета, ОАО «Буда-Кошелевские сыры», ОАО «Молочные продукты», ЧУП «Гомельская фабрика мороженого», ЧУП «Жлобинский молочный завод», ОАО «Калинковичский завод заменителя цельного молока», ЧУП «Мозырские молочные продукты», ОАО «Октябрьский завод СОМ», ОАО «Рогачевский молочно-консервный комбинат», ОАО «Речицкие молочные продукты», оказавших огромную помощь в сборе необходимого статистического материала. Отдельные слова благодарности членам наших семей, без помощи и поддержки которых эта работа была бы невозможной.

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

ОАО БКС	–	ОАО «Буда-Кошелевские сыры»
ОАО ГМП	–	ОАО «Молочные продукты»
ЧУП ГФМ	–	ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»
ЧУП ЖМЗ	–	ЧУП «Жлобинский молочный завод»
ОАО КЗЦМ	–	ОАО «Калинковичский завод заменителя цельного молока»
ЧУП ММП	–	ЧУП «Мозырские молочные продукты»
ОАО ОСОМ	–	ОАО «Октябрьский завод СОМ»
ОАО РМКК	–	ОАО «Рогачевский молочно-консервный комбинат»
ОАО РМП	–	ОАО «Речицкие молочные продукты»
ЧУП СМЗ	–	ЧУП «Светлогорский молочный завод»
ЗЦМ	–	заменитель цельного молока
СОМ	–	сухое обезжиренное молоко
СЦМ	–	сухое цельное молоко
ЦМП	–	цельномолочная продукция

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, произошедшие в экономике Республики Беларусь – ослабление непосредственного государственного вмешательства в деятельность субъектов хозяйствования, развитие рыночного механизма распределения ресурсов, разгосударствление и приватизация, включение страны в систему международного разделения труда и снижение торговых барьеров, развитие региональной и субрегиональной интеграции, принимающей форму таких институциональных образований, как Союзное государство Республики Беларусь и России, Евразийское экономическое сообщество и других, предполагаемое вступление Беларуси и ее основных торговых партнеров в ВТО и др. – привели к обострению конкурентного соперничества как на внешнем, так и на внутреннем аграрных рынках [80], [84], [91].

В то же время большинство отечественных перерабатывающих предприятий оказалось не готовым к эффективному ведению конкурентной борьбы, прежде всего, по причине продолжительного функционирования в условиях фактического отсутствия конкурентного противодействия. Это в настоящее время является не только препятствием к достижению указанными предприятиями поставленных целей рыночной деятельности, но и угрожает самому их существованию как самостоятельно хозяйствующих субъектов [97].

В условиях глобализации мировой экономики роль и место отдельных стран определяется уровнем конкурентоспособности национальных экономик [10]. Поэтому в Европе функционирует международная организация «Мировой экономический форум», которая занимается научными исследованиями в области конкурентоспособности стран и осуществляет ее мониторинг [14]. В США при Президенте функционирует Комиссия по отраслевой конкурентоспособности [256]. В начале 2006 г. в обращении к нации Президент США объявил о новой стратегической программе – Американской инициативе по конкурентоспособности. В Сенат и Палату представителей было внесено более двенадцати законопроектов (например, «О национальных инновациях», «О защите конкурентных преимуществ Америки»), направленных на повышение конкурентоспособности

фирм США на мировом рынке [152, с. 32]. Программа социально-экономического развития России на среднесрочную перспективу (2006–2008 гг.) была разработана ее Правительством, прежде всего, для решения проблемы повышения конкурентоспособности экономики [73], [285].

В силу описанных выше причин органы государственной власти Республики Беларусь уделяют приоритетное внимание проблеме повышения конкурентоспособности как отдельных субъектов хозяйствования, так отраслей и национальной экономики в целом, что нашло отражение в различных государственных программах [174, с. 2]. Так, в «Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2020 г.», «Основных направлениях социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г.», «Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 гг.», «Концепции национальной продовольственной безопасности», «Программе структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь» повышение конкурентоспособности национальной экономики, предприятий и их продукции рассматривается как важнейшее средство достижения поставленных целей устойчивого социально-экономического развития страны [9], [47], [87], [120], [144], [195], [213], [214], [224], [225], [235], [306]. Таким образом, проблема повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования в условиях усиливающейся конкуренции превращается для Беларуси из проблемы преимущественно корпоративной в государственную, связанную с задачами обеспечения продовольственной, экономической и национальной безопасности страны [116, с. 4], [194].

Документом, обобщающим основные направления повышения конкурентоспособности предприятий молочного подкомплекса Беларуси, является Государственная программа возрождения и развития села на 2005–2010 гг., утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 25 марта 2005 г. № 150. Она ставит задачи достичь годового объема производства молока 6500 тыс. т и обеспечить повышение рентабельности сельскохозяйственных предприятий до 18–20 %. Необходимым условием успешного решения указанных задач является устойчивое развитие и повышение эффективности функционирования молочной промышленности на основе оптимизации количества молокозаводов, реконструкции и технического переоснащения пред-

приятый новейшим технологическим оборудованием, освоения производства новых видов продукции [70], [77].

При разработке механизма достижения целей, поставленных перед отечественной молочной промышленностью в Программе развития мясной и молочной промышленности на 2005–2010 гг., утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15 июля 2005 г. № 792, необходимо учитывать, что они в современных условиях могут быть реализованы только на основе роста конкурентных преимуществ предприятий на рынке, оптимального использования ценовых и неценовых способов ведения конкурентной борьбы, эффективной адаптации предприятий к динамике конъюнктуры сырьевого и товарного рынков. Важнейшими факторами, обуславливающими необходимость роста конкурентоспособности молочных предприятий Беларуси, является высокая конкуренция на отечественном и зарубежном рынках, а также потребность в обеспечении продовольственной безопасности страны [80], [84], [91], [97], [116, с. 4], [194], [302].

Вместе с тем, как показали проведенные нами исследования, большинство отечественных перерабатывающих предприятий пока не достигло требуемой эффективности ведения ими конкуренции на рынке. Это не в последнюю очередь связано с недостаточной изученностью теоретических и методологических аспектов механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Содержание данного механизма охватывает целый ряд вопросов, касающихся принципов, целей и функций управления, методик оценки конкурентоспособности предприятий, определения внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на позицию предприятий в конкуренции, методов оценки показателей, отражающих воздействие указанных факторов на формирование конкурентоспособности и конкурентных преимуществ, установления формы связи отмеченных показателей с уровнем конкурентоспособности предприятий, определения направлений ее повышения на основе установленных взаимосвязей, разработки управленческого инструментария, используемого для решения всего комплекса указанных задач.

Формирование эффективного механизма управления конкурентоспособностью призвано обеспечить требуемые условия для повышения ее уровня в системе перерабатывающих предприятий, адаптации их стратегий функционирования к существующим рыночным условиям, устойчивого роста прибыли предприятий и достижения

ими социальных целей. В этой связи возрастает актуальность научных исследований в области разработки адаптированного к условиям Республики Беларусь механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК и практики его реализации [54], [77], [79], [196].

Впервые проблемы, связанные с конкуренцией на рынке и конкурентоспособностью хозяйственных систем, были рассмотрены такими классиками западной экономической мысли, как Смит А., Риккардо Д., Маркс К., Маршалл А., Хайек Ф., Робинсон Дж., Чемберлин Э., Шумпетер Й., Энгельс Ф. и далее активно развивались их последователями – Ансоффом И., Балассой Б., Кругманом П., Линдером С., Минцбергом Г., Портером М., Прахаладом С., Саксом Дж., Селзником Ф., Чандлером А., Шенделом Д., Шоффлером С. и др. [35], [124]. В настоящее время исследованиями конкурентоспособности предприятий и национальной экономики занимаются такие ведущие белорусские ученые, как Гануш Г. И., Гусаков В. Г., Жудро М. К., Ильина З. М., Лыч Г. М., Медведев В. Ф., Нехорошева Л. Н., Никитенко П. Г., Полоник С. С., Шимов В. Н. и др. Отечественными и зарубежными учеными раскрыта экономическая сущность конкурентоспособности предприятия, сформулированы теоретические основы ведения конкурентной борьбы на рынке, разработаны методики оценки конкурентоспособности экономических систем и выявлены ее факторы, обоснованы методы определения оптимальных стратегий функционирования предприятия на рынке, разработаны практические рекомендации по повышению уровня конкурентных преимуществ экономических систем.

Вместе с тем, несмотря на имеющийся значительный научный задел, проблема формирования механизма управления конкурентоспособностью, особенно применительно к системе перерабатывающих предприятий АПК Республики Беларусь, комплексно не исследовалась. Так, в теоретическом плане недостаточно раскрыты экономическая сущность конкурентных преимуществ и механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий, теоретические основы и методологические принципы его формирования и эффективного функционирования в условиях социально ориентированной экономики Беларуси. В методическом плане – не разработаны методика определения базовых конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий, методика оценки конъюнктуры и определения наиболее эффективных способов ведения ими

конкуренции на рынке. Также в теоретическом обосновании и совершенствовании нуждаются реализуемые в отечественных перерабатывающих предприятиях мероприятия по повышению конкурентоспособности. В этой связи возникла объективная необходимость расширения и углубления исследований для разработки механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, что предопределило актуальность настоящей работы.

Цель исследования – раскрыть экономическую сущность и разработать механизм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, обеспечивающий достижение целевых критериев их конкурентоспособности и конкурентных преимуществ на внутреннем и внешних рынках.

В соответствии с указанной целью поставлены следующие задачи:

– определить экономическую сущность и факторы формирования конкурентоспособности предприятия, а также содержание конкуренции как фактора конкурентоспособности предприятия и его рыночной стратегии;

– дать системную оценку существующих подходов к организации управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК;

– разработать теоретические основы и методологические принципы формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК в условиях социально ориентированной рыночной экономики Беларуси;

– проанализировать современное состояние и конкуренцию предприятий молочной промышленности Республики Беларусь, а также оценить уровень их конкурентоспособности на примере Гомельской области, выявить недостатки реализуемой предприятиями рыночной стратегии;

– разработать методическую базу механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, включающую методику оценки конкурентоспособности предприятий, методику определения базовых конкурентных преимуществ предприятий, методику оценки производственных ресурсов предприятий как внутренних факторов их конкурентных преимуществ, методику оценки конъюнктуры и определения способов ведения предприятиями конкуренции на рынке;

– разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области

на основе результатов апробации разработанной методической базы механизма управления конкурентоспособностью.

Объект исследования – перерабатывающие предприятия АПК, *предмет* – механизм управления конкурентоспособностью предприятия. В качестве базовых для апробации разработанных предложений и рекомендаций взяты предприятия молочной промышленности Гомельской области. Выбор объекта исследования обусловлен приоритетностью отрасли и необходимостью последовательного повышения эффективности производства и реализации готовой продукции в условиях усиления конкуренции на внутреннем и внешних рынках.

В первой главе работы исследована и определена экономическая сущность конкурентоспособности, раскрыто содержание ее факторов – конкурентных преимуществ предприятия и конкуренции на рынке. Во второй главе выполнен системный анализ существующих теоретических подходов, практического опыта организации управления конкурентоспособностью изучаемых предприятий и реализации его важнейших функций, разработаны теоретические основы и методологические принципы формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК. В третьей главе представлен анализ современного состояния и конкуренции предприятий молочной промышленности Республики Беларусь, а также оценка уровня их конкурентоспособности на примере Гомельской области, выявлены недостатки реализуемой предприятиями рыночной стратегии. В четвертой главе разработана методическая база механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, включающая методику оценки конкурентоспособности предприятий, методику определения их базовых конкурентных преимуществ, методику оценки производственных ресурсов предприятий как внутренних факторов их конкурентных преимуществ, методику оценки конъюнктуры и определения способов ведения предприятиями конкуренции на рынке. В пятой главе на основе практической апробации указанных методик на примере молочных предприятий Гомельской области разработаны рекомендации по повышению их конкурентоспособности.

ГЛАВА 1. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия и факторы ее формирования

1.1. Предприятие как открытая производственная система и причины возникновения конкуренции

Исследование экономической сущности конкурентоспособности предприятия требует определения причин ее возникновения. Нами установлено, что это, в свою очередь, обуславливает необходимость получения ответов на следующие вопросы:

- что такое предприятие как носитель конкурентоспособности и почему возможно его логическое выделение из внешней среды?
- какие качественные черты предприятия обуславливают наличие у него внешней среды и его функционирование в ней?
- что обуславливает возникновение конкуренции между предприятиями?

Проведенное исследование позволило установить, что существует два основных подхода к объяснению возможности выделения предприятия из внешней среды:

- с точки зрения теории систем, рассматривающей в качестве главной причины возможности выделения предприятия из внешней среды его целостность;
- с точки зрения теории организации, рассматривающей в качестве главной причины возможности выделения предприятия из внешней среды наличие у него «границ».

Эти подходы не являются взаимоисключающими, поскольку теория организации также рассматривает предприятие как систему, но большее внимание уделяет социальным причинам обособления предприятия из внешней среды.

I. Возможности выделения предприятия из внешней среды с точки зрения теории систем [363]. С точки зрения теории систем ответом на поставленный выше вопрос является рассмотрение такой ка-

чественной характеристики предприятия, как производственной системы как целостность, обусловленная его производящей способностью и единством технологии.

Предприятие есть определенного рода целое. Сущность целостности как характеристики предприятия заключается, во-первых, в несводимости его свойств к сумме свойств составляющих его элементов, во-вторых, относительности сущности и свойств самих элементов в зависимости от их структурно-функциональных ролей в рамках предприятия [36], [103].

Клир Дж. выделяет три основных подхода к определению критерия целостности [136]:

– целостность как способность системы к отображению существенных новых свойств;

– целостность как характеристика возможности сведения описания системы к описанию взаимосвязей подсистем более низкого уровня, которая выражается количеством информации, необходимой для описания системы в новом состоянии;

– целостность как характеристика уровня взаимосвязанности частей системы, выражающаяся в вероятностных параметрах возможности отыскания относительно независимых подсистем.

Таким образом, сущность целостности предприятия заключается не в особенностях составляющих его элементов, а в характере связей и отношений между этими элементами. Характер этих связей позволяет определить потенциальные основания и критерий выделения предприятия из его внешней среды.

Установлено, что таким критерием является прочность отношений между элементами предприятия, степень которой выражается интенсивностью соответствующих связей. Возможность расчленения системного образования, которым является национальная экономика, на составляющие ее элементы – субъекты хозяйствования (предприятия) – основывается на том, что связь между элементами системы всегда теснее связи элементов системы с элементами внешней среды [24, с. 12]. При этом в качестве критерия тесноты связей следует рассматривать интенсивность процессов вещественного, энергетического и информационного обмена как элементов предприятия между собой, так и данных элементов с внешней средой.

Необходимо учитывать, что обособление предприятия от внешней среды представляет собой процесс «сворачивания» наиболее существенных (то есть определяющих качественную специфику) отно-

шений между элементами предприятия и внешней среды и последующего превращения их в свойства предприятия. Таким образом, процесс выделения предприятия – это процесс абстрагирования, поскольку:

– при этом происходит переход отношений взаимодействия по крайней мере двух объектов в свойство одного объекта [217, с. 81];

– бесконечность отношений, присущая любому объекту «урезается» до ограниченного минимально необходимого числа наиболее значимых для выражения его качественной определенности свойств [136, с. 44].

Исходя из вышесказанного, нами определено, что конкурентоспособность как свойство предприятия (и как предмет исследования) является результатом процесса абстрагирования исследователя в результате выделения предприятия (как объекта исследования) из внешней среды, то есть «сворачивания» отношений взаимодействия предприятия с контрагентами на рынке в его свойство, характеризующее качественную и количественную определенность указанных отношений.

Таким образом, целостность предприятия, выражаемая через тесноту и интенсивность связей между его подсистемами, обуславливает возможность его выделения из внешней среды. Но системообразующим фактором, обуславливающим целостность предприятия, служит единство технологии как способа осуществления вещественных, энергетических и информационных преобразований и, соответственно, способа интеграции подсистем предприятия, ответственных за осуществление определенных стадий этих преобразований.

Отдельные части любого предприятия функционируют для достижения его целей, выступают как специализированные единицы и потому являются взаимозависимыми. Интеграция подсистем предприятия в единое целое посредством общей технологии основывается на той их важнейшей особенности, что функционирование этих подсистем представляет собой совместное (со)производство единого конечного товара [24], [68], [271]. Обязательное участие частей предприятия в создании единого конечного товара позволяет разграничить понятия предприятия и их различных объединений (отрасль, кластер и др.), а следовательно и экономические сущности их конкурентоспособности:

1. Систему следует считать предприятием только в том случае, если она способна самостоятельно производить товар, который, буду-

чи потребленным, позволяет удовлетворить определенную общественную потребность.

2. В качестве важнейшего системообразующего фактора в системе выступает единство технологии производства конечного продукта как способа интеграции ее подсистем.

3. Совокупность систем, в которой хотя бы одна из них способна производить определенный товар, свойства которого указаны в п. 1, можно отнести к предприятию только в том случае, если:

– совместное функционирование этих систем позволяет производить другой конечный товар, отличный от товара, производимого указанной системой;

– взаимосвязь систем в рамках рассматриваемой их совокупности более интенсивна, чем их отдельные взаимосвязи с внешней средой.

4. В качестве необходимого условия отнесения системы к числу предприятий выступает обязательное наличие собственных ресурсов.

II. Возможности выделения предприятия из внешней среды с точки зрения теории организации. С точки зрения теории организации, предприятие рассматривается как коллектив с относительно определенными границами; порядком, нормативно установленным уставом; иерархией власти; системами коммуникаций и координации деятельности его членов; существующий на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимающийся деятельностью, которая связана с преследованием совокупности целей; результаты достижения которых имеют значение для членов организации, для самой организации и для общества.

Это понимание предприятия восходит к работам Вебера М., который известен своим исследованием бюрократии и власти. Вебер М. дал обобщенное определение организаций, в котором он впервые выделил «корпоративную группу» (то есть предприятие) из других форм социальных образований.

Таким образом, приведенное выше определение предприятия с точки зрения теории организации предполагает выполнение следующих условий:

– предприятие включает какую-то часть трудовых ресурсов экономики и исключает другую, то есть оно имеет границы. Идея границ предполагает, что за пределами предприятия существует нечто другое – окружающая его внешняя среда. Современные теории организации обращают особое внимание на среду окружения. Внешняя среда

является главным предметом внимания для исследований, поскольку она содержит конкурентов, регуляторов и прочие источники давления и возможностей для предприятий, а также является источником вводимых ресурсов и приемником результатов их деятельности;

– наличие указанных выше границ определяется социальными связями в коллективе, то есть индивидуумы взаимодействуют внутри предприятия особым способом. Эти связи носят закрытый или ограниченный характер, поскольку построение взаимодействия индивидов навязывается самим предприятием в форме устава, который реализуется конкретными личностями, специально назначенными для выполнения этой функции;

– предприятия ведут непрерывную целевую специфическую деятельность, находясь над жизнями своих членов и ставя задачу «целевой деятельности». Это обстоятельство обуславливает целенаправленное поведение предприятия.

Нами определено, что возможность интеграции различных индивидов в единую организацию определяется следующими причинами:

1. Организация является социальной системой, а ее составные части – целеустремленными социальными элементами.

2. Социальным целеустремленным элементам объективно присуще стремление при определенных условиях являться соучастниками достижения целей системы более высокого уровня иерархии.

3. В процессе содостижения общих целей социальные целеустремленные элементы вступают между собой в определенные формы отношений.

4. Функциональный уровень члена организации всегда ниже соответствующего уровня организации как системы, его использующей, что обеспечивается сознательными действиями организации по ограничению разнообразия поведения ее членов.

5. Функционирование организации основывается на том, что по отношению к ней ее члены выступают в качестве инструментов для достижения цели (целей), поэтому организация ограничивает их функциональное разнообразие путем распределения между ними соответствующих функциональных ролей в рамках единой технологии как способа реализации цели (целей).

6. Возникающие в результате отношения внутри организации представляют собой ограничения, накладываемые организацией на параметры целеустремленности собственных членов. Принципиальная возможность существования подобного рода ограничений осно-

вываается на том, что люди объективно обладают множеством индивидуальных потребностей, выражающихся в их целевых установках, и стремятся к их удовлетворению. Социальная природа человека определяет специфику способов достижения этих индивидуальных целей. При этом эффективность достижения определенной цели совместно с другими индивидами, стремящимися к сходным целям (то есть коллективно, в составе системы) выше эффективности ее достижения в индивидуальном порядке [110, с. 15]. Важным является то, что человек способен одновременно функционировать как элемент множества различных систем, совокупность которых образует национальную экономику и общество и, таким образом, достигать множества собственных целей. Способность человека достигать все прочие цели в рамках других систем позволяет ему ограничивать разнообразие собственного поведения при достижении определенной собственной цели в рамках конкретной системы, вступать для ее достижения в отношения сотрудничества с другими членами данной организации, достигая цели последней.

Следовательно, с точки зрения теории организации главной причиной возможности выделения предприятия из внешней среды является наличие у него границ, возникающих вследствие ограниченности уставом социальных связей членов предприятия.

Графическое изображение изложенных выше подходов к трактовке возможности выделения предприятия из внешней среды представлено на рис. 1.1.

Установление обособленности предприятия требует получение ответа на вопрос о том, какие качественные черты предприятия обуславливают наличие у него внешней среды и его функционирование в ней? Нами установлено, что такими качественными чертами предприятия являются его целеустремленность и обусловленное ею целенаправленное поведение.

Целеустремленность предприятия означает выполнение трех основных условий: наличие собственных целей, способность и стремление к их достижению, способность выбирать и изменять в зависимости от обстоятельств способ их достижения, то есть стратегию функционирования.

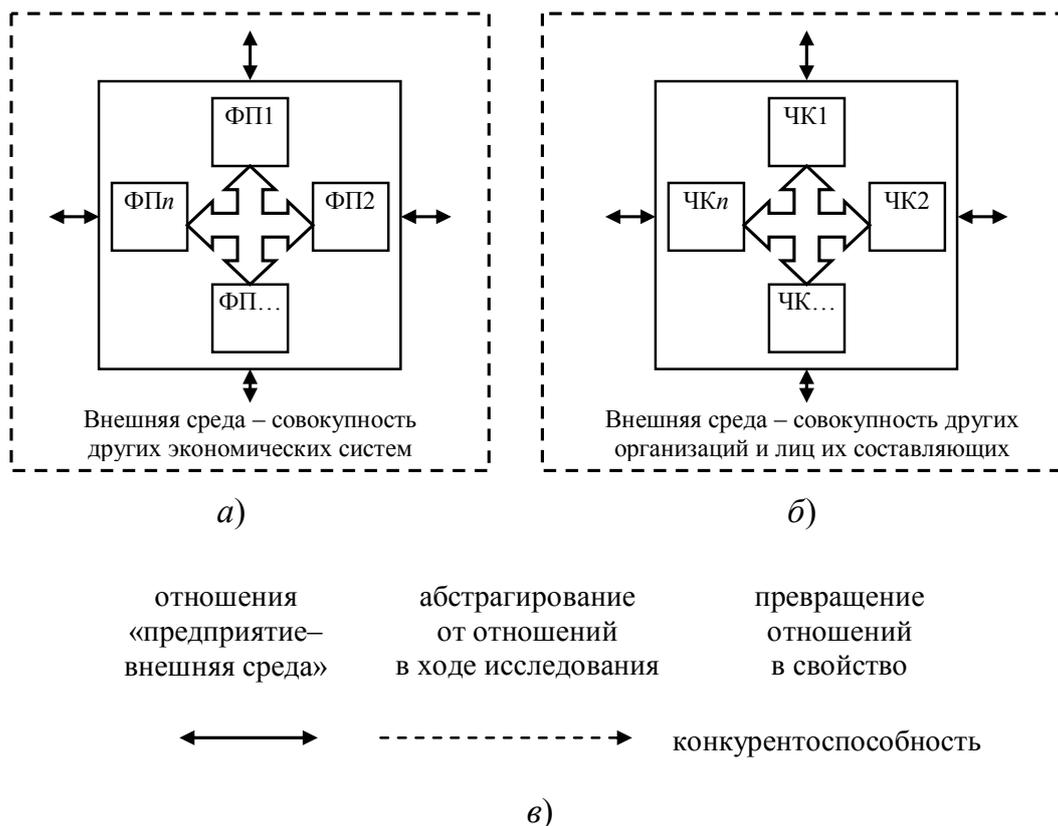


Рис. 1.1. Подходы к объяснению возможности выделения предприятия из внешней среды*:

а – на основе теории систем: ФП1, ..., ФПn – функциональные подсистемы предприятия; □ – целостность, обусловленная единством технологии; ⚡ – производственные взаимосвязи функциональных подсистем; ↔ – материальные, энергетические и информационные взаимосвязи с внешней средой; б – на основе теории организации: ЧК1, ..., ЧКn – члены коллектива предприятия; □ – «границы» предприятия, обусловленные ограниченностью социальных связей членов коллектива; ⚡ – внутренний «порядок», основанный на уставе, иерархии власти, системах коммуникаций и координации, единстве преследуемых целей; ↔ – материальные, энергетические и информационные взаимосвязи с внешней средой; в – взаимосвязь возможности обособления предприятия и его конкурентоспособности

Нами установлено, что рассмотрение целеустремленности предприятий приводит к необходимости учета следующего ряда важных моментов:

* Источник: разработка авторов.

– создание предприятия инициируется социальной системой более высокого иерархического уровня для достижения целей последней, то есть для удовлетворения некоей общественной потребности;

– предприятие есть социосистема, поскольку она создается людьми и функционирует благодаря людям и для людей. При этом все эти индивиды имеют собственные индивидуальные потребности, выражающиеся в целевых установках, и стремятся к их удовлетворению посредством участия в функционировании предприятия. Таким образом, совокупность целевых ориентаций предприятия дополняется, помимо также и множеством целей-ориентаций интегрированных в него индивидов [189, с. 46], [234, с. 6];

– для достижения целей предприятием выбирается технология как способ их достижения, фиксирующая отношения привлечения носителей необходимых производственных ресурсов [189, с. 68];

– в соответствии с выбранной технологией происходит разделение функциональных ролей между подсистемами предприятия. Эти подсистемы интегрируют в себя различных индивидов с различными целевыми установками и приобретают собственные цели, не совпадающие с целями предприятия в целом. Цели подсистем также не совпадают и с целями отдельных индивидов (хотя и изоморфны им), поскольку порождаются под влиянием целей предприятия;

– создание предприятия как обособленной системы порождает возникновение его собственных целей, не совпадающих как с целями интегрированных в него индивидов и их групп, так и с целями системы более высокого иерархического уровня [234, с. 10]. Таким образом, предприятие как социальная система имеет цели, отличные от: целей интегрированных в него индивидов; целей формируемых индивидами функциональных подсистем предприятия одного или нескольких уровней иерархии; целей социальной системы более высокого уровня (внешней среды), в которой данное предприятие функционирует.

На основании вышесказанного нами определено, что процесс возникновения и функционирования предприятия как системы независимо от принятого в экономике механизма хозяйствования обуславливает одновременное существование у него следующих групп целей:

1. Целей заинтересованных групп – лиц и их групп, предоставляющих предприятию производственные ресурсы для функционирования. При этом деятельность предприятия оказывает влияние на

уровень достижения ими собственных преследуемых целей деятельности. Важнейшими заинтересованными группами предприятия являются: работники предприятия, его менеджмент, собственники имущества, поставщики, потребители.

2. Целей государства (общества). Данные цели имеют место по причине наличия у предприятия социальных функций и обязательств, которые оно выполняет, поскольку, во-первых, его деятельность может иметь негативные последствия для общества, во-вторых, оно обязано финансировать создание общественных благ и поддержание социальной стабильности.

3. Целей самого предприятия как системы. Эти цели можно разбить на три группы:

– цели, связанные с экономической специализацией предприятия, заключающиеся в том, что предприятие в обмен на предоставляемые ресурсы обязуется удовлетворять посредством своей продукции (работ, услуг) определенные общественные потребности;

– цели, связанные с эффективностью использования предоставленных производственных ресурсов, то есть предоставленные ресурсы должны не только превратиться в необходимый продукт, но это превращение должно осуществляться максимально эффективным в существующих условиях способом;

– цели, связанные с адаптивностью, то есть с поддержанием существования предприятия во враждебном внешнем окружении. Наличие данной группы целей является следствием целенаправленного поведения предприятия.

Предприятие как целеустремленная система, помимо множественности целей, обладает таким параметром, как изменчивость способов достижения каждой цели, которая заключается в способности изменять текущие стратегии функционирования.

Существует еще одна особенность, свойственная предприятию как целеустремленной системе. Эта особенность трактуется как целеустремленность, ориентированная на идеал [6], [110]. Идеалом функционирования предприятия является улучшение его положения во внешнем окружении, которое предполагает:

а) сохранение существования предприятия как противодействие процессам разрушения (уничтожения);

б) качественное изменение предприятия, приводящее к увеличению его потенциальных способностей. Объективное существование процессов непрерывного развития всех субъектов целей предприятия

(субъекты, являющиеся для предприятия источником его целей деятельности – работники, собственники имущества, общество, поставщики, потребители, само предприятие как система) обуславливает необходимость постоянного увеличения совокупности его потенциальных возможностей по удовлетворению целей указанных субъектов и собственных, непрерывно изменяющихся целей.

Целеустремленность предприятия в процессе функционирования предопределяет его целенаправленное поведение. Согласно общей теории систем целеустремленная система, отличающаяся целенаправленным поведением, должна являться открытой, то есть существуют другие, связанные с ней системы, которые оказывают на нее воздействие и в свою очередь испытывают с ее стороны определенное влияние [58].

Графическое изображение изложенного выше подхода к трактовке качественных черт предприятия, обуславливающих наличие у него внешней среды и его функционирование в ней, представлено на рис. 1.2.

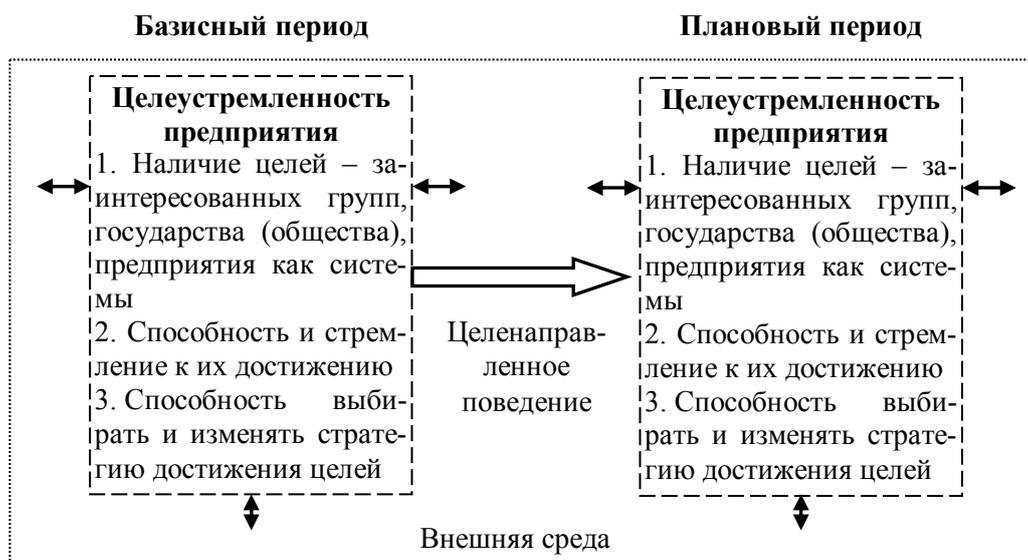


Рис. 1.2. Качественные черты предприятия, обуславливающие наличие у него внешней среды и его функционирование в ней*:
 [] – открытость предприятия; ↔ – материальные, энергетические и информационные взаимосвязи с внешней средой

В результате предшествующего анализа нами установлено, что предприятие является открытой системой, достигающей своих целей

* Источник: разработка авторов.

путем взаимодействия с внешней средой. Но почему указанное взаимодействие осуществляется в форме конкуренции?

Нами определено, что внешними причинами возникновения конкуренции являются:

– вытекающее из многочисленности индивидов и их социальных групп существование множества предприятий;

– наличие возможности выбора множеством предприятий аналогичных миссий (общий способ достижения поставленных целей), то есть сходной глобальной позиции во внешней среде;

– ограниченность возможностей достижения предприятиями поставленных целей деятельности вследствие ограниченности ресурсов, имеющихся во внешней среде;

– объективное стремление общества к максимизации уровня удовлетворения своих потребностей в условиях ограниченности возможностей для этого.

Внутренние причины возникновения конкуренции обусловлены тем, что существование предприятия – это его пребывание путем функционирования (только функционирующее предприятие существует) в таком состоянии, которое является достаточным для того, чтобы это предприятие было предпочтено обществом и отдельными индивидами. Таким образом, стремление предприятия к достижению собственного идеала и поставленных целей основывается на способности получать и удерживать конкурентные преимущества, то есть способности быть предпочтительным из множества аналогичных систем. При этом указанные конкурентные преимущества основываются, в конечном итоге, на более высоком, по сравнению с аналогичными предприятиями, уровне эффективности (технологической и(или) рыночной) функционирования, характеризующей степень достижения целей различных уровней социума. Указанная эффективность базируется на системной совокупности специфических индивидуальных компетенций предприятия и располагаемых им производственных ресурсах, образующих его потенциал, а также выбранном предприятием способе их реализации, то есть реализуемой стратегией на рынке. Графическое изображение изложенного выше подхода к трактовке причин возникновения конкуренции представлено на рис. 1.3.

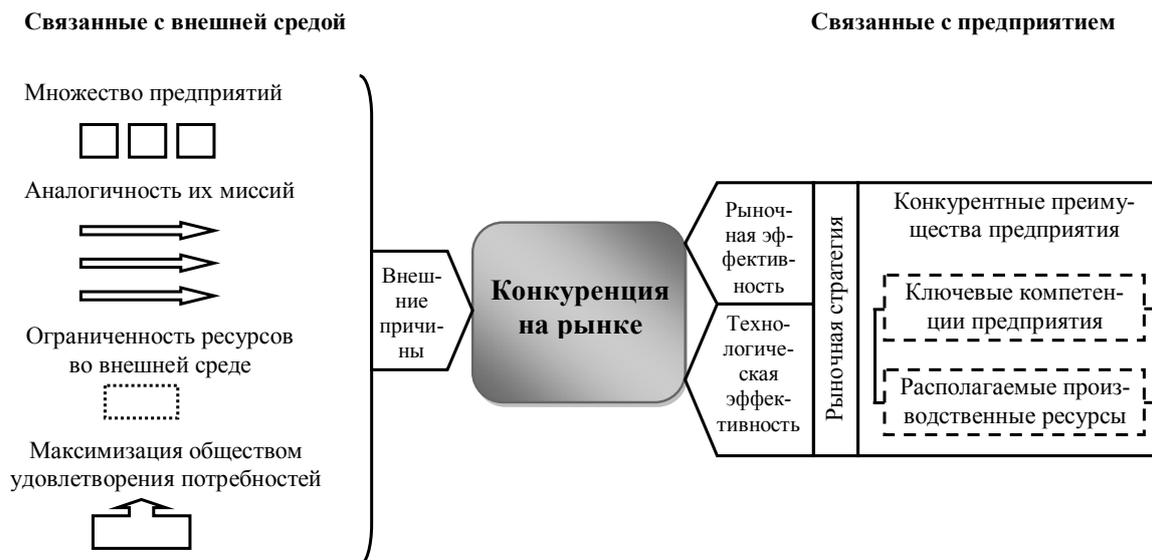


Рис. 1.3. Причины возникновения конкуренции*

Таким образом, в результате проведенного нами исследования предприятия как открытой производственной системы и причин возникновения конкуренции можно сделать следующие выводы:

1. Исследование экономической сущности конкурентоспособности предприятия требует раскрытия его сущности как ее носителя. Решение указанной задачи предполагает получение ответов на следующие вопросы: во-первых, что такое предприятие и почему возможно его логическое выделение из внешней среды, во-вторых, какие качественные черты предприятия обуславливают наличие у него внешней среды и его функционирование в ней, в-третьих, что обуславливает возникновение конкуренции между предприятиями.

2. Согласно теории систем возможность выделения предприятия из внешней среды обуславливает его целостность, выражаемую через тесноту и интенсивность связей между подсистемами предприятия. Системообразующим фактором целостности предприятия служит единство технологии как способа осуществления вещественных, энергетических и информационных преобразований и, соответственно, способа интеграции подсистем, ответственных за осуществление определенных стадий этих преобразований. С указанных позиций конкурентоспособность как свойство предприятия (и как предмет исследования) является результатом процесса абстрагирования исследователя в результате выделения предприятия (как объекта исследования) из внешней среды, то есть «сворачивания» отношений

* Источник: разработка авторов.

взаимодействия предприятия с контрагентами на рынке в его свойство, характеризующее качественную и количественную определенность указанных отношений. Согласно теории организации главной причиной возможности выделения предприятия из внешней среды является наличие у него «границ», возникающих вследствие ограниченности социальных связей членов предприятия при помощи внутреннего «порядка», основанного на уставе, иерархии власти, системах коммуникаций и координации, единстве преследуемых целей.

3. Наличие у предприятия внешней среды и его функционирование в ней обусловлено такими качественными чертами предприятия, как целеустремленность и определенное ею целенаправленное поведение. Процесс возникновения и функционирования предприятия как системы независимо от принятого в экономике механизма хозяйствования обуславливает одновременное существование у него следующих групп целей: целей заинтересованных групп, целей государства (общества), целей самого предприятия как системы.

4. Внешними причинами возникновения конкуренции являются: наличие множества предприятий, аналогичность их миссий (глобального позиционирования во внешней среде), ограниченность ресурсов во внешней среде и стремление общества максимизировать удовлетворение потребностей в условиях ограниченности ресурсов. Внутренней причиной возникновения конкуренции является стремление предприятия к достижению поставленных целей путем реализации рыночной стратегии, основывающейся на располагаемых предприятием конкурентных преимуществах, позволяющих достичь высокой технологической и(или) рыночной эффективности.

1.2. Анализ существующих подходов к трактовке конкурентоспособности предприятия

Целью анализа существующих подходов к трактовке конкурентоспособности предприятия является раскрытие сущности следующих ее основных аспектов [323], [333], [336]:

– каковы причины возникновения у предприятия свойства (способности, качества), выражаемого категорией «конкурентоспособность»;

– что является факторами, определяющими уровень конкурентоспособности предприятия;

– какова целевая направленность конкурентоспособности предприятия или почему ему необходимо обладать конкурентоспособностью;

– какие качественные характеристики присущи конкурентоспособности предприятия;

– какова взаимосвязь конкурентоспособности предприятия с аналогичным свойством его продукции, отрасли и национальной экономики в целом.

1. *Анализ существующих подходов к трактовке причин, порождающих конкурентоспособность предприятия, и факторов ее уровня.* Проведенное нами исследование существующих подходов к трактовке причин, порождающих конкурентоспособность предприятия, позволяет выделить две основные их группы [330]:

– первая группа подходов основана на следующем исходном утверждении: причины возникновения конкурентоспособности предприятия являются внутренними и присущи ему изначально, независимо от наличия взаимодействия предприятия с внешней средой. Следовательно, конкурентоспособность является качественной характеристикой (способностью) предприятия, то есть имманентно ему присуща.

В рамках рассматриваемой группы существует три различных подхода к трактовке причин возникновения конкурентоспособности предприятия, сравнительный анализ которых приведен в табл. 1.1;

– вторая группа подходов основана на следующем исходном утверждении: причины возникновения конкурентоспособности являются как внешними по отношению к предприятию (вследствие его открытости как системы и взаимодействия с внешней средой), так и внутренними, независимыми от его открытости. Следовательно, конкурентоспособность является свойством предприятия (то есть неимманентна) и возникает только в результате его взаимодействия с контрагентами на рынке в форме соперничества (соконкуренции).

Главным достоинством рассматриваемой группы подходов является трактовка конкурентоспособности как свойства, характеризующего предприятие в конкурентном взаимодействии с контрагентами на рынке и необходимое ему для того, чтобы осуществлять в данных условиях определенные действия, позволяющие достигать поставленных рыночных целей и обнаруживать себя определенным способом в этих действиях.

Таблица 1.1

Сравнительный анализ подходов к трактовке внутренних причин возникновения конкурентоспособности предприятия*

Рассматриваемые причины	Отличительные черты подхода	Выделяемые факторы уровня	Следствия принятия подхода
<p align="center">1. Трактовка конкурентоспособности как характеристики факторов производства (потенциала), которыми располагает предприятие</p> <p><i>Представители подхода: Бычкова А. С. [43, с. 5], Вайсман А. [44], Герчигова И. Н. [56, с. 423], Головин А. А. [61, с. 8], Голубков Е. П. [62, с. 248], Катков В. В. [132], Корчагова Л. А. [148, с. 48], Лукина А. В. [175], Мескон М. Х. [187], Мильгром Д. А. [188, с. 45], Новак О. [203, с. 54], Ноздрева Р. Б. и Цигичко Л. И. [205, с. 165], Сергиенко Т. А. [267, с. 10], Скударь Г. М. [268], Торгашин Р. А. [279], Хруцкий В. Е. и Корнеева И. В. [293, с. 359], Целикова Л. В. [295, с. 61], Чаплина А. [296, с. 111], Ячников Е. А. [315]</i></p>			
Ресурсы, методы организации и заключенные в них возможности, в совокупности формирующие потенциал предприятия	1. Отказывает в существовании конкурентоспособности предприятия как самостоятельного свойства, отождествляя его с потенциалом предприятия 2. Не указывает на целевой характер существования конкурентоспособности 3. Рассматривает ее как комплексную характеристику имеющихся факторов производства, то есть как качество предприятия	1. Использование в трактовке факторов конкурентоспособности товара, цены, каналов распределения и коммуникаций согласно модели «4Р», разработанной Маккарти Дж. [204, с. 95] 2. Потенциал конкурентоспособности и эффективность его использования	1. Оценка уровня конкурентоспособности осуществляется только в факторной форме ее выражения 2. Рассматриваются только внутренние факторы уровня конкурентоспособности 3. Игнорируются такие качественные характеристики конкурентоспособности, как относительность и динамичность
<p align="center">2. Трактовка конкурентоспособности предприятия как свойства (конкурентоспособности) его продукции</p> <p><i>Представители подхода: Албаков М. И. [8], Алексеева Е. Ю. [12], Багиев Г. А. [183, с. 258], Батова Н. Н. [29, с. 21], Беспятых В. И. [33], Васильева З. А. [45, с. 88], Вдовенко З. В. [46, с. 18], Воронов А. А. [52], Гурова С. А. [75], Зражевский В. В. [114, с. 12], Карлофф Б. [130], Костин М. Н. [149, с. 33], Круглов М. И. [157, с. 173], Моисеева Н. К. [191, с. 83], Романов А. Н. [182, с. 166], Романова И. Б. [249, с. 19], Трофимова Я. В. [281, с. 14], Фасхиев Х. А. [284], Юсупов А. А. [314]</i></p>			
Продукция с присущими ей качественными характеристиками и стоимостью	1. Отказывает в существовании конкурентоспособности предприятия как самостоятельного свойства, отождествляя его с конкурентоспособностью продукции	1. Качественные и стоимостные характеристики продукции предприятия в своей совокупности трактуемые как ее конкурентоспособность	1. Оценка уровня конкурентоспособности осуществляется в факторной и результативной формах ее выражения

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 1.1

Рассматриваемые причины	Отличительные черты подхода	Выделяемые факторы уровня	Следствия принятия подхода
	2. Вводится трактовка цели наличия конкурентоспособности предприятия, в качестве которой рассматривается производство конкурентоспособной продукции, которая позволяет предприятию побеждать в конкурентной борьбе	2. Конкурентоспособность товарной массы предприятия и эффективность его деятельности	2. Конкурентоспособность в факторной форме ее выражения рассматривается как совокупность возможностей проектировать и изготавливать конкурентоспособную продукцию 3. Конкурентоспособность в результативной форме ее выражения рассматривается как конкурентоспособность продукции
<p align="center">3. Трактовка конкурентоспособности как характеристики результатов деятельности предприятия (в том числе его стоимости на рынке)</p> <p><i>Представители подхода: Гоголев И. М. [59, с. 9], Дубинина Н. А. [100, с. 31], Ефименко А. [106, с. 22], Жудро Н. В. [107], Козлова Т. В. [138, с. 11], Коробкин А. З. [147, с. 22], Кочетков С. В. [153], Лавриненко О. [165, с. 15], Максимов И. [179, с. 35], Мукминшин К. К. [193], Нгуен Х. Н. [200, с. 64], Пархоменко Н. [215, с. 20], Петрусенко М. С. [218, с. 10], Печенкин А. и Фомин В. [220, с. 23], Полиди А. А. [223, с. 8], Сахненко И. В. [261], Сочева Е. А. [272, с. 17], Туркова Е. [282, с. 115], Шмулевич Т. В. [307, с. 6], Шушкин М. А. [309, с. 59], Ясин Е. [251, с. 17]</i></p>			
Эффективность хозяйственной деятельности предприятия	1. Происходит подмена понятий – конкурентоспособность трактуется как эффективность 2. Целевой характер конкурентоспособности понимается как получение определенного экономического или финансового результата (чаще всего в качестве него упоминается прибыль), рост стоимости предприятия на рынке	Эффективность деятельности, финансовое состояние, стоимость предприятия	1. Оценка уровня конкурентоспособности осуществляется в факторной и результативной формах ее выражения 2. Конкурентоспособность в факторной форме ее выражения рассматривается как совокупность факторов эффективности деятельности 3. Конкурентоспособность в результативной форме ее выражения рассматривается как экономический или финансовый результат хозяйственной деятельности

Основные расхождения среди авторов, придерживающихся рассматриваемой группы подходов, имеют место, во-первых, в отношении трактовки экономической сущности конкуренции как причины

возникновения конкурентоспособности предприятия, во-вторых, факторов, которые необходимо рассматривать в качестве внешних причин возникновения конкурентоспособности (в качестве внутреннего фактора конкурентоспособности рассматривается, как правило, потенциал предприятия).

В рамках рассматриваемой группы имеется три основных подхода к трактовке конкуренции (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке конкуренции как фактора конкурентоспособности предприятия*

Принцип выделения конкурентов	Рассматриваемые конкуренты	Следствия принятия подхода
1. Отраслевая трактовка конкуренции		
<i>Представители подхода: Баринов В. А. и Синельников А. В. [26, с. 4], Кашинская Е. Н. [133, с. 10], Назаркина В. А. [199, с. 11]</i>		
Общность выпускаемых субъектами конкуренции товаров или оказываемых услуг	Предприятия, входящие в одну отрасль	Анализ и оценка конкуренции и конкурентоспособности осуществляется только по отношению к одноотраслевым предприятиям
2. Рыночная трактовка конкуренции		
<i>Представители подхода: Ансофф И. [17, с. 94], Градов А. П. [311, с. 84], Конобеева О. Е. [143, с. 10]</i>		
Общность потребностей потребителей, которые субъекты конкуренции удовлетворяют при помощи своих товаров (работ, услуг)	Предприятия, входящие в одну отрасль, а также производители товаров-заменителей продукции (работ, услуг) данной отрасли	Анализ и оценка конкуренции и конкурентоспособности осуществляется по отношению к одноотраслевым предприятиям и предприятиям, производящим товары-заменители
3. Расширенная трактовка конкуренции Портера М. Е. – модель «пяти сил конкуренции»		
<i>Представители подхода: Ламбен Ж.-Ж. [167, с. 277], Портер М. Е. [228], [229], Роман М. И. [248, с. 7]</i>		
Общность преследуемых субъектами конкуренции целей и используемых путей их достижения	Потребители продукции, торговые посредники, поставщики, одноотраслевые конкуренты, производители товаров-заменителей продукции данной отрасли	Анализ и оценка конкуренции и конкурентоспособности осуществляется с учетом каждой составляющей модели «пяти сил конкуренции»

В рамках рассматриваемой группы существует два основных подхода к трактовке внешних факторов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия. Их сравнительный анализ приведен в табл. 1.3.

* Источник: разработка авторов.

Необходимо отметить, что наиболее теоретически и методологически полным в рамках рассматриваемой группы является подход Портера М. Е. Согласно ему, конкурентоспособность предприятия в результативной форме ее выражения определяется двумя факторами: а) структурой отрасли, в которой действует предприятие (структура отрасли характеризуется пятью конкурентными силами [228, с. 33]); б) позицией предприятия в отрасли, которая обусловлена имеющимся у предприятия конкурентным преимуществом (низкие издержки/дифференциация) и шириной (широкий/узкий) охвата рынка [229, с. 52].

Таблица 1.3

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке внешних факторов конкурентоспособности предприятия*

Рассматриваемые факторы	Представители подхода	Следствия принятия подхода
1. Внешние факторы конкурентоспособности – факторы микросреды – составляющие конкурентной ситуации	<i>Ансофф И. [16], [17], Бариннов В. А. и Синельников А. В. [26], Демидов В. [94], Дурович А. П. [102, с. 15], Ламбен Ж.-Ж. [167], Лозик Н. Ф. [172], Назаркина В. А. [199], Диксон П. Р. [95], Портер М. Е. [228], [229], Похабов В. [230], [231], Роман М. И. [248], Чмилль П. Т. [299], Юданов А. Ю. [312]</i>	В качестве факторов конкурентоспособности рассматриваются конкурентные факторы – конкурентные угрозы со стороны одноотраслевых предприятий, поставщиков, потребителей, потенциальных конкурентов и производителей товаров-заменителей
2. Внешние факторы конкурентоспособности – факторы макро- и микросреды	<i>Градов А. П. [311], Гусаков В. Г. [88], Гуриева Л. К. [74, с. 13], Дементьева А. [93], Конобеева О. Е. [143], Куликов Г. В. [161], Субоч Ф. И. [277], Яковлев Г. И. [316]</i>	В качестве факторов конкурентоспособности рассматриваются как конкурентные факторы, так и факторы, макросреды (конъюнктуры рынка), косвенно воздействующие на предприятие. Это в ряде случаев может привести к повторному учету влияния конкурентных факторов

Однако Портером М. Е. не решен ряд важнейших задач, которые и определяют практическую применимость его трактовки конкурентоспособности предприятия: не определены показатели результативного уровня конкурентоспособности предприятия, методы оценки величины конкурентных преимуществ, уровня конкуренции на рынке, способы учета качественных характеристик конкурентоспособности.

* Источник: разработка авторов.

2. *Анализ существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности предприятия.* Значимость обоснования целевой направленности конкурентоспособности предприятия обуславливается тем обстоятельством, что согласно общепринятому в настоящее время целевому подходу к оценке эффективности функционирования предприятия определение целей обладания им конкурентоспособностью влияет на способ оценки ее результативного уровня [57, с. 29], [186, с. 131].

Проведенное нами исследование существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности предприятия позволяет выделить два основных: а) указание только на цель, непосредственно предполагаемую содержанием категории «конкурентоспособность предприятия»; б) рассмотрение различных целей предприятия, обуславливающих необходимость его конкурентоспособности [323]. Сравнительный анализ указанных подходов приведен в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности предприятия*

Рассматриваемая цель	Следствия принятия подхода	Недостатки подхода
1. Указание только на цель, непосредственно предполагаемую содержанием категории «конкурентоспособность предприятия»		
<i>Представители подхода: Вайсман А. [44, с. 67], Вдовенко З. В. [46, с. 8], Голубков Е. П. [62, с. 249], Градов А. П. [311, с. 82], Дихтль Е. [96], Зражевский В. В. [114, с. 11], Кашинская Е. Н. [133, с. 10], Костин М. Н. [149, с. 33], Кочетков С. В. [153], Круглов М. И. [157, с. 173], Ноздрева Р. Б. и Цигичко Л. И. [205, с. 166], Романова И. Б. [249, с. 19], Торгашин Р. А. [279], Юданов А. Ю. [312, с. 72], [313], Юсупов А. А. [314]</i>		
Успешное функционирование на рынке в условиях конкуренции, победа в конкуренции	Уровень конкурентоспособности связывается с величиной «рыночного успеха» предприятия, оцениваемого при помощи таких показателей, как доля рынка, объем продаж на рынке, конкурентоспособность продукции и т. п.	1. Отсутствие анализа связи между показателями «рыночного успеха» предприятия и финансовыми показателями деятельности 2. Рассматриваемая цель не охватывают всей совокупности целей, преследуемых предприятием в условиях конкуренции, и ограничений, им учитываемых
2. Рассмотрение различных целей предприятия		
2.1. Целевая направленность конкурентоспособности трактуется через цели потребителей продукции и работников предприятия		
<i>Представители подхода: Баринов В. А. и Синельников А. В. [26, с. 3], Бычкова А. С. [43, с. 7], Дубинина Н. А. [100, с. 29], Дурович А. П. [102, с. 15], Катков В. В. [132, с. 15], Козлова Т. В. [138, с. 11], Мильгром Д. А. [188, с. 45], Нгуен Х. Н. [200, с. 133], Скударь Г. М. [268, с. 10], Хруцкий В. Е. и Корнеева И. В. [293, с. 351]</i>		

* Источник: разработка авторов.

Продолжение табл. 1.4

Рассматриваемая цель	Следствия принятия подхода	Недостатки подхода
<p>2.1.1. Производство и реализация конкурентоспособной продукции</p> <p>2.1.2. Получение финансового результата, позволяющего удовлетворить потребности работников предприятия</p>	<p>1. Уровень конкурентоспособности предприятия связывается с уровнем удовлетворения потребностей потребителей и(или) персонала</p> <p>2. Приоритет целей потребителя и(или) работника по отношению к прочим целям предприятия</p>	<p>Акцентирование внимания только на удовлетворении потребностей потребителей или работников, фактически представляющих собой ограничения (социальные обязательства) деятельности предприятия. Это приводит к игнорированию прочих его целей как производственной системы</p>
<p align="center">2.2. Целевая направленность конкурентоспособности трактуется через цели предприятия как производственной системы</p> <p><i>Представители подхода: Адаева Т. Ю. [3, с. 5], Ансофф И. [16], [17, с. 94], Батова Н. Н. [29, с. 22], Герчигова И. Н. [56, с. 422], Гоголев И. М. [59, с. 9], Головин А. А. [61, с. 14], Дементьева А. [93, с. 64], Есполов А. Т. [105], Зулькарнаев И. У. и Ильясова Л. Р. [115, с. 21], Диксон П. Р. [95, с. 131], Коробкин А. З. [147, с. 22], Назаренко В. В. [198, с. 88], Назаркина В. А. [199, с. 11], Петрусенко М.С. [218, с. 12], Печенкин А. и Фомин В. [220, с. 23], Полиди А. А. [223, с. 8], Пулятин А. Е. [240, с. 10], Роман М. И. [248, с. 11], Торгунаков Е. А. [280, с. 9], Трофимова Я. В. [281, с. 10], Целикова Л. В. [295, с. 62], Фасхиев Х. А. [284], Чмиль П. Т. [299, с. 11], Яковлев Г. И. [316, с. 7], Яшева Г. [319, с. 17]</i></p>		
<p>Достижение совокупности целевых рыночных показателей деятельности (рентабельность, величина прибыли, доля рынка и др.)</p>	<p>Уровень конкурентоспособности предприятия связывается с величиной достижения его рыночных целей. В ряде случаев предлагается определять интегральный показатель указанной величины</p>	<p>1. Отсутствие теоретического обоснования выбора целевых показателей деятельности предприятия</p> <p>2. Полученный интегральный показатель конкурентоспособности не поддается адекватной действительности интерпретации</p>
<p align="center">2.3. Целевая направленность конкурентоспособности трактуется через адаптацию предприятия к изменению конкурентной ситуации на рынке</p> <p><i>Представители подхода: Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. [5, с. 512], Конобеева О. Е. [143, с. 10], Лозик Н. Ф. [172, с. 66], Моисеева Н. К. [191, с. 82], Нехорошева Л. И. [202], Сергиенко Т. А. [267, с. 10]</i></p>		
<p>Адаптация предприятия к изменившейся конкурентной ситуации и(или) сохранение существования предприятия в условиях конкуренции в долгосрочном периоде</p>	<p>Уровень конкурентоспособности предприятия связывается с фактической или потенциальной длительностью его существования</p>	<p>1. Отсутствие показателей, однозначно характеризующих степень сохранения существования предприятия</p> <p>2. Отсутствие доказательств того, что длительное существование предприятия тесно коррелирует с высоким уровнем достижения им преследуемых целей деятельности</p>

3. *Анализ существующих подходов к трактовке качественных характеристик конкурентоспособности предприятия.* Проведенное нами исследование существующих подходов к трактовке качественных характеристик конкурентоспособности предприятия, сравнительный анализ которых приведен в табл. 1.5, позволило установить, что в литературе в этом качестве рассматриваются относительность, динамичность и объективность.

Таблица 1.5

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке качественных характеристик конкурентоспособности предприятия*

Подход к трактовке характеристики	Представители подхода	Следствия принятия подхода
1. Относительность конкурентоспособности		
1.1. Конкурентоспособность предприятия является относительной для данного конкурента	Андреанов В. [14, с. 50], Ансофф И. [17, с. 94], Васильева З. А. [45], Гуриева Л. К. [74, с. 15], Диксон П. Р. [95, с. 131], Дурович А. П. [102, с. 15], Захаров А. Н. [113], Коробкин А. З. [147, с. 22], Круглов М. И. [157, с. 173], Лавриненко О. [165, с. 15], Мансуров Р. Е. [181, с. 93], Мошнов В. А. [192], Мукминшин К. К. [193], Пархоменко Н. [215, с. 20], Портер М. Е. [229, с. 50], Романова И. Б. [249, с. 19], Сахненко И. В. [261], Торгунаков Е.А. [280, с. 9], Шушкин М. А. [309]	1. Оценка уровня конкурентоспособности должна осуществляться относительно какой-либо базы 2. В качестве базы оценки уровня конкурентоспособности могут выступать показатели деятельности одноотраслевых предприятий, производителей товаров-заменителей, потенциальных конкурентов
1.2. Конкурентоспособность предприятия не является относительной	Гоголев И. М. [59, с. 21], Голловин А. А. [61], Есполов А. Т. [105], Петрусенко М. С. [218], Пуятин А. Е. [240]	1. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия должна осуществляться с применением абсолютных показателей, база сравнения не требуется 2. Управление конкурентоспособностью осуществляется как управление качеством, а не свойством предприятия

* Источник: разработка авторов.

Продолжение табл. 1.5

Подход к трактовке характеристики	Представители подхода	Следствия принятия подхода
2. Динамичность конкурентоспособности		
2.1. Конкурентоспособность предприятия является динамичной, то есть может изменяться независимо от действий его руководства	<i>Баринов В. А. и Синельников А. В. [26], Градов А. П. [311], Зражевский В. В. [114, с. 13], Козлова Т. В. [138], Круглов М. И. [157], Лавриненко О. [164], Мансуров Р. Е. [181, с. 93], Мусеева Н. К. [191], Портер М.Е. [228], [229], Торгунаков Е. А. [280, с. 10]</i>	<p>1. Уровень конкурентоспособности предприятия зависит не только от его действий на рынке, но и от экзогенных рыночных факторов – динамики конкурентной ситуации и рыночной конъюнктуры</p> <p>2. Динамика конкурентоспособности предприятия, основанной на фиксированном конкурентном преимуществе, описывается кривой жизненного цикла</p> <p>3. Важнейшим свойством предприятия является его способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации</p>
2.2. Конкурентоспособность предприятия может полностью контролироваться его руководством	<i>Головин А. А. [61], Петрусенко М. С. [218], Путьтин А. Е. [240] и др.</i>	<p>1. Уровень конкурентоспособности предприятия зависит только от его действий на рынке, то есть определяется исключительно эндогенными факторами</p> <p>2. Управление конкурентоспособностью должно быть направлено, прежде всего, на оптимизацию ее внутренних факторов, контролируемых предприятием</p>
3. Объективность конкурентоспособности		
3.1. Признание существования проблемы объективности конкурентоспособности	<i>Куликов Г. В. [161]</i>	<p>1. Существует реальная и номинальная конкурентоспособность предприятия</p> <p>2. Реальная конкурентоспособность имеет место, во-первых, в свободных и справедливых условиях рынка; во-вторых, рост конкурентоспособности должен сопровождаться ростом результатов деятельности предприятия на рынке</p> <p>3. Номинальная конкурентоспособность является результатом протекционистской государственной политики</p>

Окончание табл. 1.5

Подход к трактовке характеристики	Представители подхода	Следствия принятия подхода
3.2. Отрицание существования проблемы объективности конкурентоспособности	<i>Андреанов В. [14], Диксон П. Р. [95], Петрусенко М. С. [218], Пуятин А. Е. [240] и др.</i>	1. Конкурентоспособность предприятия на рынке всегда реально и объективно отражает конкурентные преимущества предприятия 2. Тесная связь между уровнем конкурентоспособности конкретного предприятия и государственной политикой в области конкуренции отсутствует

4. Анализ существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия с аналогичным свойством его продукции, отрасли и национальной экономики в целом. Проведенные исследования показали, что существуют две основных точки зрения на взаимосвязь и взаимодействие конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции, сравнительный анализ которых приведен в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия и его продукции *

Трактовка свойства	Представители подхода	Следствия принятия подхода
1. Признание первичности конкурентоспособности продукции	<i>Багиев Г. А. [183, с. 258], Воронов А. А. [51, с. 16], Дурович А. П. [102, с. 15], Хруцкий В. Е. и Корнеева И. В. [293, с. 351]</i>	1. Отождествление конкурентоспособности предприятия и его продукции и, соответственно, их уровней 2. Предприятия конкурируют между собой только посредством своей продукции, которая является единственным инструментом конкуренции

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 1.6

Трактовка свойства	Представители подхода	Следствия принятия подхода
2. Признание одновременного существования конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции	<i>Батова Н. Н. [29, с. 21], Диксон П. Р. [95, с. 131], Ламбен Ж.-Ж. [167, с. 277], Круглов М. И. [157, с. 173], Лавриненко О. [165, с. 15], Мансуров Р. Е. [181, с. 93], Моисеева Н. К. [191, с. 83], Мошнов В. А. [192], Яшева Г. [319, с. 18]</i>	1. Признание невозможности сведения конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции, и наоборот 2. Признание взаимосвязи и взаимодействия конкурентоспособности предприятия и его продукции 3. Оценка и управление конкурентоспособностью предприятия и его продукции не тождественны 4. Существуют иные, помимо конкурентоспособности продукции, инструменты конкуренции для предприятия

Исследование существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия с аналогичным свойством его отрасли и национальной экономики позволило определить наличие двух точек зрения на эту проблему, сравнительный анализ которых приведен в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия и его отрасли*

Трактовка свойства	Представители подхода	Следствия принятия подхода
1. Признание первичности конкурентоспособности предприятия	<i>Андрианов В. [14, с. 52], Куликов Г. В. [161, с. 35]</i>	1. Отождествление конкурентоспособности предприятия и его отрасли (национальной экономики) и, соответственно, их уровней 2. Отрасли (национальные экономики) конкурируют между собой посредством своих предприятий 3. При управлении конкурентоспособностью предприятия учет факторов конкурентоспособности отрасли (национальной экономики) не требуется

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 1.7

Трактовка свойства	Представители подхода	Следствия принятия подхода
2. Признание возможности одновременного существования конкурентоспособности предприятия и его отрасли	<i>Батова Н. Н. [27], Васильева З. А. [45, с. 88], Горелли С. [67, с. 39], Есолов А. Т. [105], Ильина З. М. [276], Котов А. А. [151], Лыч Г. М. [176], Назаренко В. В. [198, с. 88], Нехорошева В. И. [201, с. 25], Портер М. Е. [228, с. 33], Унтура Г. [283, с. 6], Хамчуков Д. Ю. [291, с. 37], Эйснер О. В. [310], Ясин Е. [251, с. 12], а также международные организации, занимающиеся проблемами страновой конкурентоспособности [67, с. 51]</i>	1. Признание невозможности сведения конкурентоспособности отрасли (национальной экономики) к конкурентоспособности ее предприятий, и наоборот 2. Признание взаимосвязи и взаимодействия конкурентоспособности предприятия и его отрасли (национальной экономики) 3. Оценка и управление конкурентоспособностью предприятия и его отрасли (национальной экономики) не тождественны 4. При управлении конкурентоспособностью предприятия требуется учет факторов конкурентоспособности отрасли (национальной экономики)

Таким образом, проведенный нами комплексный анализ существующих подходов к определению экономической сущности конкурентоспособности предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Существующие подходы к трактовке экономической сущности конкурентоспособности предприятия значительно отличаются друг от друга. Основные расхождения авторов заключаются в трактовке причин возникновения конкурентоспособности, ее целевой направленности, качественных характеристик, а также взаимосвязи с аналогичным свойством продукции и отрасли (национальной экономики).

2. Разработка непротиворечивой трактовки экономической сущности конкурентоспособности предприятия на основе механической компиляции существующих в литературе ее трактовок невозможна. Подобный «схоластический» подход, практикуемый некоторыми авторами, оперирует лишь словами, а должен – сущностными характеристиками предприятия и его конкурентоспособности.

3. Установлено, что конкурентоспособность предприятия – это его свойство, отличное от потенциала предприятия, конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности. Поэтому, в отли-

чие от существующих подходов, в качестве причин возникновения конкурентоспособности необходимо рассматривать не только внутренние, относящиеся к предприятию, факторы, но и внешние, принимающие форму конкуренции на рынках готовой продукции и производственных ресурсов. Конкурентоспособность предприятия, его продукции и отрасли (национальной экономики) – нетождественные понятия. Управление конкурентоспособностью предприятия должно учитывать факторы и уровень конкурентоспособности продукции и отрасли (национальной экономики).

4. Определено, что наличие конкурентоспособности необходимо предприятию для достижения всей совокупности преследуемых целей в условиях конкуренции, то есть не только для достижения целей рыночной деятельности, но и выполнения производственных задач и социальных обязательств.

5. Конкурентоспособность предприятия, в отличие от существующих подходов, необходимо рассматривать как его интегральное, относительное и динамичное свойство. Таким образом, во-первых, важнейшее значение имеет управление конкурентоспособностью, направленное на поддержание и повышение ее уровня независимо от динамики конкурентной ситуации на рынках готовой продукции и производственных ресурсов, во-вторых, оценка уровня конкурентоспособности и конкурентных преимуществ должна осуществляться при помощи относительных показателей, а в качестве базы оценки необходимо выбирать конкурентов – источники конкурентных сил, действующих на предприятие, в-третьих, при оценке конкурентоспособности, выборе базы оценки и управленческих воздействий необходимо учитывать влияние, оказываемое мерами государственного регулирования экономики, а также различия в условиях функционирования предприятия и его конкурента – базы оценки конкурентоспособности.

Проанализированные подходы к трактовке конкурентоспособности предприятия не учитывают указанные выше обстоятельства. Это не позволяет использовать их в качестве теоретической базы механизма управления конкурентоспособностью отечественных перерабатывающих предприятий АПК. Поэтому имеется объективная необходимость в комплексном теоретическом обосновании экономической сущности конкурентоспособности предприятия, учитывающем специфику сложившихся условий хозяйствования в Беларуси.

1.3. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия

Обобщение результатов существующих исследований и проведенный нами анализ системной природы предприятия как носителя конкурентоспособности [336], [359], [360], [363], опирающийся на работы Блауберга И. В., Гига Дж., Горемыкина В. А., Егорова В. Н., Клира Д., Солдака Ю. М. и др. [15], [34], [58], [68], [103], [110], [136], [169], [217], [271], существующих подходов к трактовке экономической сущности конкурентоспособности предприятия [323], [330], [333], а также имеющиеся подходы к трактовке факторов эффективности деятельности предприятия в условиях рынка, приведенные в работах Минцберга Г., Осадника В., Шпотова Б. [190], [211], [308], применение концепции множественной детерминации возникновения явлений действительности, элементы которой представлены в работах Акоффа Р., Эмери Ф., Борщова А. С., Карпенко Е. М., Макарова М. Г., Свечникова Г. А. и др. [6], [11], [39], [55], [131], [177], [222], [262] позволяют комплексно определить экономическую сущность и факторы конкурентоспособности предприятия, ее целевую направленность и качественные характеристики, взаимосвязь конкурентоспособности предприятия с конкурентоспособностью его продукции и отрасли (национальной экономики).

В результате проведенного нами исследования работ Блауберга И. В., Гига Дж., Горемыкина В. А., Егорова В. Н., Клира Д., Солдака Ю. М. и др. установлено, что возникновение и существование любого свойства экономической системы определяется действием трех групп факторов [131]:

а) факторами, которые являются материальной основой, порождающей совокупность возможностей возникновения и существования свойства, то есть субстанциональными факторами;

б) факторами, которые создают условия для реализации имеющихся возможностей, порождаемых субстанциональными факторами, то есть кондициональными (условными) факторами;

в) факторами, инициирующими процесс реализации имеющихся возможностей в существующих условиях, который приводит к возникновению свойства, то есть индуцирующими факторами.

Также установлено, что конкурентоспособность как свойство предприятия порождается тремя группами факторов, играющими в данном процессе различные функции (механизм их влияния на величину конкурентоспособности схематично представлен на рис. 1.4):

– конкурентные преимущества, формируемые производственными ресурсами предприятия и стратегией его функционирования на рынке. Они составляют факторную форму выражения конкуренто-

способности, представляющую собой системную совокупность возможностей успешного ведения предприятием конкуренции на рынке. Величина и эффективность использования указанных возможностей определяют уровень достижения предприятием в существующих условиях конкуренции главной цели деятельности – получение целевой прибыли на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств.

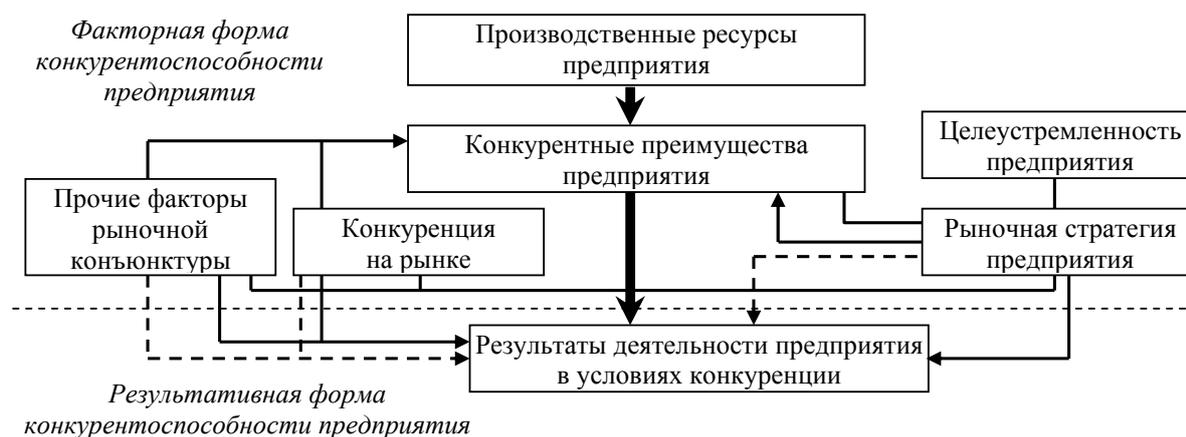


Рис. 1.4. Факторы конкурентоспособности предприятия и механизм их влияния на ее величину*: → – формирование результатов реализации конкурентных преимуществ; → – воздействие на интенсивность процесса формирования и реализации конкурентных преимуществ; - ► – определение структуры результатов конкурентной борьбы и направленности процесса реализации конкурентных преимуществ предприятия; — – связи координации и детерминации

Нами установлено, что производственные ресурсы, формирующие конкурентные преимущества перерабатывающих предприятий АПК необходимо классифицировать на следующие группы (табл. 1.8) [329], [362]:

- капитальные: основные средства, нематериальные активы, оборотные активы, земельные ресурсы;
- трудовые: совокупность количественных и качественных характеристик персонала предприятия, а также уровень его мотивации;
- системно-организационные: организационная структура, организационная культура, используемые технологии деятельности;
- ресурсы позиционирования деятельности: в пространстве, времени, сознании потребителей.

* Источник: разработка авторов.

Таблица 1.8

**Классификация производственных ресурсов предприятия
как факторов его конкурентных преимуществ***

<p>2. Роль в процессе формирования потенциала</p>	<p>Источники субстанциональной формы возможностей (их статичного компонента)</p>	<p><i>Материальные компоненты:</i> 1. Основные средства 2.оборотные активы 3. Земельные ресурсы</p>	<p>1. Физиологическая способность персонала к труду – совокупность физиологических характеристик работников к осуществлению целенаправленной деятельности 2. Индивидуальные необъективные знания работников</p>	<p>1. Формализованные системные ресурсы (организационная структура) – структурно-функциональные параметры деятельности предприятия и его частей (формальные структуры и системы) 2. Неформализованные системные ресурсы (организационная культура) – незафиксированные в каких-либо носителях параметры отношений инструментария между частями предприятия (в частности, неформальные отношения между сотрудниками) 3. Гудвилл предприятия – совокупность прочих системных характеристик, обуславливающих уровень синергетического эффекта функционирования предприятия как целого</p>	<p>1. Географическое положение предприятия и его частей (позиционирование в пространстве) 2. Ресурсы времени осуществления деятельности предприятия (позиционирование во времени) 3. Позиционирование в сознании потребителей</p>	<p>1. Особенности экономической сущности производственных ресурсов (наличие идеальных и материальных компонентов, отделимость или неотделимость от предприятия, возможность трансформации при трансформации предприятия и т. п.)</p>	<p>1. Капитальные ресурсы – являются объектами отношений собственности, а следовательно, легко отделимы как от отдельных индивидов, так и от отдельного предприятия</p> <p>2. Человеческие ресурсы – неотделимы (или в случае отделимости, как в случае индивидуальных знаний и навыков) от отдельных индивидов и могут быть капитализированы лишь опосредованно</p> <p>3. Системно-организационные ресурсы – присущи предприятию и практически неотделимы от него, являются отражением его целостности, образуются и трансформируются вместе с предприятием как системные характеристики</p> <p>4. Ресурсы позиционирования деятельности – являются существенными феноменами, характеризуют внешне соотношение отдельных предприятий и могут рассматриваться как ресурсы в силу дифференцированности позиционирования деятельности отдельных предприятий друг относительно друга</p>
---	--	---	---	--	---	--	---

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 1.8

Классификационный признак	1. Особенности экономической сущности ресурсов (наличие идеальных и материальных компонентов, отделимость или неотделимость от предприятия, возможность трансформации при трансформации и т. п.)	2. Человеческие ресурсы – неотделимы (или с трудом отделимы, как в случае индивидуальных знаний и навыков) от отдельных индивидов и могут быть капитализированы лишь опосредованно	3. Системно-организационные ресурсы – присущи предприятию и практически неотделимы от него, являются отражением его целостности, образуются и трансформируются вместе с предприятием как системные характеристики	4. Ресурсы позиционирования деятельности – являются естественными феноменами, характеризуют внешнее соотношение отдельных предприятий и могут рассматриваться как ресурсы в силу дифференцированности позиционирования деятельности отдельных предприятий друг относительно друга
2. Роль в процессе формирования потенциала Источник Реляционной формы возможностей (их динамичного компонента)	<p>Идеальные компоненты (объекты интеллектуальной собственности) – знания, объективированные в технологиях деятельности, четко фиксированные в материальных носителях (техническая документация и специализированные технические средства труда), способные легко отчуждаться и передаваться (посредством передачи носителей) другим предприятиям без существенных потерь в уровне полезности их использования</p>	<p>1. Индивидуальные необъективированные знания работников 2. Индивидуальные навыки работников по выполнению определенных технических приемов 3. Мотивация работников</p>	–	–

Таким образом, по сравнению с действующими классификационными группами ресурсов предприятий АПК (представленные, например, в работах Кагана А. М., Мацукевича В. В. и др. [126], [127], [128], [184]) нами дополнительно выделяются системно-организационные ресурсы и ресурсы позиционирования, обуславливающие влияние качества управления предприятием на уровень его конкурентоспособности;

- конкуренция предприятия с контрагентами – одноотраслевыми предприятиями, производителями товаров-заменителей, потенциальными конкурентами – на рынке в форме взаимного противодействия достижению преследуемых целей деятельности. Действие этого фактора связано с тем, что конкурентоспособность как свойство предприятия возникает и существует только в условиях конкуренции [32]. Механизм воздействия конкуренции на величину конкурентоспособности предприятия заключается в обуславливании процесса превращения конкурентных преимуществ в результаты конкурентной борьбы предприятия на рынке путем:

- повышения уровня хозяйственной применимости возможностей, заключенных в имеющихся производственных ресурсах предприятия;

- определения направленности процесса их реализации в условиях конкуренции;

- воздействия на интенсивность указанного процесса.

Наличие конкуренции делает необходимым формулирование и реализацию предприятием определенной рыночной стратегии, направленной на достижение поставленных целей;

- прочие факторы рыночной конъюнктуры, представляющие собой средства связи отраслевых условий функционирования предприятия (конкурентоспособности отрасли и национальной экономики) и его конкурентоспособности. К прочим факторам рыночной конъюнктуры, прежде всего, относятся:

- условия спроса на рынке на продукцию (работы, услуги) предприятия;

- условия предложения производственных ресурсов (обеспеченность факторами производства), необходимых для функционирования предприятия и формирования его конкурентных преимуществ.

Нами установлено, что дополнение анализа конкурентных факторов факторами конъюнктуры рынка при управлении конкурентоспособностью необходимо потому, что часто не удается проследить

прямое и исключительное влияние конъюнктуры рынка (то есть детерминантов «национального ромба» в трактовке Портера М. Е.) только на условия конкуренции (то есть на взаимодействие с контрагентами). Часто указанные факторы оказывают влияние на деятельность предприятия непосредственно (стоимость и величина доступных ресурсов и др.) и прямо формируют его конкурентные преимущества;

• рыночная (конкурентная) стратегия предприятия. В основе рыночной стратегии предприятия лежат его базовые, то есть значимые в существующих рыночных условиях, конкурентные преимущества, а сама она представляет собой сложное системное образование, включающее:

– совокупность стратегических планов, содержащих цели деятельности предприятия и выбранные пути их достижения;

– реализуемую модель поведения в рыночной конкуренции, то есть совокупность принципов и методов принятия и реализации стратегических управленческих решений;

– характеристику позиции, которую предприятие желает занять во внешнем окружении;

– совокупность тактических приемов ведения конкуренции на конкретных рынках.

По своей сути рыночная стратегия предприятия является в условиях конкуренции на рынке связующим звеном между:

– целями и результатами деятельности предприятия;

– конкурентными преимуществами и результатами деятельности предприятия;

– сложившейся на рынке конъюнктуры и результатами деятельности предприятия.

Таким образом, на основе вышесказанного нами установлено, что управление конкурентоспособностью предприятия содержательно представляет собой процесс определения целей хозяйственной деятельности, разработки и реализации рыночной стратегии их достижения, то есть стратегический процесс.

Определено, что целевая направленность (и необходимость наличия) конкурентоспособности определяется совокупностью целей и задач хозяйственной деятельности, которые предприятие преследует в процессе своего функционирования в условиях конкуренции на рынке. В свою очередь цели деятельности предприятия обуславлива-

ют структуру и величину результата реализации конкурентных преимуществ в условиях конкуренции [349], [350], [351], [359], [360].

В результате проведенного нами исследования экономической сущности конкурентоспособности предприятия определено, что управление конкурентоспособностью призвано обеспечить достижение предприятием в условиях конкурентного соперничества главной цели его функционирования – получение целевой прибыли на вложенный капитал – при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств. Таким образом, система целевых установок, преследуемых отечественными предприятиями в условиях конкуренции на рынке, включает три основных элемента [325], [344]:

– главная цель функционирования – получить целевую прибыль на вложенный капитал. *Источник возникновения и показатель уровня достижения* – действующие в экономике отношения присвоения и отчуждения собственности. Проведенные на примере отраслей агропромышленного комплекса исследования показали, что динамика объемов производства и реализации продукции, а следовательно в большой степени и доли рынка, обусловлена динамикой не цен, девальвации валюты и др., а рентабельности. Как правило, рос выпуск продукции с положительной рентабельностью (зерно, сахарная свекла) или с рентабельностью, имеющей тенденцию к повышению (молоко, овощи). В то же время, действующие в экономике отношения присвоения и отчуждения собственности обуславливают то обстоятельство, что базой для измерения уровня достижения указанной цели предприятия должны служить не затраты (рентабельность затрат/продукции), а вложенный капитал (рентабельность активов). *Субъект установления* – собственник имущества предприятия. *Сравнительные критерии уровня достижения*: рентабельность активов предприятия в базовом периоде, рентабельность активов конкурентов в базовом периоде, процентная ставка по вновь привлекаемому капиталу на финансовом рынке в текущем периоде;

– выполнить поставленные производственные задачи, то есть обеспечить директивно установленные: объем, цены и ассортимент поставок продукции на внутренний рынок страны (для некоторых социально значимых отраслей); темп роста объема производства товарной продукции. *Источник возникновения* – действующий в Беларуси механизм хозяйствования, ориентированный на рост объемов производства и защиту внутреннего рынка. *Субъект установления* – орга-

ны государственной власти – Совет Министров, областные и районные исполкомы, предприятие как субъект хозяйствования. *Сравнительные критерии уровня достижения*: директивно установленные органами власти значения величины производственных задач (внешние), целевые (внутренние) значения величины производственных задач для руководства предприятия. Необходимо учитывать, что успешное выполнение предприятием производственных задач посредством механизмов закона опыта и эффекта масштаба может в долгосрочном периоде положительно отражаться на прибыльности его деятельности;

– выполнить возложенные социальные обязательства, то есть обеспечить директивно установленный уровень: оплаты труда персонала и темпы его роста; налоговых платежей; создания новых рабочих мест и поддержания занятости; финансирования собственной социальной сферы. В настоящее время не существует общепринятой теоретической трактовки роли социальных целей (обязательств, функций) в деятельности предприятия. Лежащая в основе неоклассической микроэкономики теория фирмы, предложенная Дж. Хиксом, в качестве главной и единственной цели предприятия рассматривает максимизацию прибыли [292]. В то же время, проведенные многими авторами – Ф. Шерером и Д. Россом [304, с. 37], Р. Сайертом и Дж. Марчем [Цит. по 16, с. 77], Л. Болманом и Т. Дилом [Цит. по 190, с. 198], Ш. Шальтеггером [303], И. Ансоффом [17] и др. – эмпирические исследования целей, которые преследуют в своей деятельности предприятия США, Западной Европы и Японии позволяют утверждать, что теоретическое положение о стремлении к получению прибыли как единственной цели предприятия не соответствует реальной экономической практике. Помимо указанной цели, предприятия преследуют множество других – социальных по своей сути. Очевидно, что данная ситуация обусловлена социализацией экономики западных стран в процессе их перехода к постиндустриальному этапу развития, когда не физический, а человеческий капитал становится главным фактором экономического развития. *Источник возникновения* – социальная ориентированность экономики Беларуси и тенденции, имеющие место при переходе страны к постиндустриальному этапу развития. *Субъект установления* – органы государственной власти (как правило, Совет Министров), предприятие как субъект хозяйствования. *Сравнительные критерии уровня достижения*: директивно установленные органами власти значения величины

социальных обязательств (внешние), целевые значения (внутренние) величины социальных обязательств для руководства предприятия. Необходимо учитывать, что уровень выполнения данных обязательств фактически характеризует объем инвестиций в человеческий капитал как самого предприятия, так и национальной экономики. В долгосрочной перспективе указанный фактор может положительно отразиться на величине конкурентоспособности предприятия.

Наличие у предприятия системы целевых установок делает необходимым в процессе управления его конкурентоспособностью их согласование и определение приоритетов.

В результате обобщения различных точек зрения относительно сущности конкурентоспособности предприятия нами выделены следующие ее основные качественные характеристики – относительность, динамичность, объективность и интегральность, которые имеют важнейшее значение с точки зрения оценки уровня конкурентоспособности предприятия и управления ею. Основные черты указанных качественных характеристик конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 1.9.

Таблица 1.9

Основные черты качественных характеристик конкурентоспособности предприятия*

Трактовка характеристики	Следствия наличия характеристики
1. Относительность	
1. Объективная относительность: конкурентоспособность предприятия (и ее уровень) является относительной для конкурентной ситуации, имеющей место на данном рынке в данный момент времени	1. Оценка уровня конкурентоспособности должна осуществляться относительно базы, в качестве которой необходимо выбирать показатели, характеризующие величину конкурентоспособности конкурента или их группы
2. Субъективная относительность: конкурентоспособность предприятия (и ее уровень) является относительной для различных субъектов ее оценки	2. Величина уровня конкурентоспособности является различной для каждого из субъектов ее оценки

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 1.9

Трактовка характеристики	Следствия наличия характеристики
2. Динамичность	
Конкурентоспособность предприятия – динамичное свойство, уровень которого постоянно изменяется даже для одной и той же базы оценки независимо от действий руководства предприятия	1. Уровень конкурентоспособности, определяемый конкретной конфигурацией ее внутренних факторов, объективно снижается с течением времени 2. Необходимо управлять конкурентоспособностью предприятия с целью поддержания и повышения ее уровня в условиях изменения конкурентной ситуации на рынке
3. Объективность	
1. Реальный уровень конкурентоспособности предприятия определяется путем сравнения с базой, учитывающей различия в условиях конкуренции, формируемых органами государственной власти 2. Номинальный уровень конкурентоспособности предприятия определяется без учета влияния органов государственной власти на условия конкуренции на рынке	1. Сравнение уровней конкурентоспособности предприятий должно осуществляться в одинаковых конкурентных условиях 2. Управление конкурентоспособностью на уровне предприятия должно учитывать влияние государственной политики в области регулирования конкуренции на рынке, предложения производственных ресурсов и спроса
4. Интегральность	
Конкурентоспособность является обобщенной оценкой результатов конкурентного взаимодействия предприятия со своими контрагентами на рынке	Уровень конкурентоспособности предприятия представляет собой интегральный показатель результатов конкурентного взаимодействия с контрагентами на рынке

Результаты исследования, приведенные в табл. 1.9, позволяют утверждать, что уровень конкурентоспособности предприятия измеряется относительным интегральным показателем и является различным для каждого из субъектов его оценки, изменяется под действием как внешних, так и внутренних факторов, действующих на предприятие, зависит от проводимой государственной экономической политики.

Определено, что различие форм проявления участия товаров, предприятий, отраслей (национальных экономик) в конкуренции обуславливает отличия экономической сущности их конкурентоспособности (табл. 1.10) [351].

На основе данных, приведенных в табл. 1.10, установлено, что *конкурентоспособность продукции* – это экономическая категория, характеризующая ее свойство, возникающее в условиях конкуренции, уровень которого обозначает степень привлекательности продукции для потребителя и ее превосходства с его точки зрения над аналогичным товаром-конкурентом, привязанному к конкретному моменту времени, рынку, потребителю.

Таблица 1.10

**Экономическая сущность конкурентоспособности различных
экономических субъектов/объектов***

Экономический объект	Экономическая сущность конкурентоспособности объекта	Характеристика экономической сущности конкурентоспособности объекта
1. Предприятие	Предприятие является субъектом конкуренции. Конкурентоспособность предприятия есть совокупность факторной и результативной форм ее выражения	<p>1. Предприятие обладает факторной формой (конкурентными преимуществами) конкурентоспособности, реализация которой влияет на ее результативный уровень (то есть предприятие может самостоятельно и целенаправленно воздействовать на уровень своей конкурентоспособности)</p> <p>2. Конкурентоспособность предприятия имеет реальное выражение. Ее уровень можно непосредственно измерять на практике</p> <p>3. Для процесса реализации конкурентных преимуществ имеет значение наличие внешних условий. Уровень конкурентоспособности предприятия определяется не только самим предприятием, но и внешней средой его функционирования</p>
2. Отрасль, национальная экономика	Хозяйственная система не является субъектом конкуренции. Ее конкурентоспособность есть совокупность внешних факторов конкурентоспособности предприятий, входящих в хозяйственную систему	<p>1. Результативный уровень конкурентоспособности хозяйственной системы не может быть измерен непосредственно, а только косвенно – через уровень конкурентоспособности предприятий, входящих в данную систему</p> <p>2. Факторная форма выражения конкурентоспособности хозяйственной системы – совокупность внешних условий, в которых происходит реализация конкурентных преимуществ ее предприятий</p>
3. Товар	Товар не является субъектом конкуренции. Его конкурентоспособность есть результат реализации факторов конкурентоспособности предприятия, производящего данный товар	<p>1. Изменение уровня конкурентоспособности товара может произойти только при внешнем воздействии на товар, а не за счет внутренних резервов по причине их отсутствия</p> <p>2. Конкурентоспособность товара есть факторная форма выражения конкурентоспособности предприятия – его конкурентное преимущество</p>

Конкурентоспособность отрасли – это экономическая категория, характеризующая ее свойство, возникающее в условиях конкуренции с другими отраслями национальной экономики или иностран-

* Источник: разработка авторов.

ных экономик за производственные ресурсы или покупательский спрос, а также с аналогичными отраслями иностранных экономик за покупательский спрос, уровень которого обозначает привлекательность условий функционирования предприятий отрасли с точки зрения формирования их конкурентных преимуществ и(или) реализации их рыночных стратегий.

Результаты исследования позволяют также утверждать, что конкурентоспособность товара и отрасли (национальной экономики) являются факторами конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, проведенное нами исследование факторов возникновения и уровня, целевой направленности и качественных характеристик конкурентоспособности предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Уровень конкурентоспособности предприятия определяется действием системы внешних и внутренних факторов. Предложена следующая классификация указанных факторов: а) конкурентные преимущества, формируемые производственными ресурсами предприятия – капитальными (основные средства, нематериальные активы, оборотные активы, земельные ресурсы), трудовыми (совокупность количественных и качественных характеристик персонала, а также уровень его мотивации), системно-организационными (организационная структура и культура, технологии деятельности), ресурсами позиционирования (в пространстве, времени, сознании потребителей) – и стратегией его функционирования на рынке; б) конкуренция с контрагентами (одноотраслевые предприятия, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты) на рынке; в) прочие факторы рыночной конъюнктуры – условия спроса на рынке на продукцию предприятия и условия предложения производственных ресурсов.

2. Наличие конкурентоспособности необходимо предприятию для достижения поставленных целей и задач хозяйственной деятельности в условиях конкуренции. На основе анализа существующих подходов к трактовке экономической сущности конкурентоспособности предприятия и условий действующего экономического механизма хозяйствования Беларуси сформулирована *главная цель деятельности перерабатывающих предприятий АПК* – получение целевой прибыли на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств (соблюдение нормативных требований по уплате налогов, созданию рабочих мест, выплата заработной

платы, содержанию социальной сферы и др.), которая определяет целевую направленность их конкурентоспособности.

3. Управление конкурентоспособностью предприятия требует учета всех форм ее выражения. Предложено рассматривать две формы выражения конкурентоспособности: а) факторную форму – внешних и внутренних факторов конкурентоспособности; б) результативную форму – результатов (прибыль, созданные рабочие места и др.) использования имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ в процессе конкурентного взаимодействия на рынке. Оценка конкурентоспособности предприятия в факторной форме нами предлагается осуществлять путем определения величины конкурентных преимуществ предприятия и уровня конкуренции на рынке, а также оценки прочих факторов рыночной конъюнктуры; в результативной форме – путем определения величины полученной предприятием в условиях конкуренции прибыли на вложенный капитал, оценки уровня выполнения поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств с учетом целевой функции субъектов оценки конкурентоспособности.

4. Выполненные исследования потребовали нового определения категории «конкурентоспособность предприятия». Предложено определение конкурентоспособности предприятия как экономической категории, характеризующей его относительное, динамичное и интегральное свойство, имеющее результативную и факторную формы выражения, уровень которого обуславливает способность предприятия в условиях конкуренции на рынке получать целевую прибыль на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств.

Таким образом, предложенная нами трактовка экономической сущности конкурентоспособности предприятия может быть принята в качестве теоретической основы для разработки механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК Республики Беларусь, так как, она, во-первых, устанавливает факторы конкурентоспособности указанных предприятий, на которые должно осуществляться целенаправленное управленческое воздействие, во-вторых, определяет критерии оценки принимаемых управленческих решений при управлении конкурентоспособностью, учитывающие специфику функционирования изучаемых предприятий в условиях социально ориентированной экономики Беларуси, в-третьих, раскрывает требования к показателям оценки конкурентоспособности (интегральность, объективность, относительность).

1.4. Содержание конкуренции и конъюнктуры рынка как факторов конкурентоспособности предприятия

Анализ и обобщение теоретических основ конкуренции позволил нам установить, что она как сложное экономическое явление может рассматриваться в двух аспектах:

– как механизм, выполняющий в экономике множество функций, основными из которых являются – согласование частных и общественных интересов, эффективное размещение производственных ресурсов и распределение полученных доходов, стимулирование технического прогресса и др. Функции конкуренции как экономического механизма детально исследованы в работах классиков экономической мысли Смита А., Риккардо Д., Маршалла А., Хайека Ф., Робинсон Дж., Чемберлина Э., Шумпетера Й. и современных авторов, в том числе отечественных [4], [35], [260];

– как соперничество, которое в литературе трактуется двояко:

а) как конкурентное противодействие. В этой трактовке конкуренция рассматривается как борьба за ограниченные объекты, получение которых влияет на уровень достижения каждым из субъектов данного взаимодействия преследуемых рыночных целей. Таким образом, данная трактовка конкуренции предполагает ее рассмотрение как игры с нулевой суммой, в которой повышение уровня достижения рыночных целей одним из субъектов конкурентного взаимодействия обязательно сопровождается снижением возможного уровня достижения указанных целей остальными субъектами конкуренции (речь идет как о краткосрочных, так и о долгосрочных целях);

б) как «со-конкуренция» или конкурентное сотрудничество. Данная трактовка конкурентного взаимодействия была предложена Муром Дж. Ф. в его теории предпринимательских экосистем, а также Бранденбургером А. М. и Нейлбаффом Б. Дж. в их теории «со-конкуренции» [308]. Эта интерпретация конкуренции исходит из расширенной трактовки конкурентной борьбы, рассматривающей в качестве конкурентов не только одноотраслевые предприятия, но и их контрагентов, по отношению к которым между субъектами отраслевой конкуренции может быть не противодействие, а сотрудничество, направленное на совместное получение рыночной власти по отношению к остальным контрагентам (потребителям, поставщикам и др.). Таким образом, в этой трактовке конкуренция уже не может однозначно рассматриваться как игра с нулевой суммой, поскольку присутствие кон-

курентов и сотрудничество с ними может в ряде случаев положительно влиять на уровень достижения преследуемых рыночных целей.

В этой связи нами установлено, что в качестве фактора конкурентоспособности предприятия конкуренцию необходимо рассматривать как конкурентное соперничество (противодействие или соконкуренцию) на рынке.

Для определения экономической сущности конкуренции необходимо, прежде всего, установить значение указанной экономической категории. Следует отметить, что существует две основных концепции в трактовке конкуренции как противодействия. Первая из них – «поведенческая» – делает акцент на поведении субъектов конкуренции, вторая – «структурная» – на структуре рынка. Истоки данных концепций лежат в работе Смита А. «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой под конкуренцией подразумевалась совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке [304, с. 16]. Поскольку «структурная» концепция конкуренции основное внимание уделяет ее функциям и ничего не добавляет в отношении раскрытия ее сущности как соперничества, постольку определение категории «конкуренция» необходимо давать в рамках «поведенческой» концепции.

В рамках «поведенческой» концепции существует практически единое мнение о трактовке категории «конкуренция» как соперничества за что-либо между субъектами рынка. Эта трактовка исторически обусловлена происхождением данного термина от позднелатинского слова «*concurrentia*», которое в свою очередь происходит от более раннего слова «*concurrere*» – сталкиваться. Так, Азоев Г. Л. трактует конкуренцию как соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [4, с. 5].

Хеймани Р. С. и Шапиро Д. М. под конкуренцией подразумевают рыночную ситуацию, при которой фирмы или продавцы независимо друг от друга борются за покупателей (объекты конкуренции), необходимых для достижения определенных хозяйственных целей [141, с. 40]. Аналогичного мнения на конкуренцию как на соперничество придерживаются Райзберг Б. А. [162, с. 238], Шерер Ф. М., Росс Д. [304, с. 16], Портер М. Е. [228, с. 32], Завьялов П. [109, с. 4], Хэй Д., Моррис Д. [294] и др. В Законе Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» конкуренция также трактуется как соперничество [207].

Обобщая рассмотренные выше трактовки, нами установлено, что конкуренция – это экономическая категория, обозначающая взаимодействие между субъектами, стремящимися к достижению собственных целей, в форме их соперничества за ограниченные сходные средства для этого – объекты конкуренции – при помощи соответствующих инструментов и способов их использования в рамках определенным образом выделенного локального рыночного пространства.

В результате исследования качественных характеристик субъектов и условий возникновения конкуренции, содержащихся в работах Воронова А. А., Липсица И., Олейника А., Санько Г. и др. [51], [69], [104], [142], [168], [170], [210], [259] нами сформулированы основные положения трактовки экономической сущности конкуренции как фактора конкурентоспособности предприятия, которые схематично представлены на рис. 1.5 [352].

Установлено, что субъектами конкуренции являются индивидуальные или коллективные, не осуществляющие хозяйственную деятельность, а также хозяйствующие субъекты, конкурирующие между собой за объекты конкуренции, использование которых позволяет им достигать поставленных целей.

Исходя из результатов проведенного исследования существующих подходов к определению состава субъектов конкуренции, характеристика которых представлена в табл. 1.2, и факторов возникновения конкуренции нами установлено, что главной общей чертой субъектов конкуренции является причина, побуждающая их бороться за объекты конкуренции при помощи ее инструментов (конкурентных преимуществ), которая представляет собой общность преследуемых ими целей [359], [360]. Следовательно, наиболее адекватной хозяйственной практике является модифицированная трактовка конкуренции, предложенная Портером М. Е. [228, с. 32], согласно которой в качестве субъектов конкуренции могут выступать:

а) конкуренты, непосредственно взаимодействующие с предприятием в борьбе за объекты конкуренции:

– существующие конкуренты-производители аналогичной по потребительским характеристикам продукции (работ, услуг);

– потенциальные конкуренты-производители аналогичной по потребительским характеристикам продукции (работ, услуг) – воздействие проявляется, как правило, в долгосрочном периоде;

– существующие конкуренты-производители товаров-заменителей;

б) конкуренты, имеющие возможность своими действиями на рынке препятствовать достижению предприятием поставленных целей, но не взаимодействующие с ним по поводу объектов конкуренции (за исключением рыночной власти):

– конкуренты-потребители, являющиеся также для предприятия объектом конкуренции на рынке продукции (работ, услуг);

– конкуренты-поставщики, также представляющие собой для предприятия объект конкуренции на ресурсном рынке.

Нами установлено, что взаимодействие предприятия с потребителями и поставщиками на рынке выступает для него как воздействие факторов рыночной конъюнктуры.

Известно, что для достижения целей деятельности предприятию требуются производственные ресурсы, являющиеся источниками его конкурентных возможностей. В этой связи определено, что для получения производственных ресурсов предприятию необходимо задействовать следующие механизмы:

а) получение необходимых производственных ресурсов путем осуществления хозяйственной деятельности, то есть производства добавленной стоимости в виде продукции (работ, услуг) и дальнейшего ее обмена посредством товарного рынка на необходимые ресурсы. При этом величина полученных производственных ресурсов должна быть больше, чем затраченных. Предприятие, используя данный механизм, само производит на основе имеющихся необходимые для достижения его целей ресурсы, но это производство происходит не непосредственно, а опосредовано его участием в обменах на двух типах рынков – потребительском (рынке производимого товара) и ресурсном. Для хозяйствующих субъектов данный механизм получения производственных ресурсов является основным;

б) получение необходимых производственных ресурсов извне на безвозмездной основе путем использования рыночной власти, которой обладает предприятие. Применение данного механизма является привлекательным для предприятия, поскольку позволяет при фиксированном значении эффективности использования производственных ресурсов достигать роста рентабельности деятельности, то есть оценки рынком результатов этого использования. Поэтому стратегия деятельности практически всех предприятий, функционирующих на рынке, направлена на получение определенной рыночной власти.

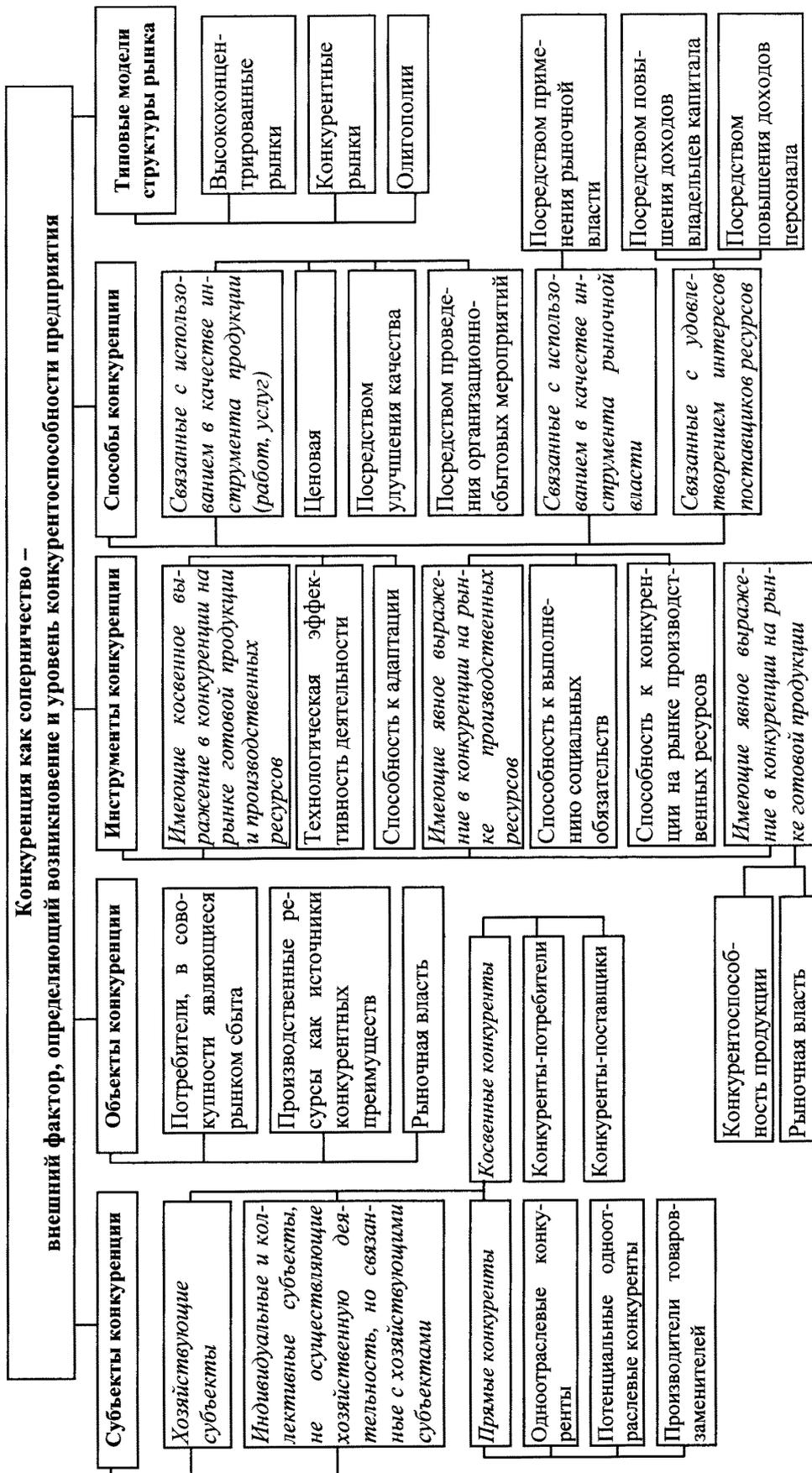


Рис. 1.5. Основные положения трактовки экономической сущности конкуренции как фактора конкурентоспособности предприятия*

* Источник: разработка авторов.

Выявлено, что существование двух механизмов привлечения производственных ресурсов обуславливает наличие трех основных форм их выражения в процессе конкуренции, которые нами определены как объекты конкуренции – объекты, за которые осуществляется соперничество на рынке между субъектами конкуренции. Наличие объектов конкуренции позволяет констатировать, что конкуренция – это не обязательно прямое взаимодействие ее субъектов, более того оно на ряде рынков (например, сельскохозяйственной продукции или продуктов ее переработки), как правило, является косвенным, то есть опосредованным борьбой за одни ограниченные объекты конкуренции. Объекты конкуренции целесообразно классифицировать следующим образом:

– потребители, в своей совокупности (и при определенной географической локализации) являющиеся рынками сбыта произведенной субъектами конкуренции продукции (работ, услуг), а также объектами применения имеющейся рыночной власти данных субъектов;

– производственные ресурсы, как источники возможностей субъектов конкуренции по производству ими продукции (работ, услуг). Совокупность поставщиков необходимых ресурсов представляет собой для субъекта конкуренции рынок ресурсов – объект применения имеющейся у него рыночной власти. Данный объект конкуренции используется всегда совместно с предыдущим;

– рыночная власть, отражающая наличие у предприятия доминирующего положения, которое дает возможность влиять на институциональную структуру рынка.

Установлено, что предприятие (субъект конкуренции) для получения объектов конкуренции в процессе взаимодействия с контрагентами использует инструменты конкуренции, представляющие собой его конкурентные преимущества. В этой связи нами предложено определение конкурентного преимущества как экономической категории, обозначающей инструмент, используемый предприятием для получения доступа на рынки сбыта и формирования рыночной власти, который является основой стратегии поведения предприятия на рынке и целевым ориентиром в процессе управления его конкурентоспособностью.

В процессе управления конкурентоспособностью предприятия конкурентное преимущество выполняет три функции [324], [331], [332]:

а) является связующим звеном между факторной и результативной формами выражения конкурентоспособности. Это означает, что на практике управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется посредством воздействия на величину его конкурентных преимуществ;

б) является связующим звеном между факторной формой выражения конкурентоспособности и используемыми способами конкуренции на рынке;

в) является основой рыночной стратегии предприятия.

Предприятие может располагать шестью основными конкурентными преимуществами, характеристика которых представлена в табл. 1.11.

Таблица 1.11

Характеристика конкурентных преимуществ предприятия*

Конкурентное преимущество	Способность предприятия, которую выражает конкурентное преимущество
Конкурентные преимущества, имеющие косвенное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции и производственных ресурсов	
Технологическая эффективность	Эффективно осуществлять процесс преобразования сырьевых ресурсов в продукцию (работы, услуги), поддерживать высокую конкурентоспособность на рынках производственных сырьевых ресурсов (материальных, топливно-энергетических). Чем выше технологическая эффективность, тем выше цена, которую предприятие может предложить за используемые ресурсы на рынке
Способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации	Поддерживать и увеличивать заданный уровень конкурентоспособности в условиях изменяющейся внешней среды (конъюнктуры рынка) путем повышения величины возможностей к адаптации и эффективности их использования
Конкурентные преимущества, имеющие явное выражение в конкуренции на рынке производственных ресурсов	
Способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие	Выполнять социальные обязательства, а также степень привлекательности предприятия для государства (общества), отношения с которым необходимы для успешного осуществления хозяйственной деятельности в условиях конкуренции на рынке готовой продукции
Способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов	Конкурировать на рынке производственных ресурсов, а также степень привлекательности предприятия для поставщиков капитальных и трудовых производственных ресурсов, отношения с которыми необходимы для успешного осуществления хозяйственной деятельности в условиях конкуренции на рынке готовой продукции

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 1.11

Конкурентное преимущество	Способность предприятия, которую выражает конкурентное преимущество
Конкурентные преимущества, имеющие явное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции	
Конкурентоспособность продукции (работ, услуг)	Привлечь потребителя не только низкой ценой, но и качественными характеристиками продукции, отражающими степень ее дифференциации. Конкурентоспособность продукции характеризуется степенью ее привлекательности для потребителя и превосходства с его точки зрения над аналогичным товаром-конкурентом, привязанному к конкретному моменту времени, рынку, потребителю
Рыночная власть	Использовать доминирующее положение на рынке и имеющиеся возможности по изменению его институциональной структуры для повышения рентабельности капитала и/или продукции при фиксированном уровне эффективности использования сырьевых, трудовых и капитальных ресурсов. Косвенным показателем наличия рыночной власти служит отношение темпа роста рентабельности капитала предприятия к темпу роста эффективности использования им производственных ресурсов

Нами раскрыта экономическая сущность представленных в табл. 1.11 конкурентных преимуществ предприятия (рис. 1.6):

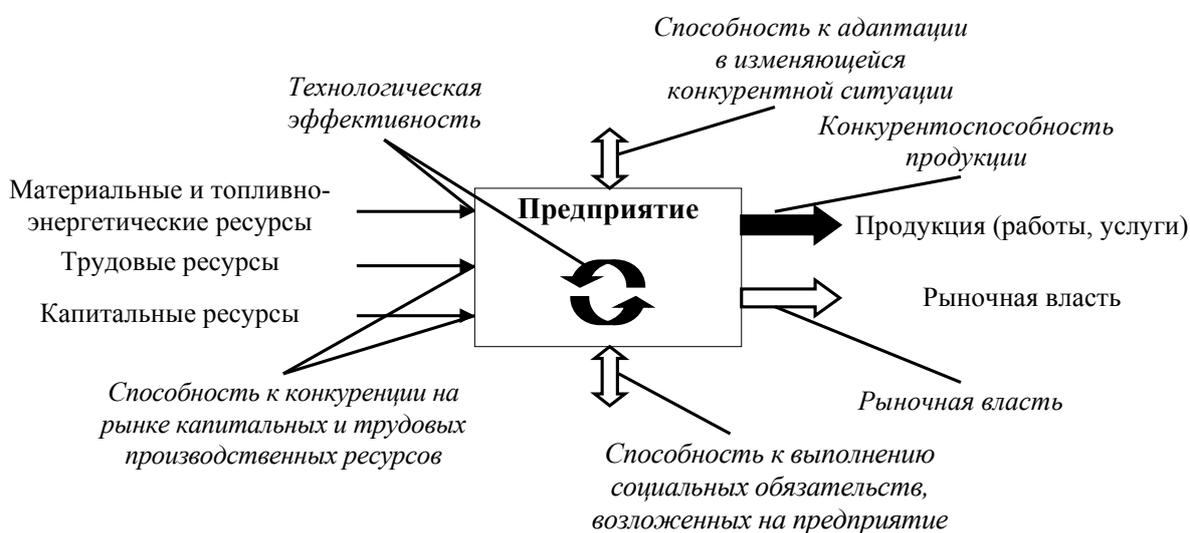


Рис. 1.6. Концептуальное представление экономической сущности конкурентных преимуществ предприятия*

* Источник: разработка авторов.

Технологическая эффективность. *Сущность:* характеризует эффективность преобразования производственной системой сырьевых ресурсов. Отличие данного конкурентного преимущества от способности к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов заключается в том, что оно определяет привлекательность предприятия для привлечения «высокоэластичных» (то есть их поставщик может в краткосрочном периоде изменить направления поставок) ресурсов.

Причины выделения: существование различия между внутренней (технологической) и внешней (рыночной эффективностью) деятельности предприятия. Эти два вида эффективности по проявлению своей интенсивности (величине) связаны друг с другом, но не детерминированной, а стохастической зависимостью. То есть предприятие может иметь высокую эффективность преобразования сырьевых ресурсов, но не «уметь убедить» рынок в необходимости высокой оценки результатов этого преобразования (например, вследствие неудовлетворительной маркетинговой деятельности). Может наблюдаться обратная ситуация – низкая эффективность преобразования сырьевых ресурсов (характерная для ряда отечественных предприятий) сопровождается наличием относительно доминирующего положения на рынке как экономического, так и политического характера (например, характерно для ряда российских предприятий), что в конечном итоге выражается в высокой внешней эффективности.

Источник: состояние технико-технологического потенциала предприятия, то есть технических средств и технологий, применяемых для преобразования сырьевых ресурсов.

Следствия наличия: чем выше технологическая эффективность, тем при прочих равных условиях выше цена, которую предприятие может предложить за используемые сырьевые ресурсы на рынке. Технологическая эффективность не может однозначно детерминировать цены приобретения ресурсов вследствие возможности обладания предприятием рыночной властью по отношению к поставщикам (и наоборот).

Способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации. *Сущность:* характеризует эффективность процесса взаимодействия производственной системы с внешней средой.

Причины выделения: усиление нестабильности, возрастание сложности, дифференцированности и враждебности внешней среды требует от предприятия постоянного поддержания гомеостатического

равновесия с внешней средой вследствие «устаревания» располагаемых конкурентных преимуществ (наличия жизненного цикла конкурентного преимущества, описываемого логистической кривой).

Источник: финансовые ресурсы, направленные на развитие потенциала предприятия путем инвестиций в основные средства, нематериальные активы, повышение квалификации персонала и т. п.

Следствия наличия: высокий уровень данного конкурентного преимущества при прочих равных условиях является значимым в долгосрочном периоде фактором конкурентоспособности предприятия, поскольку позволяет изменять параметры жизненного цикла (то есть значимость в конкуренции) таких конкурентных преимуществ, как технологическая эффективность, конкурентоспособность продукции и рыночная власть.

Способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие. *Сущность:* характеризует эффективность процесса взаимодействия производственной системы с внешней средой.

Причины выделения: во-первых, превращение предприятия в условиях перехода страны к постиндустриальному этапу развития из экономического в социально-экономический институт, во-вторых, превращение трудовых ресурсов в главный фактор производства в экономике, затраты на подготовку которых должно нести не только государство, но и предприятия – получатели наибольшей выгоды от повышения качества трудовых ресурсов, в-третьих, санкционирование государством (обществом) создания предприятия, прекращения его деятельности, решений об оказании государственной поддержки и др. определяется важностью социальной роли предприятия. Рассматриваемое конкурентное преимущество часто используется монополистами для обоснования доминирующего положения на рынке и предотвращения действий государства по его изменению.

Источник: величина прибыли предприятия и совокупность направлений ее распределения и использования.

Следствия наличия: высокий уровень данного конкурентного преимущества при прочих равных условиях является значимым в долгосрочном периоде фактором конкурентоспособности предприятия, поскольку позволяет повышать качество трудовых ресурсов предприятия, обосновывает его доминирующее положение на рынке и наличие рыночной власти, а также повышает его привлекательность как объекта государственной поддержки и защиты от иностранных конкурентов.

Способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов. *Сущность:* характеризует эффективность процесса взаимодействия входа производственной системы с внешней средой.

Причины выделения: существование различия между внутренней (технологической) и внешней (рыночной эффективностью) деятельности предприятия, а также конкуренция со стороны прочих потребителей капитальных и трудовых ресурсов, величина которой велика из-за высокой универсальности указанных ресурсов. Технологическая эффективность не может однозначно детерминировать цены приобретения ресурсов вследствие возможности обладания предприятием рыночной властью по отношению к поставщикам.

При определенных условиях – стандартизация товара (ресурса), совершенная конкуренция, полнота информации и отсутствие неопределенности – проблема привлечения трудовых и капитальных ресурсов сводится к проблеме цены, которую предприятие готово за них уплатить (как это имеет место при совершенной конкуренции). Но, в большинстве случаев, эти условия не соблюдаются. Во-первых, многие ресурсы не имеют рыночной цены, поскольку являются уникальными, во-вторых, размещение этих ресурсов их обладателями в условиях неопределенности и преследования множества целей (в отличие от неоклассической максимизации текущей прибыли) не может происходить только исходя из цен (часто они и неизвестны), а поиск информации об эффективности аллокации затруднен. В данном случае собственникам ресурсов требуются как минимум некие индикаторы, которые подтверждали бы правильность их выбора. Этими индикаторами является способность предприятия удовлетворять интересы собственников ресурсов.

Исходя из всего вышесказанного, проблема привлечения трудовых и капитальных ресурсов – это не проблема уплаты за них рыночной цены, а проблема гораздо более сложная. Особенно она актуальна тогда, когда предприятие находится в конце технологической цепи производства, использует специфические факторы производства, технологический процесс очень сложен и его координация посредством рыночного механизма невозможна вследствие существования больших транзакционных издержек, государство играет большую роль в экономике как координатор размещения ресурсов.

Источник: степень удовлетворения предприятием интересов собственников капитальных и трудовых ресурсов.

Следствия наличия: чем выше способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов, тем выше цена и привлекательнее условия, которые предприятие может предложить за используемые капитальные и трудовые ресурсы на рынке, а также его возможности по привлечению необходимого для деятельности их объема соответствующего качества.

Конкурентоспособность продукции (работ, услуг). *Сущность:* характеризует степень соответствия результатов преобразования производственной системой производственных ресурсов требованиям внешней среды.

Причины выделения: индивидуализация потребностей потребителей требует дифференциации продукции на большинстве рынков, так как ее привлекательность для потребителя определяется не только ценой приобретения, но еще и величиной способности удовлетворять потребности потребителя (то есть качественными характеристиками, отражающими дифференциацию) на единицу затраченных им средств. В условиях стандартизации продукции и/или неразвитого рынка данное конкурентное преимущество вырождается в ценовое преимущество и, следовательно, сводится к технологической эффективности.

Источник: качественные и ценовые характеристики продукции, известность ее торговой марки (бренда).

Следствия наличия: чем выше конкурентоспособность продукции, тем больше объемы и цены ее реализации.

Рыночная власть. *Сущность:* характеризует эффективность процесса взаимодействия выхода производственной системы с внешней средой. Косвенным показателем наличия рыночной власти служит отношение темпа роста рентабельности капитала предприятия к темпу роста эффективности использования им производственных ресурсов.

Причины выделения: существование различия между внутренней (технологической) и внешней (рыночной эффективностью) деятельности предприятия.

Источник: занятие относительно (по отношению к контрагентам или какому-либо контрагенту) доминирующего положения на рынке и/или наличие возможностей по изменению его институциональной структуры. Доминирующее положение на рынке может являться следствием реализации стратегии предприятия (в том числе его рыночной позиции – занятие рыночной ниши, географическая обособленность рынка и т. п.) и/или сложившейся рыночной конъюнктуры. Таким об-

разом, рыночная власть не только «структурное», но и «поведенческое» понятие, поскольку она определяется не только текущим положением на рынке, но предшествующим поведением предприятия в конкуренции.

Следствия наличия: чем больше рыночная власть, тем больше положительная разница между рыночной и технологической эффективностью предприятия и темпами их роста.

По временному периоду действия на конкурентоспособность конкурентные преимущества предприятия нами предлагается классифицировать на:

– определяющие уровень конкурентоспособности в текущем периоде: технологическая эффективность, конкурентоспособность продукции (работ, услуг), рыночная власть;

– определяющие уровень конкурентоспособности в долгосрочном периоде: способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации, способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие, способность к конкуренции на рынке производственных ресурсов [326], [356].

Отличие первой группы конкурентных преимуществ от второй заключается в том, что:

а) первые воздействуют на уровень конкурентоспособности предприятия в текущем периоде, а вторые с временным лагом;

б) первые связаны с получением прибыли в текущем периоде, а вторые с ее распределением и использованием в этом периоде;

в) взаимосвязь первых с уровнем конкурентоспособности носит преимущественно объективный характер, определяется спецификой технологии производства и стратегии поведения предприятия на рынке, а вторых – преимущественно субъективный характер и определяется не только объективными факторами, но и целями (а также формой целевой функции) поставщиков производственных ресурсов, потребителей и государства.

Установлено, что конкурентные преимущества являются не только факторами конкурентоспособности предприятия, но и оказывают влияние друг на друга. При этом данное влияние имеет сложный характер и проявляется как в текущем, так и долгосрочном периодах.

Сущность технологической эффективности, способности к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации и конкурентоспособности продукции (работ, услуг) как инструментов конкуренции раскрыта во многих исследованиях (в частности в работах

Есполова А. Т., Портера М. Е., Юданова А. Ю. и др. [104], [105], [142], [228], [229], [312]). В то же время сущность рыночной власти как конкурентного преимущества в настоящее время полно не исследована, главным образом в силу того, что в этом качестве она не упоминается (например, в работе Воронова А. А. [51, с. 21]).

В этой связи нами установлено, что механизм влияния рыночной власти на рост величины конкурентоспособности предприятия заключается в достижении им более высокого уровня рентабельности активов и/или выручки от реализации продукции за счет ее искусственного повышения при фиксированном уровне эффективности использования сырьевых, трудовых и капитальных ресурсов. По отношению к конкурентам, во взаимодействии с которыми эта власть применяется, результатом ее использования является снижение их возможностей по достижению рыночных целей путем ограничения доступа к рынкам готовой продукции и производственных ресурсов. Источником возникновения рыночной власти является занятие предприятием относительно доминирующего положения на рынке.

Рыночная власть может использоваться только в сделках с контрагентами (конкурентами) и, следовательно, должен существовать предмет этих сделок. Поэтому рыночная власть проявляется только при реализации продукции на товарном рынке или приобретении производственных ресурсов на ресурсном. Определенные нами основные характеристики рыночной власти как инструмента конкуренции приведены в табл. 1.12.

Возможность использования предприятием инструментов конкуренции реализуется путем применения различных ее способов, которые представляют собой методы реализации предприятием имеющихся у него конкурентных преимуществ. Нами определены пять групп способов конкуренции (табл. 1.13).

Таблица 1.12

**Основные характеристики рыночной власти
как конкурентного преимущества предприятия***

Признак	Характеристика признака
1. Сущность	Занятие доминирующего положения на рынке или его сегменте (нише) по отношению к конкурентам
2. Основные проявления наличия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль над величиной цен предметов сделок с контрагентами 2. Контроль над объемом сделок контрагентов как на получение производимой другими продукции, так и на поставку их продукции на рынок 3. Контроль над величиной барьеров входа на рынок 4. Навязывание невыгодных условий контрактов
3. Источники появления	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отношениях с покупателями: ограниченность числа альтернативных поставщиков товара; координация действий в отношении с покупателями с альтернативными поставщиками товара; высокий уровень издержек переключения на товар альтернативных поставщиков; наличие возможности прямой вертикальной интеграции в отрасль покупателя; низкая доля сбыта продукции данному покупателю в общем объеме ее сбыта рассматриваемым субъектом конкуренции 2. В отношениях с потенциальными конкурентами: наличие выраженного эффекта масштаба и его использование; наличие выраженного действия закона «опыта» и его использование; приверженность покупателей; большая капиталоемкость отрасли; ограниченность каналов товародвижения; политические аспекты 3. В отношениях с поставщиками: ограниченность числа альтернативных покупателей товара; координация действий в отношении с поставщиками с альтернативными покупателями товара; высокая доля закупок в общем объеме реализации поставщиком товара; низкие издержки переключения на товар другого поставщика; продукция поставщика занимает небольшую долю в общей себестоимости продукции потребителя, а также не оказывает существенного влияния на уровень ее качества; наличие возможности обратной вертикальной интеграции в отрасль поставщика 4. В отношениях с производителями товаров-заменителей: лучшее соотношение цена/полезность у товара по отношению к товару производителя товара-заменителя; более высокая доходность отрасли рассматриваемого производителя по отношению к отрасли, производящей товар-заменитель 5. В отношениях с прямыми конкурентами: наличие рыночной власти по отношению к потребителям, поставщикам, производителям товаров-заменителей, потенциальным конкурентам; высокая доля рынка; слабая зависимость от других прямых конкурентов

* Источник: разработка авторов.

Таблица 1.13

Характеристика способов (методов) конкуренции*

Группа способов конкуренции	Подгруппа способов конкуренции	Способы конкуренции
1. Связанные с использованием технологической эффективности	–	Повышение технологической эффективности посредством: а) закона опыта б) эффекта масштаба в) использования прогрессивных технологий, в том числе управленческих
2. Связанные с использованием адаптивности деятельности	–	Повышение адаптивности деятельности – способности поддерживать динамическое равновесие с внешним окружением посредством развития конкурентных преимуществ и совершенствования рыночной стратегии
3. Связанные с применением производимой продукции (работ, услуг)	3.1. Ценовая конкуренция	3.1.1. Снижение единовременных затрат потребителя на приобретение товара (снижение оплаченной стоимости продукта, расходов на транспортировку, монтаж и т. п.) 3.1.2. Снижение текущих затрат потребителя на эксплуатацию товара (расходов на обслуживание, ремонт, запасные части, утилизацию, амортизацию и т. п.)
	3.2. Конкуренция посредством улучшения качества товара	3.2.1. Дифференциация и выпуск новых товаров 3.2.2. Рост уровня качества товара 3.2.3. Сертификация товара
	3.3. Конкуренция посредством осуществления организационно-сбытовых мероприятий	3.3.1. Ценовые скидки 3.3.2. Активное стимулирование сбыта 3.3.3. Рост качества предпродажного, продажного и послепродажного сервиса 3.3.4. Улучшение условий и порядка расчетов, комплектности поставок, сроков и условий гарантий и т. п.

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 1.13

Группа способов конкуренции	Подгруппа способов конкуренции	Способы конкуренции
4. Связанные с использованием приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти [318, с. 26]:	4.1. Ограничение объемов производства с целью повышения цен 4.2. Повышение или понижение цен. Ценовая дискриминация покупателей 4.3. Использование республиканских и местных властей для получения с помощью предоставляемых ими льгот благоприятных экономических условий (дешевых кредитов, лицензий и т. д.) 4.4. Сознательное невыполнение обязательств перед государством (неуплата налогов, обязательных платежей) в надежде на их списание 4.5. Использование личных связей с криминалитетом, что создает барьеры криминального характера (рэкет, поборы и т. д.) для непосредственных и потенциальных конкурентов 4.6. Невыплаты заработной платы работникам 4.7. Неплатежи поставщикам и подрядчикам, навязывание выгодных условий поставок и цен. Навязывание бартерных и прочих видов недежных расчетов 4.8. Производство незарегистрированной продукции (теневой сектор). Уход от налогообложения. Использование незарегистрированной рабочей силы 4.9. Сговор с другими субъектами конкуренции с целью раздела рынка и дискриминации прочих субъектов данного взаимодействия	
5. Связанные с удовлетворением интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств	5.1. Конкуренция на рынке капитала посредством повышения дохода его владельцев	5.1.1. Повышение рентабельности собственного капитала 5.1.2. Повышение выплаты дивидендов по акциям 5.1.3. Повышение курса акций 5.1.4. Повышение текущей ликвидности активов
	5.2. Конкуренция на рынке труда посредством повышения дохода персонала	5.2.1. Повышение заработной платы персонала 5.2.2. Создание условий для служебного роста (например, посредством увеличения масштабов деятельности, усложнения организационной структуры и т. д.)
	5.3. Конкуренция посредством выполнения социальных обязательств	5.3.1. Увеличение численности занятых на предприятии (создание рабочих мест) 5.3.2. Увеличение налоговых и прочих отчислений в бюджет и внебюджетные фонды 5.3.3. Увеличение финансирования социальной сферы за счет прибыли

Важным фактором конкурентной борьбы является структура рынка. Выделяют три основных группы моделей структуры рынка, характеристика которых, а также их влияния на специфику конкуренции, представлена в табл. 1.14.

Таблица 1.14

**Основные модели структуры рынка и ее влияние
на специфику конкурентной борьбы***

Модель структуры рынка	Характеристика модели	Значимые конкурентные преимущества	Значимые способы конкуренции на товарном рынке
1. Высококонцентрированные рынки			
1.1. Чистая монополия	Одно предприятие Уникальный товар без близких товаров-заменителей Значительный контроль цен Запрещающие барьеры для входа в отрасль Важность организационно-сбытовых мероприятий	Конкурентоспособность продукции Рыночная власть Способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие	Посредством улучшения качества товара Посредством осуществления организационно-сбытовых мероприятий Выполнение социальных обязательств, возложенных на предприятие
1.2. Отрасль с доминирующей фирмой	Одно предприятие занимает более 50 % рынка (остальные – аналогично 1.1)	Аналогично 1.1	Аналогично 1.1
2. Олигополии			
Олигополия	Небольшое число одноотраслевых конкурентов Возможность контроля цен Существенные барьеры для входа в отрасль	Технологическая эффективность Конкурентоспособность продукции Рыночная власть	Ценовая Посредством улучшения качества товара Посредством осуществления организационно-сбытовых мероприятий
3. Конкурентные рынки			
3.1. Чистая конкуренция	Очень большое число одноотраслевых конкурентов (атомистичность рынка) Стандартизированный товар Отсутствие барьеров для входа в отрасль Полная информированность Равнодоступность технологий	Технологическая эффективность	Ценовая

* Источник: разработка авторов на основе [71, с. 137]; [125, с. 103]; [178, с. 66].

Окончание табл. 1.14

Модель структуры рынка	Характеристика модели	Значимые конкурентные преимущества	Значимые способы конкуренции на товарном рынке
3.2. Монополистическая конкуренция	Дифференциация продукции (остальные – аналогично 3.2)	Технологическая эффективность Конкурентоспособность продукции Рыночная власть	Ценовая Посредством улучшения качества товара Посредством осуществления организационно-бытовых мероприятий
3.3. Конкурентный отбор	Отсутствие равнодоступности технологий (различные функции издержек)	Технологическая эффективность	Ценовая

Анализ табл. 1.14 позволяет сделать вывод о том, что наибольшее значение управление конкурентоспособностью предприятия будет иметь при такой структуре рынка, которая предполагает его стратегическое конкурентное поведение, то есть в случае олигополии и, в меньшей степени, монополистической конкуренции. В условиях высококонцентрированного рынка управление конкурентоспособностью приобретает значимость только при угрозе входа нового конкурента, а в случае конкурентного отбора оно вырождается в управление технологическими инновациями.

Нами установлено, что конкуренция на рынке представляет собой лишь один из внешних факторов конкурентоспособности предприятия. Это связано с тем, что кроме прямых конкурентов, непосредственно взаимодействующих с предприятием в борьбе за объекты конкуренции, существуют и косвенные конкуренты, имеющие возможность своими действиями на рынке препятствовать достижению предприятием поставленных целей, но не взаимодействующие с ним по поводу объектов конкуренции (за исключением рыночной власти). Указанная группа контрагентов предприятия является его конкурентами вследствие общности целей, однако отсутствие общности объектов конкуренции, а следовательно, и ее инструментов, делает воздействие указанных контрагентов на предприятие косвенным. То есть оно принимает характер воздействия конъюнктуры рынка.

Определено, что конъюнктура рынка, рассматриваемая как фактор конкурентоспособности предприятия – это сложившаяся в опре-

деленный период времени экономическая ситуация, характеризующая совокупностью показателей, выражающих состояние сырьевого и товарного рынков, в которой протекает хозяйственная деятельность и конкурентное взаимодействие предприятий рассматриваемой отрасли между собой и производителями товаров-заменителей [345].

Приведенное выше определение конъюнктуры рынка позволяет утверждать, что конкуренция также является одним из проявлений конъюнктуры. Поэтому в существующих исследованиях конъюнктуры рынка она, как правило, трактуется расширенно. Однако в настоящем исследовании для лучшего понимания механизма воздействия внешних факторов на конкурентоспособность предприятия мы предлагаем разделять собственно конкурентные факторы и прочие факторы рыночной конъюнктуры (рис. 1.7).

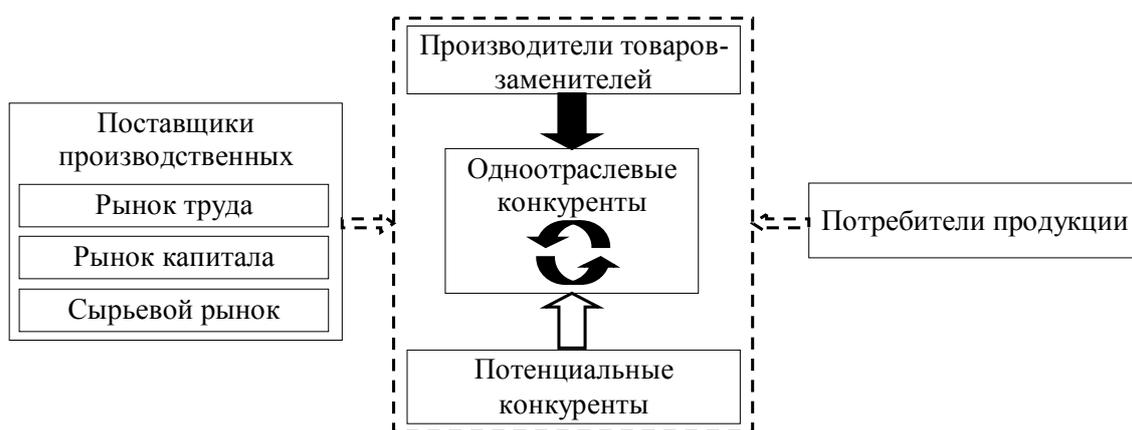


Рис. 1.7. Внешние факторы конкурентоспособности предприятия*:

- ➔ – прямое конкурентное взаимодействие в текущем периоде;
- ⇔ – прямое конкурентное взаимодействие в долгосрочном периоде; ⇨ – воздействие конъюнктуры рынка в текущем периоде

Конъюнктура рынка, рассматриваемая как фактор конкурентоспособности перерабатывающих предприятий, характеризуется двумя основными группами показателей:

- характеризующих предложение на трех ресурсных рынках: а) на сырьевом рынке (индексы объема производства и экспорта/импорта сырья, коэффициент товарности, индекс закупочных цен, эластичность предложения сырья по ценам и др.); б) на рынке труда

* Источник: разработка авторов.

(количество доступных трудовых ресурсов, образовательно-квалификационный уровень трудовых ресурсов, стоимость трудовых ресурсов и др.), в) на рынке капитала (процентная ставка по привлекаемому капиталу, условия предоставления капитала и др.);

– характеризующих спрос на рынке готовой продукции (индекс емкости рынка, цен, эластичность спроса по ценам, доходу потребителей и др.);

Как показано на рис. 1.7 факторы рыночной конъюнктуры оказывают влияние не только на одноотраслевых конкурентов, но и на производителей товаров-заменителей и потенциальных конкурентов.

Таким образом, проведенное нами в первой главе работы исследование экономической сущности конкурентоспособности предприятия и факторов ее формирования позволяет сделать следующие обобщающие выводы:

1. Исследование экономической сущности конкурентоспособности предприятия требует раскрытия его сущности как ее носителя. Согласно теории систем возможность выделения предприятия из внешней среды обуславливает его целостность, выражаемая через тесноту и интенсивность связей между подсистемами предприятия. Согласно теории организации главной причиной возможности выделения предприятия из внешней среды является наличие у него «границ», возникающих вследствие ограниченности социальных связей членов предприятия при помощи внутреннего «порядка», основанного на уставе, иерархии власти, системах коммуникаций и координации, единстве преследуемых целей. Наличие у предприятия внешней среды и его функционирование в ней обусловлено такими качественными чертами предприятия, как целеустремленность и определенное ею целенаправленное поведение.

2. Предприятие является открытой системой, достигающей своих целей путем взаимодействия с внешней средой в форме конкуренции. Внешними причинами возникновения конкуренции являются: наличие множества предприятий, аналогичность их миссий (глобального позиционирования во внешней среде), ограниченность ресурсов во внешней среде и стремление общества максимизировать удовлетворение потребностей в условиях ограниченности ресурсов. Внутренней причиной возникновения конкуренции является стремление

предприятия к достижению поставленных целей путем реализации рыночной стратегии, основывающейся на располагаемых предприятием конкурентных преимуществах, позволяющих достичь высокой технологической и(или) рыночной эффективности.

3. Существующие подходы к трактовке конкурентоспособности предприятия не учитывают ее существенных характеристик, к которым относятся – возникновение и существование только в условиях конкуренции, специфичность (то есть отличность от конкурентоспособности продукции и эффективности функционирования предприятия), направленность на достижение совокупности целей деятельности, выполнение поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств на конкурентном рынке, относительность, динамичность, интегральность и др. Это не позволяет использовать их в качестве теоретической базы механизма управления конкурентоспособностью отечественных перерабатывающих предприятий АПК. Поэтому имеется объективная необходимость в комплексном теоретическом обосновании экономической сущности конкурентоспособности предприятия, учитывающем специфику сложившихся условий хозяйствования в Беларуси.

4. Разработка непротиворечивой трактовки экономической сущности конкурентоспособности предприятия на основе механической компиляции существующих в литературе ее трактовок невозможна. Подобный «схоластический» подход, практикуемый некоторыми авторами, оперирует лишь словами, а должен – сущностными характеристиками предприятия и его конкурентоспособности.

Нами определены факторы конкурентоспособности предприятия и предложена их следующая классификация: а) конкурентные преимущества, формируемые производственными ресурсами предприятия – капитальными, трудовыми, системно-организационными, ресурсами позиционирования – и стратегией его функционирования на рынке; б) конкуренция с контрагентами (одноотраслевые предприятия, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты) на рынке; в) прочие факторы рыночной конъюнктуры – условия спроса на рынке на продукцию предприятия и условия предложения производственных ресурсов. Установлено, что конкурентоспособность предприятий АПК Беларуси должна обеспечивать достижение

главной цели их функционирования – получение целевой прибыли на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств. Предложено рассматривать две формы выражения конкурентоспособности: факторную (система внешних и внутренних факторов конкурентоспособности), результативную (совокупность результатов – прибыль, созданные рабочие места и др. – использования конкурентных преимуществ предприятия на рынке). Раскрыты качественные характеристики конкурентоспособности: относительность (уровень конкурентоспособности – относительная величина, всегда измеряемая по отношению к конкретному конкуренту), динамичность (конкурентоспособность изменяется под действием не только руководства предприятия, но и внешних факторов) и интегральность (обобщает результаты деятельности предприятия в условиях конкуренции). Сделан вывод, что «конкурентоспособность предприятия» – экономическая категория, характеризующая его относительное, динамичное и интегральное свойство, имеющее результативную и факторную формы выражения, уровень которого обуславливает способность предприятия в условиях конкуренции на рынке получать целевую прибыль на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств.

5. Важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия является уровень конкуренции – взаимодействия между субъектами, стремящимися к достижению собственных целей, в форме их соперничества за ограниченные сходные средства для этого – объекты конкуренции – при помощи соответствующих инструментов и способов их использования в рамках определенным образом выделенного локального рыночного пространства.

Установлено, что субъектов конкуренции необходимо классифицировать на две группы: а) конкурентов, непосредственно взаимодействующих с предприятием в борьбе за объекты конкуренции (одноотраслевые предприятия, потенциальные конкуренты, производители товаров-заменителей); б) конкурентов, имеющих возможность своими действиями на рынке препятствовать достижению предприятием поставленных целей, но не взаимодействующих с ним по поводу объектов конкуренции за исключением рыночной власти

(поставщики и потребители). Объектами конкуренции являются потребители, производственные ресурсы и рыночная власть. Существует пять основных групп способов конкуренции – связанные с использованием технологической эффективности, адаптивности деятельности, производимой продукции (работ, услуг), приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти, удовлетворением интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств.

Дано определение конкурентного преимущества как экономической категории, обозначающей инструмент, используемый предприятием для получения доступа на рынки сбыта и формирования рыночной власти, который является основой стратегии поведения предприятия на рынке и целевым ориентиром в процессе управления его конкурентоспособностью. Предложено выделять три группы конкурентных преимуществ: а) имеющих косвенное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции и производственных ресурсов (технологическая эффективность, способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации); б) имеющих явное выражение в конкуренции на рынке производственных ресурсов (способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие, способность к конкуренции на рынке производственных ресурсов); в) имеющих явное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции (конкурентоспособность продукции, рыночная власть).

6. Определено, что помимо конкуренции еще одним внешним фактором конкурентоспособности является конъюнктура рынка, которую в этом качестве необходимо определять как экономическую ситуацию, характеризующуюся совокупностью показателей, выражающих состояние сырьевого и товарного рынков, в которой протекает хозяйственная деятельность и конкурентное взаимодействие предприятий рассматриваемой отрасли между собой и производителями товаров-заменителей.

Таким образом, предложенная нами трактовка экономической сущности конкурентоспособности предприятия, обосновывающая внешние и внутренние факторы уровня, целевую направленность, качественные характеристики конкурентоспособности, содержание и классификацию конкурентных преимуществ предприятия, экономи-

ческую сущность конкуренции на рынке и его конъюнктуры может быть принята в качестве теоретической основы для разработки механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК Республики Беларусь.

ГЛАВА 2. Методологические основы механизма управления конкурентоспособностью предприятия

2.1. Анализ существующих теоретических подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия

Целью анализа существующих подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия является раскрытие сущности следующих их основных аспектов:

- что рассматривается в качестве объекта управления конкурентоспособностью предприятия;
- кто является субъектом управления конкурентоспособностью;
- каковы цели управления конкурентоспособностью;
- что является объектом непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью;
- какова форма технологирования управления конкурентоспособностью;
- какие методики предлагается применять для реализации функций управления конкурентоспособностью.

Проведенное нами исследование имеющихся в литературе подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия позволило установить, что в настоящее время большинством авторов (например, Фатхутдиновым Р. А., Яшевой Г., Абрамовым Г., Каганом А. М., Есполовым А. Т., Криворотовым В. В. и др.) под управлением конкурентоспособностью понимается целенаправленная деятельность руководства предприятия и его функциональных подразделений по регулированию посредством реализации общих и/или конкретных функций менеджмента источников потенциала предприятия, его конкурентных преимуществ и/или позиций на рынке для достижения конкурентоспособного положения предприятия и/или преследуемых им целей функционирования (например, [320, с. 21]).

Определено, что во всех существующих подходах в качестве объекта управления рассматривается конкурентоспособность предприятия, а субъекта – руководство предприятия и функциональные подразделения его аппарата управления. Таким образом, функция «управление конкурентоспособностью» рассматривается как глобальная, охватывающая деятельность всех подразделений и должностных лиц предприятия.

В качестве цели управления конкурентоспособностью большинством авторов рассматривается повышение уровня показателей, характеризующих степень достижения различных целей, преследуемых предприятием в процессе функционирования на рынке. Так, Есполов А. Т. и Фатхутдинов Р. А. в качестве цели управления конкурентоспособностью рассматривают получение необходимой прибыли за счет обеспечения эффективности, стабильности, надежности, перспективности деятельности [105], [285], [287], [288], Бурдина А. А. – повышение потенциала предприятия на основе оптимального использования ресурсов [40], Криворотов В. В. – достижение целевых значений совокупности финансовых и нефинансовых показателей деятельности, характеризующих в агрегированном виде операционную эффективность деятельности, инновационную активность и рыночную адаптивность предприятия [155], Торгунаков Е. А. выделяет три уровня целей: оперативный – повышение конкурентоспособности продукции, тактический – улучшение финансового состояния, стратегический – повышение стоимости предприятия [280], Асаул В. В., Баринов В. А. и Синельников А. В. – выживание предприятия в конкурентной борьбе [19], [26], Романова И. Б., Назаренко В. В. и Яковлев Г. И. – достижение целевых рыночных позиций (прибыли, объемов продаж, доли рынка и т. д.) [198], [249], [317].

Установлено, что основные различия существующих подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия заключаются, во-первых, в трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью, во-вторых, в понимании формы технологирования управления конкурентоспособностью, в-третьих, в предлагаемых методиках реализации функций управления конкурентоспособностью.

1. *Анализ существующих подходов к трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью предприятия.* Проведенное нами исследование позволяет выделить три основных подхода к трактовке объекта

непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью, характеристика которых представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Сравнительный анализ существующих подходов к трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью предприятия*

Рассматриваемые объекты управления	Представители подхода	Следствия принятия подхода
1. Функциональные подсистемы предприятия	<i>Гриджина А. В. [72], Есполов А. Т. [105], Семенов Н. Н. [264], Фатхутдинов Р. А. [285], [287], [288]</i>	1. Отождествление управления предприятием в целом и управления его конкурентоспособностью 2. Недооценка влияния факторов внешней среды 3. Выбор в качестве предпочтительной формы технологирования управления конкурентоспособностью функционального или ситуационного управления
2. Потенциал предприятия	<i>Бурдина А. А. [40], Яковлев Г. И. [317]</i>	1. Отождествление управления потенциалом предприятия и управления его конкурентоспособностью 2. Отсутствие учета влияния факторов внешней среды на конкурентоспособность 3. Выбор в качестве предпочтительной формы технологирования управления конкурентоспособностью управления потенциалом предприятия на основе функционального или ситуационного управления
3. Конкурентные преимущества предприятия	<i>Асаул В. В. [19], Баринов В. А. и Синельников А. В. [26], Гоголев И. М. [59], Криворотов В. В. [155], Назаренко В. В. [198], Романова И. Б. [249], Торгунаков Е. А. [280]</i>	1. Отождествление управления конкурентными преимуществами предприятия и управления его конкурентоспособностью 2. Учет влияния факторов внешней среды на конкурентоспособность через их влияние на конкурентные преимущества предприятия 3. Необходимость наличия у предприятия стратегии функционирования в конкуренции на рынке 4. Выбор в качестве предпочтительной формы технологирования управления конкурентоспособностью функционального управления на основе концепции стратегического менеджмента

* Источник: разработка авторов.

Таким образом, трактовка объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью предприятия непосредственно влияет на выбор формы технологирования управления, а также учет в процессе его реализации влияния факторов внешней среды.

2. *Анализ существующих подходов к выбору формы технологирования управления конкурентоспособностью предприятия.* Нами установлено, что существует четыре основных подхода к технологированию управления конкурентоспособностью предприятия:

– функциональный (процессный) подход к управлению конкурентоспособностью. Представителями данного подхода являются: Асаул В. В. [19], Батова Н. Н. [28], Бурдина А. А. [40], Есполов А. Т. [105], Фатхутдинов Р. А. [285], [287], [288], Яшева Г. [320]. Графически процесс управления конкурентоспособностью согласно функциональному подходу представлен на рис. 2.1.

Рассматриваемый подход представляет собой управление на основе реализации общих функций менеджмента, не учитывающих специфику конкурентоспособности. В данном случае управление конкурентоспособностью фактически представляет собой управление предприятием в целом;

– ситуационный подход к управлению конкурентоспособностью на основе алгоритма принятия и реализации управленческих решений. Представителем данного подхода является Криворотов В. В. [155].

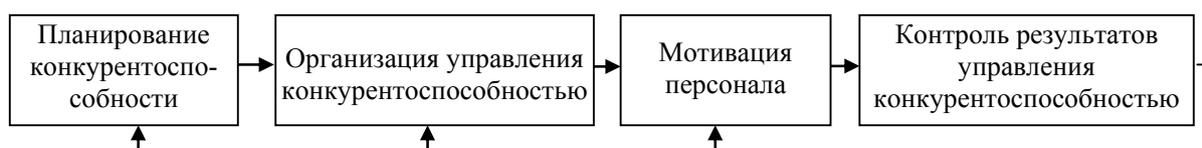


Рис. 2.1. Схема функционального (процессного) подхода к технологированию управления конкурентоспособностью предприятия* : → — связующие процессы коммуникации и принятия управленческих решений

Графически процесс управления конкурентоспособностью согласно ситуационному подходу представлен на рис. 2.2.

* Источник: разработка авторов.



Рис. 2.2. Схема ситуационного подхода к технологированию управления конкурентоспособностью предприятия* :

➡ – основные связующие процессы коммуникаций и принятия управленческих решений; → – вспомогательные связующие процессы коммуникаций и принятия управленческих решений

Нами определено, что ситуационный подход к технологированию управления конкурентоспособностью предприятия имеет следующие достоинства:

а) ориентированность на решение проблем конкурентоспособности, а следовательно, разделение управления конкурентоспособностью и других управленческих процессов на предприятии. То есть в

* Источник: разработка авторов.

данном случае управление конкурентоспособностью рассматривается как самостоятельная конкретная функция менеджмента;

б) универсальность, то есть возможность использования для управления конкурентоспособностью в любых ситуациях;

в) эффективность при высоких значениях степени нестабильности внешней среды [17, с. 62], когда разделение управления предприятием на текущее и стратегическое неэффективно.

Однако в контексте управления конкурентоспособностью рассматриваемый подход имеет следующие недостатки:

а) неформализованность методик управления, что значительно снижает его эффективность в повторяющихся ситуациях;

б) отсутствие учета специфических черт объекта управления вследствие общности подхода, что не позволяет эффективно реализовать такие важные подфункции управления конкурентоспособностью, как управление конкурентными преимуществами, конкурентным взаимодействием, рыночной стратегией и т. п.;

в) неэффективность при средних значениях степени нестабильности внешней среды, когда требуется разделение управления на текущее и стратегическое, то есть применение методов стратегического менеджмента;

– функциональный (процессный) подход к управлению конкурентоспособностью на основе алгоритма управления потенциалом предприятия. Представителями данного подхода являются Баринов В. А. и Синельников А. В. [26]. Отличие данного подхода от простого процессного заключается в управлении на основе реализации конкретных подфункций менеджмента потенциала, от ситуационного – в конкретизации объекта управления – потенциала. Графически процесс управления конкурентоспособностью согласно рассматриваемому подходу представлен на рис. 2.3.

Нами установлено, что изучаемый подход к технологированию управления конкурентоспособностью предприятия имеет следующие достоинства:

а) рассмотрение управления конкурентоспособностью в качестве самостоятельной функции менеджмента;

б) учет таких специфических подфункций управления конкурентоспособностью как управление формированием и реализацией конкурентных преимуществ (конкурентные преимущества здесь – источники потенциала);

в) эффективность при средних значениях степени нестабильности внешней среды, характерных для большинства отечественных предприятий.



Рис. 2.3. Схема функционального (процессного) подхода к управлению конкурентоспособностью на основе алгоритма управления потенциалом предприятия*: \Rightarrow – направленность процесса реализации потенциала предприятия; \rightarrow – связующие процессы коммуникаций и принятия управленческих решений

Однако существенными недостатками рассматриваемого подхода являются:

а) отсутствие формализованных методик реализации подфункций управления конкурентоспособностью;

б) управление потенциалом осуществляется без управления стратегией его реализации, что не позволяет связать менеджмент потенциала предприятия с условиями внешней среды;

– функциональный (процессный) подход к управлению конкурентоспособностью на основе концепции стратегического менеджмента. Представителями данного подхода являются Абрамов В. [1], Гоголев И. М. [59], Гридчина А. В. [72], Назаренко В. В. [198], Романова И. Б. [249], Торгунаков Е. А. [280], Яковлев Г. И. [317] и др. В настоящее время данный подход является наиболее популярным. Графически процесс управления конкурентоспособностью согласно рассматриваемому подходу представлен на рис. 2.4.

Проведенное нами исследование позволяет утверждать, что изучаемый подход объединяет как ситуационное управление, так и управление потенциалом, от которого отличается наличием подсистемы управления рыночной (конкурентной стратегией). Таким образом, он интегрирует в себе достоинства описанных выше подходов, будучи лишенным их недостатков.

* Источник: разработка авторов на основе работы [26].

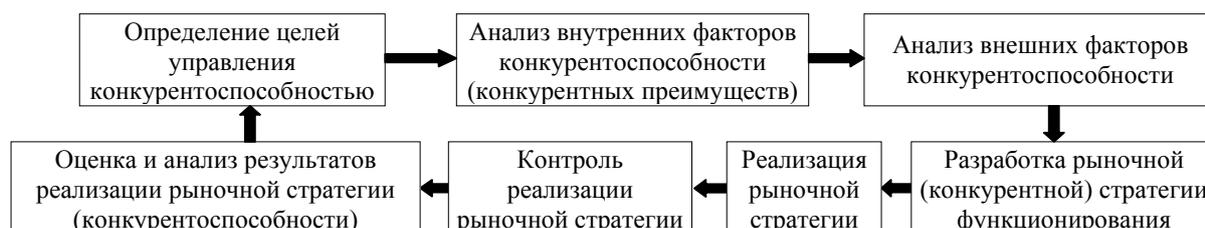


Рис. 2.4. Схема функционального (процессного) подхода к управлению конкурентоспособностью на основе концепции стратегического менеджмента*

Однако практическая реализация функционального подхода на основе концепции стратегического менеджмента для управления конкурентоспособностью предприятия возможна только в случае наличия формализованных методик осуществления его основных подфункций.

3. *Анализ существующих методик реализации основных подфункций управления конкурентоспособностью предприятия.* Проведенный нами анализ существующих подходов к технологированию управления конкурентоспособностью предприятия позволил установить, что его важнейшими подфункциями являются оценка и анализ уровня конкурентоспособности предприятия, управление его конкурентными преимуществами, управление внешними факторами (конкуренцией на рынке) конкурентоспособности и управление внутренними факторами (производственными ресурсами) конкурентоспособности (конкурентных преимуществ) предприятия. В этой связи большое значение приобретают методики реализации указанных функций управления, анализ которых представлен ниже.

А. Анализ существующих методик оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Нами установлено, что в литературе имеется большое количество методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, которые можно классифицировать на три основные группы:

– оценивающие уровень конкурентоспособности предприятия на основе различных показателей эффективности его функционирования и финансового состояния – методики Диксона П. Р. [95, с. 131], Дубининой Н. А. [100], Ефименко А. [106, с. 22], Корчаговой Л. А. [148, с. 51], Костюшкова А. В. [150], Новак О. [203, с. 54], Кротко-

* Источник: разработка авторов.

ва А. М. [156], Пархоменко Н. [215, с. 20], Путятин А. Е. [240], Целиковой Л. В. [295], Шмулевич Т. В. [307], Шушкина М. А. [309, с. 60];

– оценивающие уровень конкурентоспособности предприятия на основе показателей конкурентоспособности продукции – методики Фатхутдинова Р. А. [285, с. 177], [288], Чмиля П. Т. [299];

– оценивающие уровень конкурентоспособности предприятия на основе совокупности показателей конкурентоспособности товарной массы и эффективности функционирования – методики Багиева Г. А. [183, с. 258], Батовой Н. Н. [29, с. 23], Круглова М. И. [157, с. 173], Моисеевой Н. К. [191, с. 83], Петрусенко М. С. [218], Романа М. И. [248], Трофимовой Я. В. [281, с. 14].

Анализ указанных методик (табл. 2.2), а также результаты их апробации на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области (табл. 2.3) позволил выявить следующие их недостатки:

– в методиках не нашли отражение основные цели и социальные обязательства предприятия вследствие отсутствия теоретически обоснованного подхода к определению показателей конкурентоспособности;

– отсутствуют рекомендации по выбору баз оценки показателей конкурентоспособности предприятия в зависимости от целей и субъектов оценки. Это приводит, во-первых, к тому, что в ряде методик не обоснованы методы стандартизации показателей конкурентоспособности (методики Фатхутдинова Р. А., Чмиля П. Т., Романа М. И.) и она оценивается как абсолютная величина (методики Кроткова А. М., Диксона П. Р., Путятин А. Е., Романа М. И., Петрусенко М. С., Целиковой Л. В.), во-вторых, существующие методики не учитывают особенностей оценки конкурентоспособности предприятия для разных субъектов (собственников имущества, потребителей, государства, работников, поставщиков) в силу отличий их целевых функций;

– отсутствуют рекомендации по определению интегрального показателя конкурентоспособности предприятия. Существующие методики (например, Диксона П. Р., Романа М. И., Кроткова А. М.) либо вообще не предполагают расчет интегрального показателя конкурентоспособности, либо не содержат обоснования выбора метода его расчета (например, методики Дубининой Н. А., Чмиля П. Т., Путятин А. Е., Петрусенко М. С., Целиковой Л. В.);

– отсутствуют методы определения ряда предлагаемых показателей конкурентоспособности предприятия (например, у Дубининой Н.А. и Шмулевич Т. В. – показателей качества продукции, зато-

варенности готовой продукцией; у Кроткова А. М. – комплексного показателя состояния предприятия и т. д.);

– широко используются экспертные методы определения величины показателей и их весовых коэффициентов, что приводит к субъективности полученных оценок конкурентоспособности;

– существуют ограничения, которым должны удовлетворять оцениваемые предприятия. Это характерно для подхода, согласно которому уровень конкурентоспособности предприятия определяется индексами конкурентоспособности товарной массы и эффективности деятельности (например, у Багиева Г. А. [183, с. 258], Круглова М. И. [157, с. 173], Трофимовой Я. В. [281, с. 14], Моисеевой Н. К. [191, с. 83]). Указанный подход методически прост, но методика определения индекса конкурентоспособности товарной массы требует, чтобы на каждом из рынков сбыта оцениваемые предприятия продавали одинаковый ассортимент продукции, что в хозяйственной практике встречается очень редко. Поэтому для реально функционирующего предприятия определение индекса его товарной массы по отношению к одному из конкурентов на рынке в преобладающем большинстве случаев невозможно. Вследствие этого на практике для оценки конкурентоспособности предприятия применяются методики, аналогичные предлагаемым Костюшковым А. В. [150], Шмулевич Т. В. [307], Дубининой Н. А. [100];

– апробация методик показала, что основной их недостаток заключается в оценке не непосредственных результатов деятельности предприятия на рынке в условиях конкуренции (относительной величины прибыли/рентабельности), а показателей финансово-экономического состояния предприятия, которые только косвенно оценивают его конкурентоспособность. В результате апробации (табл. 2.3) наиболее конкурентоспособными оказались не лидеры рынка молочной продукции области – ОАО РМКК, ЧУП ГФМ, ОАО ОСОМ, а предприятия, имевшие на момент расчета удовлетворительное финансовое состояние – ОАО БКС, ОАО КЗЦМ (методика Костюшкова А. В., Шмулевич Т. В., Дубининой Н. А.), ОАО ГМП, ЧУП СМЗ (методика Багиева Г. А., Круглова М. И., Трофимовой Я. В., Моисеевой Н. К.).

Таблица 2.2

Сравнительная характеристика существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия*

Автор(ы) методики	
Направление анализа	Автор(ы) методики
Костюшков А. В. [150], Шмулевич Т. В. [307], Дубинина Н. А. [100] и др.	Багиев Г. А. [183, с. 258], Круглов М. И. [157, с. 173], Трофимова Я. В. [281, с. 14], Моисеева Н. К. [191, с. 83] и др.
Показатели финансового состояния предприятия (у Костюшкова А. В.) Показатели эффективности деятельности и финансового состояния (у Дубининой Н. А., Шмулевич Т. В.); связанные с продукцией (доля в общем объеме реализации продукции профилирующего ассортимента, качество продукции), эффективностью деятельности, финансовым состоянием, организацией сбытовой деятельности (коэффициент затоваренности готовой продукцией, рентабельность продаж, коэффициент загрузки производственной мощности), экспортом (доля экспортной продукции)	Показатели конкурентоспособности производимого товара на рынках его сбыта и значимости данных рынков для предприятия 1. Показатели конкурентоспособности продукции предприятия 2. Показатели эффективности деятельности предприятия
1. Рассматриваемые показатели конкурентоспособности предприятия	Показатели конкурентоспособности производимого товара на рынках его сбыта и значимости данных рынков для предприятия

* Источник: разработка авторов на основе работ [29], [95], [100], [106], [148], [150], [156], [157], [183], [191], [203], [215], [218], [240], [248], [281], [285], [288], [295], [299], [307], [309].

Продолжение табл. 2.2

		Автор(ы) методики	
Направление анализа	Костюшков А. В. [150], Шмудевич Г. В. [307], Дубинина Н. А. [100] и др.	Фатхутдинов Р. А. [285, с. 177], [288], Чмиль П. Т. [299]	Багиев Г. А. [183, с. 258], Круглов М. И. [157, с. 173], Трофимова Я. В. [281, с. 14], Моисеева Н. К. [191, с. 83] и др.
2. Степень формализации предлагаемой методики (наличие методик расчета показателей конкурентоспособности)	Используются общепринятые методики расчета предлагаемых показателей	<p>Показатель конкурентоспособности товара определяется по формуле:</p> $K_{a.o} = \frac{E_{a.o}}{E_{л.о}} \cdot k'_1 \cdot \dots \cdot k'_n,$ <p>где $K_{a.o}$ – конкурентоспособность анализируемого товара на конкретном рынке; $E_{a.o}$ – эффективность анализируемого товара на конкретном рынке (отношение качества к цене); $E_{л.о}$ – эффективность лучшего объекта-конкурента товара на конкретном рынке; k'_n – корректирующий коэффициент, учитывающий преимущества товара</p>	<p>Индекс конкурентоспособности товарной массы рассчитывается по формуле:</p> $I_{к\text{тм}} = \sum_{i=1}^h \beta_i \cdot \frac{n_i \cdot I_{к\text{т}i}}{n_{ю} \cdot I_{к\text{тбп}}},$ <p>где n_i, $n_{ю}$ – количество товаров i-го вида, предлагаемых на рынке предприятием его конкурентом; β_i – коэффициент значимости i-го товара в конкуренции на рынке; $I_{к\text{т}i}$, $I_{к\text{тбп}}$ – индекс конкурентоспособности i-го товара, предлагаемого предприятием и его конкурентом на рынок</p> <p>Индекс эффективности деятельности рассчитывается по формуле:</p> $I_{\text{эф}} = \sum_{j=1}^k \gamma_j \cdot \frac{E_j}{E_{\sigma j}},$

Окончание табл. 2.2

		Автор(ы) методики	
Направление анализа	Косцюшков А. В. [150], Шмулевич Т. В. [307], Дубинина Н. А. [100] и др.	Фатхутдинов Р. А. [285, с. 177], [288], Чмиль П. Т. [299]	Багиев Г. А. [183, с. 258], Круглов М. И. [157, с. 173], Трофимова Я. В. [281, с. 14], Моисеева Н. К. [191, с. 83] и др. где γ_j – коэффициент значимости j -го параметра эффективности производства $\sum_{j=1}^k \gamma_j = 1$; E_j, E_{0j} – значение j -го показателя эффективности производства у предприятия и его конкурента соответственно
3. Наличие / отсутствие интегрального показателя конкурентоспособности и способ его определения	Используется интегральный показатель как рейтинг предприятия. Расчет интегрального показателя осуществляется по формуле: $P_i = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + \dots + (1 - x_{mj})^2}$, где P_i – рейтинг i -го предприятия; x_{mj} – стандартизированное значение j -го показателя финансового состояния i -го предприятия; m – количество показателей	Интегральный показатель определяется по формуле: $K_{\text{орг}} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1$, где $K_{\text{орг}}$ – конкурентоспособность предприятия; a_i – удельный вес i -го товара предприятия в объеме продаж за период; b_j – показатель значимости рынка, на котором представлен товар предприятия	Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия определяется по формуле: $I_{\text{кон.пр}} = I_{\text{ккм}} \cdot I_{\text{эф}}$

Таблица 2.3

Апробация существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области (данные за 2004 г.)*

Предприятие	Методика Костюшкова А. В., Шмудевич Т. В., Дубининой Н. А. ¹				Методика Кроткова А. М. ¹			Методика Багиева Г. А., Круглова М. И., Трофимовой Я. В., Моисеевой Н. К. ⁶		
	Ликвидность – коэффициент текущей ликвидности	Финансовая устойчивость – коэффициент автономии	Рентабельность – рентабельность продукции ²	Интегральный показатель конкурентоспособности	Уровень			Индекс конкурентоспособности товарной массы ⁷	Индекс эффективности предприятия ⁸	Индекс конкурентоспособности предприятия
					оперативный	тактический	стратегический			
				конкурентоспособность продукции ³	комплексный показатель состояния предприятия ⁴	рост стоимости предприятия ⁵				
ОАО «Молочные продукты», г. Гомель	0,3943	0,8218	–	0,6313	0,6474	1,4145	1,0000	1,0000	1,0000	
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	0,3800	0,6023	–	0,7366	0,5982	1,9821	0,9615	0,9881	0,9501	
ОАО «Речицкие молочные продукты»	0,4988	0,9858	–	0,5014	0,6533	1,4981	0,8333	0,9197	0,7664	
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	0,5313	0,5764	–	0,6318	0,5905	1,6109	0,9487	0,8441	0,8008	

* Источник: расчеты авторов на основе данных статистической и бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области.

Продолжение табл. 2.3

Предприятие	Методика Костюшкова А. В., Шмулевич Т. В., Дубининой Н. А. ¹				Методика Кроткова А. М. ¹			Методика Багиева Г. А., Круглова М. И., Трофимовой Я. В., Моисеевой Н. К. ⁶		
	Ликвидность – коэффициент текущей ликвидности	Финансовая устойчивость – коэффициент автономии	Рентабельность – рентабельность продукции ²	Интервалный показатель конкурентоспособности	Уровень			Индекс конкурентоспособности товарной массы ⁷	Индекс эффективности деятельности предприятия ⁸	Индекс конкурентоспособности предприятия
					опера- тивный	тактиче- ский	strate- гический			
	конкурентоспособность продукции ³	комплексный показатель состояния предприятия ⁴	рост стоимости ⁵							
ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»	1,0000	0,9786	–	0,0214	8,7000	0,7687	1,2478	1,1154	0,8805	0,9821
ЧУП «Светлогорский молочный завод»	0,3916	0,8633	–	0,6236	8,2000	0,5710	1,2126	1,0513	0,9536	1,0025
ОАО «Буда-Кошелевские сыры»	0,2765	0,3704	–	0,9591	7,3000	0,4539	1,2294	0,9359	0,8776	0,8214
ОАО «Рогачевский МКК»	0,6040	0,7414	–	0,4730	8,8000	0,6731	1,2422	1,1282	0,9339	1,0336

Окончание табл. 2.3

Предприятие	Методика Костюшкова А. В., Шмулевич Т. В., Дубининой Н. А. ¹				Методика Кроткова А. М. ¹			Методика Багиева Г. А., Круглова М. И., Трофимовой Я. В., Моисеевой Н. К. ⁶		
	Ликвидность – коэффициент текущей ликвидности	Финансовая устойчивость – коэффициент автономии	Рентабельность – рентабельность продукции ²	Интегральный показатель конкурентоспособности	оперативный	тактический	стратегический	Индекс конкурентоспособности товарной массы ⁷	Индекс эффективности предприятия ⁸	Индекс конкурентоспособности предприятия
ОАО «Октябрьский завод СОМ»	0,3068	1,0000	–	0,6932	8,6000	0,6745	1,0379	1,1026	0,9030	0,9956

1 Выбор показателей конкурентоспособности сделан авторами из предлагаемого методикой перечня.
2 При расчете интегрального показателя конкурентоспособности данный частный показатель не учитывался, поскольку методика не предполагает его отрицательные значения (рентабельность продукции ряда рассматриваемых предприятий в 2004 г. была отрицательной).
3 Определялась согласно методике экспертным путем по 10-бальной шкале, в роли экспертов выступали 10 работников ОАО «Румянцевское».
4 Определялась согласно методике как среднее геометрическое значений коэффициентов текущей ликвидности, автономии, оборачиваемости активов.
5 Определялась как темп роста стоимости активов предприятия (затратный метод) в период 2003–2004 гг.
6 В качестве базового принято ОАО «Молочные продукты».
7 Определялась согласно методике экспертным путем по 10-бальной шкале, в роли экспертов выступали 10 работников ОАО «Румянцевское».
8 Для расчета индекса использовались показатели материалоемкости, энергоотдачи, производительности труда, капиталоемкости. Значимость данных показателей определялась экспертным путем, в роли экспертов выступали 10 работников ОАО «Румянцевское».

Таким образом, проведенный нами анализ существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия позволил определить их основные недостатки: предлагаемые показатели конкурентоспособности не оценивают результаты деятельности перерабатывающих предприятий АПК на рынке – прибыль на вложенный капитал и эффективность реализации социальных обязательств, конкурентоспособность рассчитывается как абсолютная величина, что не дает возможности сравнения перерабатывающих предприятий между собой по данному показателю. Использование для оценки конкурентоспособности нескольких частных показателей затрудняет принятие управленческих решений, а методы их расчета не учитывают специфику функционирования перерабатывающих предприятий АПК Беларуси. Указанные недостатки существенно снижают практическую ценность и объективность существующих методик оценки конкурентоспособности, не позволяют получать для перерабатывающих предприятий АПК достоверные и экономически интерпретируемые результаты.

Б. Анализ существующих методик оценки конкурентных преимуществ предприятия. Как уже указывалось выше, необходимость включения этапа определения базовых конкурентных преимуществ предприятия в алгоритм управления его конкурентоспособностью обусловлена тем, что конкурентоспособность для руководства реально действующих предприятий предстает в виде конкурентных преимуществ, которые и являются непосредственным объектом воздействия управленческих решений. Соответственно, для эффективной организации управления конкурентоспособностью необходимо знать, какое влияние оказывают на нее имеющиеся у предприятия конкурентные преимущества.

В настоящее время исследованиями конкурентных преимуществ экономических систем занимаются Азоев Г. Л. [4], Александрович Я. М., Богданович А. В. [10], Головачев А. С., Гарбацевич С. Л. [60], Волкова И. В. [49], Гальвановский М. И., Жуковская В. М., Трофимова И. Н., Чертко Н. Т. [53], Пинигин В. В. [221], Полоник С. С. [224], Фатхутдинов Р. А. [286], Яшева Г. А. [320] и др. Наиболее обоснованные теоретические положения относительно конкурентных преимуществ предприятия содержатся в работах Портера М. Е. [228], [229] и Юданова А. Ю. [312], [313].

Портер М. Е. в качестве конкурентных преимуществ предприятия выделяет низкие издержки (операционная эффективность), гло-

бальный подход к конкуренции, преимущество первого входа, дифференциацию продукции, широту охвата рынка сбыта. Юданов А. Ю. предлагает выделять четыре основных вида конкурентных стратегий предприятия, каждая из которых основывается на одном из конкурентных преимуществ: виолентная (низкие издержки), пациентная (дифференциация продукции), коммутантная (фокусирование на узком сегменте рынка), эксплерентная (приспособляемость к изменению рыночных условий).

Отечественными и зарубежными учеными раскрыта экономическая сущность конкурентных преимуществ хозяйственных систем (отраслей, регионов, стран) и разработаны методики их оценки, обоснованы методы определения стратегий функционирования предприятия на рынке на основе располагаемых им конкурентных преимуществ – низких издержек, дифференциации продукции (фокусирования), способности к адаптации, разработаны практические рекомендации по оценке и повышению уровня данных конкурентных преимуществ (см. методики Багиева Г. А. [183, с. 258], Круглова М. И. [157, с. 173], Моисеевой Н. К. [191, с. 83], Трофимовой Я. В. [281, с. 14], Фатхутдинова Р. А. [288], Чмиля П. Т. [299]) [328]. Результаты апробации данных методик на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области приведены в табл. 2.3.

Вместе с тем, в теоретическом плане указанными выше учеными недостаточно раскрыты экономическая сущность таких конкурентных преимуществ предприятия, как рыночная власть, способность к выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов, в методическом плане – не разработаны методики оценки величины данных конкурентных преимуществ. Поэтому имеется необходимость в разработке комплексной методики определения базовых конкурентных преимуществ предприятия, учитывающей специфику функционирования перерабатывающих предприятий АПК и адаптированной к действующей в Беларуси системе бухгалтерского учета и отчетности, позволяющей оценить величину конкурентных преимуществ и их влияние на конкурентоспособность предприятия.

В. Анализ существующих методик оценки уровня конкуренции на рынке. Нами установлено, что, наряду с величиной конкурентных преимуществ, уровень конкуренции на рынке является важнейшим фактором, определяющим конкурентоспособность перерабатываю-

щих предприятий АПК. Необходимость включения этапа оценки уровня конкуренции в алгоритм управления конкурентоспособностью обусловлена важностью определения эффективных стратегии и способов ведения конкурентной борьбы на рынке.

Проведенный анализ литературы позволяет констатировать, что оценку уровня конкуренции исследователи (например, Азоев Г. Л., Городецкий А., Хэй Д., Шерер Ф.) предлагают проводить при помощи косвенных показателей ее проявления.

Сущность косвенных методов заключается в оценке конкуренции не непосредственно – путем определения интенсивности проявления конкурентных сил, противодействующих деятельности предприятия, а опосредованно – путем оценки факторов, обуславливающих проявление конкурентных сил с определенным уровнем интенсивности. При этом Азоев Г. Л., Городецкий А., Хэй Д., Шерер Ф. и др. исходят из предположения, что наличие данных факторов и величина их проявления позволяют однозначно судить о том, что, во-первых, конкурентное противодействие имеет место, во-вторых, величина уровня конкуренции соотносится с величиной проявления оцениваемых факторов (как правило, исходят из их линейной зависимости). В рамках группы косвенных методов нами выделены два основных подхода:

1. Оценка уровня конкуренции посредством определения степени концентрации предприятий в отрасли или величины вариации их рыночных долей. В основе данного подхода лежит определение степени концентрации, измеряемого различными показателями – четырехдольным показателем концентрации (CR_4), индексом Харфиндала-Хиршмана (INN), индексом Розенблюта (I_r), коэффициентом вариации рыночных долей (U_d), показателем энтропии (E) – которая характеризует величину конкуренции [4, с. 38]. При этом утверждается, что уровень концентрации предприятий в отрасли (для CR_4 и INN) и величина вариации их рыночных долей (для I_r , U_d , E) обратно пропорциональны величине конкуренции.

Нами установлено, что применение рассматриваемого подхода для оценки уровня конкуренции спорно в силу следующих причин:

– эмпирической недоказанности тесной корреляции между уровнями концентрации (вариации долей рынка) предприятий и конкуренции [4, с. 40];

– зависимости эффективности осуществления конкуренцией функций по распределению ресурсов и доходов не только от уровня

рыночной концентрации, но и от других факторов (структуры рынка, преследуемых предприятиями рыночных стратегий и применяемых ими способов конкуренции и т.п.) [69, с. 52], [294], [304];

– игнорирования косвенных методов конкурентной борьбы [332];

– использования «отраслевой» трактовки конкуренции и др.

2. Оценка уровня конкуренции посредством определения условий ее возникновения и существования. В основе данного подхода лежит концепция «пяти сил конкуренции» Портера М. Е. [228, с. 34]. Единственным практическим примером использования данной концепции в отечественной литературе является методика, предложенная Азоевым Л. Г. [4, с. 38], которая имеет ряд существенных недостатков как с точки зрения используемой методологии, так и с точки зрения адекватности ее реализации в методике оценки. Относительно первого аспекта необходимо отметить, что:

а) предлагаемые Азоевым Л. Г. показатели не учитывают конкурентное противодействие, оказываемое производителями товаров-заменителей;

б) одновременно используются как показатели, характеризующие отраслевые и рыночные условия, так и показатели, характеризующие результаты конкуренции (то есть факторы и результаты их реализации).

Относительно второго аспекта необходимо отметить, что:

а) число предлагаемых Азоевым Л. Г. показателей чрезвычайно мало по сравнению с тем, что позволяет использовать концепция «пяти сил конкуренции»;

б) методика расчета интегрального показателя уровня конкуренции ошибочна, поскольку предполагает либо одновременное существование всех сил конкуренции, либо одновременное их отсутствие.

Апробация рассмотренных выше методик на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области (табл. 2.4) позволила установить, что рассчитанные показатели концентрации и вариации долей рынка исследуемых предприятий адекватно отражают происходившие в период 1999–2004 гг. процессы укрупнения предприятий и, вследствие этого, выравнивания их рыночных долей.

Таблица 2.4

Результаты апробации существующих методик оценки уровня конкуренции на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области*

Показатель	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
Индекс Харфиндала-Хиршмана (<i>INN</i>)	33	42	68	88	130	169
Коэффициент вариации (<i>U_д</i>)	0,13	0,16	0,00	0,04	0,05	0,13
Показатель энтропии (<i>E</i>)	-0,49	-0,54	-0,60	-0,67	-0,77	-0,87
Методика Азоева Г. Л.						
Коэффициент роста рынка (<i>U_{тр}</i>)	0,48	0,55	0,42	0,56	0,50	0,34
Коэффициент рентабельности рынка (<i>U_р</i>)	0,89	0,92	0,94	0,96	0,96	1,00
Коэффициент вариации долей рынка (<i>U_д</i>)	0,13	0,16	0,00	0,04	0,05	0,13
Интегральный показатель конкуренции (<i>U_к</i>)	0,38	0,43	0,12	0,28	0,28	0,35

Однако общепринятые подходы к интерпретации указанных показателей указывают на ослабление конкуренции на рынке (по динамике показателей концентрации) или ее стабильный уровень (по динамике показателей вариации долей рынка и показателя Азоева Г. Л.), тогда как фактически за исследуемый период по оценкам работников исследуемых предприятий она существенно возросла. Таким образом, показатели концентрации и вариации долей рынка не всегда отражают фактический уровень конкуренции, что не позволяет использовать рассмотренные выше методики на практике для управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК Беларуси и разработки их рыночных стратегий.

Г. Анализ существующих методик оценки производственных ресурсов предприятия как внутренних факторов его конкурентоспособности (конкурентных преимуществ) на рынке. Нами установлено, что необходимость включения этапа оценки производственных ресурсов в алгоритм управления конкурентоспособностью обусловлена зависимостью величины конкурентных преимуществ предприятия от количественно-качественных характеристик совокупности производственных ресурсов, которыми оно располагает.

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области и Гомельского областного управления статистики.

Анализ существующих методик оценки производственных ресурсов как внутренних факторов конкурентоспособности предприятия, основные из которых приведены в табл. 2.5, позволил выявить их следующие недостатки:

– внутренние факторы конкурентоспособности предприятия рассматриваются исследователями как непосредственно влияющие на ее уровень, то есть без связи со стратегией предприятия, способами ведения конкурентной борьбы на рынке, конкурентными преимуществами;

– отсутствует теоретическое обоснование выделения внутренних факторов конкурентоспособности. В основе всех рассмотренных нами методик лежит оценка потенциала конкурентоспособности предприятия, который трактуется как совокупность производственных ресурсов или функций (например, у Мильгрона Д. А. [188], Градова А. П. [311], Ансоффа И. [17] и др.). То есть факторный уровень конкурентоспособности предприятия связывается с количественно-качественным составом имеющихся у него производственных ресурсов и/или функций деятельности без эмпирической верификации выбора факторов конкурентоспособности для конкретного предприятия;

– чрезвычайно низкая степень формализации методик (характерно для методик Голубкова Е. П. [62, с. 248], Дайана А. и др. [5, с. 512]; Хруцкого В. Е. и Корнеевой И. В. [293, с. 359]; Яшевой Г. [319, с. 18], Мильгрона Д. А., Градова А. П., Ансоффа И.) – авторы не приводят формул расчета большинства предлагаемых ими показателей, а остальные предлагается оценивать экспертным путем.

Таблица 2.5

Сравнительная характеристика существующих методик оценки производственных ресурсов как внутренних факторов конкурентоспособности предприятия*

		Автор(ы) методики	
Направление анализа		Голубков Е. П. [62, с. 248]; Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. [5, с. 512]	Ансофф И. [17]
1. Рассматриваемые факторы конкурентоспособности предприятия	Потенциал предприятия, трактуемый как совокупность функциональных подсистем, оцениваемых показателями: Факторный уровень конкурентоспособности определяется при помощи показателей: имидж фирмы, концепция продукта, качество продукта, рыночная доля, мощность базы НИОКР, мощность производственной базы и ее адаптивность, финансово-экономическое положение, цена продукции, маркетинговые исследования, предпродажная подготовка, эффективность сбыта, стимулирование сбыта, уровень рекламной деятельности, уровень послепродажного обслуживания, политика во внешней среде	Потенциал предприятия, трактуемый как совокупность функциональных подсистем, оцениваемых показателями: 1. Маркетинг: конкурентоспособность товарной массы, широта ассортимента, периодичность обновления ассортимента, метод установления цены, скидки, количество каналов сбыта, использование прямого маркетинга, бюджет рекламы, периодичность рекламы, мероприятия по стимулированию сбыта 2. Менеджмент: определение целей и разработка стратегий, качество планирования и управления, система мотивации работников 3. Финансы: доля собственных средств, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, коэффициент ликвидности, рентабельность общая 3. Производство: доля рынка, темпы роста объема реализации, темпы роста прибыли, использование прогрессивных технологий, объем экспорта, темпы роста экспорта 4. Кадры: текучесть кадров, доля руководителей и специалистов с образованием и специальностью, соответствующим занимаемым должностям	Конкурентоспособность предприятия определяется тремя группами факторов: 1. Уровнем капитальных вложений 2. Стратегией предприятия 3. Стратегическим потенциалом

* Источник: разработка авторов на основе работ [5], [17], [62], [319] и др.

Окончание табл. 2.5

		Автор(ы) методики	
Направление анализа	Голубков Е. П. [62, с. 248]; Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. [5, с. 512]	Ансофф И. [17]	Яшева Г. [319, с. 18]
2. Степень формализации предлагаемой методики	Методики расчета значений показателей не приводятся, большинство оценивается экспертным путем	Показатели, характеризующие уровень факторов конкурентоспособности, и методики их оценки не приводятся	Большинство показателей предлагается рассчитывать по общепринятым методикам. Показатели по группе «Менеджмент» и связанные с ценой определяются экспертно балльным методом
3. Наличие / отсутствие интегрального показателя и способ его построения	Интегральный показатель факторного уровня представлен в графической форме – в виде многоугольника конкурентоспособности	Интегральный показатель конкурентного статуса фирмы определяется по формуле: $КСФ = \frac{I_f - I_k}{I_0 - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_0} \cdot \frac{C_f}{C_0}$ где I_f, I_k, I_0 – фактический, критический и оптимальный уровень капитальных вложений соответственно; S_f, S_0 – фактическая и оптимальная стратегия; C_f, C_0 – фактический и оптимальный уровень стратегического потенциала предприятия	Интегральный показатель факторного уровня конкурентоспособности определяется как отношение сумм нормированных значений частных показателей по формуле: $K_i = \sum_{j=1}^n x_{ij} / \sum_{j=1}^n x_{kj}$ где K_i – коэффициент конкурентоспособности i -го предприятия по отношению к предприятию-конкуренту; x_{ij}, x_{kj} – нормированные значения j -го показателя конкурентоспособности для оцениваемого и предприятия-конкурента соответственно; n – число рассматриваемых показателей конкурентоспособности

Это приводит к невозможности использования указанных методик на практике, а также, вследствие широкого применения метода экспертных оценок, к субъективизму определенных с их помощью показателей величины внутренних факторов конкурентоспособности предприятия.

Результаты проведенного нами анализа существующих в литературе методик оценки производственных ресурсов как внутренних факторов конкурентоспособности предприятия позволяют сделать вывод о присутствии им многим противоречиям, которые не дают возможности получения объективных результатов и обуславливают необходимость разработки методики, лишенной указанных выше недостатков и учитывающей специфику функционирования перерабатывающих предприятий АПК Республики Беларусь.

Таким образом, в результате проведенного нами исследования существующих теоретических подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия можно сделать следующие выводы:

1. В литературе существует достаточно большое количество теоретических подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия. Главные различия между ними заключаются в трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью, выборе формы технологирования управления конкурентоспособностью, а также предлагаемых методиках реализации подфункций управления конкурентоспособностью. Проведенный анализ показал, что учитывающим сущность конкурентоспособности предприятия и соответствующим условиям функционирования отечественных предприятий является функциональный (процессный) подход к управлению конкурентоспособностью на основе концепции стратегического менеджмента, в котором в качестве объекта непосредственного воздействия управленческих решений выступают конкурентные преимущества предприятия.

2. Существующие теоретические подходы к организации управления конкурентоспособностью предприятия не учитывают то обстоятельство, что механизм управления конкурентоспособностью помимо алгоритма управления и методик реализации его отдельных этапов (то есть технологии управления) включает такие элементы, как принципы управления конкурентоспособностью, методический подход к определению целей управления, средства, обеспечивающие процесс управления конкурентоспособностью – информационная,

техническая и другие подсистемы. Без этих элементов реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия на практике невозможна.

3. Существующие методики (регламенты) реализации отдельных подфункций управления конкурентоспособностью не учитывают специфику функционирования, организации управления перерабатывающих предприятий АПК и не адаптированы к действующей в Беларуси системе бухгалтерского учета и отчетности. Это не дает возможности управленческому персоналу на научной основе определять величину внешних и внутренних факторов конкурентоспособности, оценивать направление и величину их влияния и, следовательно, разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения, направленные на рост конкурентоспособности предприятия.

2.2. Анализ практического опыта управления конкурентоспособностью в перерабатывающих предприятиях АПК Беларуси

Механизм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК должен быть не только теоретически обоснованным, но и соответствовать действующей на указанных предприятиях системе управления. Поэтому анализ существующей на предприятиях организации управления конкурентоспособностью должен быть направлен на решение следующих задач:

– раскрыть имеющийся на предприятиях опыт управления конкурентоспособностью, его методическую базу, ее достоинства и недостатки;

– определить специфику управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, его место в общей системе управления предприятиями;

– получить информацию, необходимую для принятия управленческих решений в области совершенствования организации управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий;

– минимизировать издержки по внедрению разработанного механизма управления конкурентоспособностью путем учета информации, полученной при решении предыдущих задач.

В этой связи нами было проведено исследование организации управления конкурентоспособностью в предприятиях молочной про-

мышленности Гомельской области – ОАО ГМП, ЧУП ГФМ, ЧУП ЖМЗ, ОАО КЗЦМ, ОАО РМКК.

Разработанная нами для проведения данного исследования методика была направлена на решение следующих задач:

1. Определить субъекты управления конкурентоспособностью предприятия, то есть подразделения организационной структуры управления и должностных лиц, участвующих в принятии управленческих решений в области управления конкурентоспособностью.

2. Определить объект управления конкурентоспособностью, то есть объект воздействия принимаемых управленческих решений в области управления конкурентоспособностью.

3. Определить содержание реализуемого на предприятии алгоритма управления конкурентоспособностью.

4. Определить содержание методической базы реализуемого на предприятии алгоритма управления конкурентоспособностью.

Реализация методики основывалась на использовании информационных источников пяти типов:

– схеме построения организационной структуры управления предприятием;

– данных, содержащихся в положениях о функциональных подразделениях предприятия;

– данных, содержащихся в должностных инструкциях управленческих работников предприятия;

– экспертных оценках, получаемых с помощью опроса целенаправленно создаваемых из управленческих работников предприятия экспертных групп;

– данных, содержащихся в действующих на предприятии регламентах выполнения отдельных управленческих функций.

Практическое использование методики осуществлялось в форме последовательной реализации следующих пяти этапов:

Этап 1. Определение объекта управления конкурентоспособностью. Источниками информации для реализации данного этапа исследования являлись: результаты опроса управленческих работников предприятия, положения о функциональных подразделениях предприятия, должностные инструкции управленческих работников предприятия.

Опрос управленческих работников осуществлялся путем анкетирования с использованием анкеты по форме табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Форма анкеты для опроса управленческих работников
с целью определения объекта управления конкурентоспособностью
предприятия***

Сделайте выбор из приведенного ниже перечня объектов, на которые осуществляется управленческое воздействие при управлении конкурентоспособностью предприятия	Область выбора
1. Уровень конкурентоспособности предприятия на рынке, оцениваемый каким-либо рассчитываемым на предприятии показателем (индекс конкурентоспособности предприятия, рентабельность продукции, активов, величина прибыли, доля рынка и т. п.)	
2. Величина конкурентных преимуществ предприятия:	
2.1. Эффективность использования предприятием ресурсов (показатели – материалоемкость, энергоемкость продукции, производительность труда, капиталоемкость)	
2.2. Конкурентоспособность продукции предприятия (показатели – индекс конкурентоспособности продукции, цена продукции, качество продукции)	
2.3. Положение предприятия на рынке (популярность торговых марок, теснота отношений с потребителями, поставщиками, органами государственной власти и т. п.)	
2.4. Уровень удовлетворения предприятием интересов контрагентов (работников, собственников имущества, поставщиков, потребителей, государства)	
2.5. Уровень адаптации предприятия к рыночным условиям	
2.6. Другое (указать)	

Этап 2. Определение субъектов управления конкурентоспособностью. Источниками информации для реализации данного этапа исследования являлись: схема организационной структуры управления, результаты опроса управленческих работников предприятия, положения о функциональных подразделениях предприятия, должностные инструкции управленческих работников предприятия.

Опрос управленческих работников осуществляется путем анкетирования с использованием анкеты по форме табл. 2.7.

* Источник: разработка авторов.

Таблица 2.7

**Форма анкеты для опроса управленческих работников
с целью определения субъектов управления
конкурентоспособностью предприятия ***

Укажите функциональные подразделения предприятия и должностных лиц, которые участвуют в принятии решений в области управления конкурентоспособностью предприятия	Область выбора				
	Сбор информации для принимающего решения (без возможных вариантов действий)	Обработка информации с целью формулирования возможных вариантов действий	Выбор оптимального варианта действий	Санкционирование выбранного варианта действий	Исполнение решения

Этап 3. Определение содержания реализуемого на предприятии алгоритма управления конкурентоспособностью. Источниками информации для реализации данного этапа исследования являлись: результаты опроса управленческих работников предприятия, положения о функциональных подразделениях предприятия, должностные инструкции управленческих работников предприятия, действующие регламенты выполнения отдельных управленческих функций.

Опрос управленческих работников осуществляется путем анкетирования с использованием анкеты по форме табл. 2.8.

Таблица 2.8

**Форма анкеты для опроса управленческих работников
с целью определения реализуемого на предприятии алгоритма
управления конкурентоспособностью ***

Сделайте выбор из приведенного ниже перечня этапов, которые реализуются при управлении конкурентоспособностью предприятия	Область выбора
1. Анализ конкурентоспособности предприятия на рынке	
2. Постановка целей управления конкурентоспособностью в планируемом периоде	
3. Определение внешних факторов конкурентоспособности предприятия на рынке	
4. Определение внутренних факторов имеющегося уровня конкурентоспособности предприятия на рынке	

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 2.8

Сделайте выбор из приведенного ниже перечня этапов, которые реализуются при управлении конкурентоспособностью предприятия	Область выбора
5. Разработка конкурентной стратегии предприятия и мероприятий, направленных на ее реализацию	
6. Реализация конкурентной стратегии предприятия и контроль над ней	
7. Другое (указать)	

Этап 4. Определение содержания методической базы реализуемого на предприятии алгоритма управления конкурентоспособностью. Источниками информации для реализации данного этапа исследования являлись: результаты опроса управленческих работников предприятия, действующие регламенты выполнения отдельных управленческих функций.

Опрос управленческих работников осуществляется путем анкетирования с использованием анкеты по форме табл. 2.9.

Таблица 2.9

Форма анкеты для опроса управленческих работников с целью определения содержания методической базы реализуемого на предприятии алгоритма управления конкурентоспособностью*

Опишите методы реализации отдельных этапов реализуемого на предприятии алгоритма управления конкурентоспособностью	Название метода	Характеристика метода
1. Анализ конкурентоспособности предприятия на рынке		
2. Постановка целей управления конкурентоспособностью в планируемом периоде		
3. Определение внешних факторов достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия на рынке		
4. Определение внутренних факторов конкурентоспособности предприятия на рынке		
5. Разработка конкурентной стратегии предприятия и мероприятий, направленных на ее реализацию		
6. Реализация конкурентной стратегии предприятия и контроль над ней		
7. Другое (указать)		

* Источник: разработка авторов.

Этап 5. Обобщение результатов исследования. На данном этапе осуществлялось обобщение результатов исследования с целью выявления недостатков организации управления конкурентоспособностью на предприятии, принятия управленческих решений, направленных на устранение выявленных недостатков.

Проведенное нами с использованием описанной выше методики исследование организации управления конкурентоспособностью предприятий молочной промышленности Гомельской области позволило установить, что обобщенно процесс его реализации представляет собой совокупность пяти основных этапов, характеристика которых представлена в табл. 2.10.

Таблица 2.10

**Характеристика организации управления конкурентоспособностью
в молочных предприятиях Гомельской области***

Этап/функция управления	Функциональное подразделение, реализующее функцию управления	Методы реализации функции управления
1. Анализ конкурентоспособности предприятия	Планово-экономический отдел, отдел маркетинга/сбыта	Анализ показателей – объем реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении, рентабельность продукции
2. Постановка целей управления конкурентоспособностью в планируемом периоде	Директор предприятия, коммерческий директор	Метод «от достигнутого» – определяемый собственником имущества предприятия темп роста объема товарной продукции при условии обеспечения положительной рентабельности ее реализации
3. Определение внешних и внутренних факторов достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия на рынке	Коммерческий директор, отдел маркетинга/сбыта, планово-экономический отдел	Анализ внешних факторов – цена продукции конкурентов и ее качество Анализ внутренних факторов – факторов, определяющих себестоимость и качество продукции предприятия Экспертный анализ взаимосвязи между рассматриваемыми факторами и конкурентоспособностью предприятия на рынке SWOT-анализ, PEST-анализ

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 2.10

Этап/функция управления	Функциональное подразделение, реализующее функцию управления	Методы реализации функции управления
4. Разработка рыночной стратегии предприятия и мероприятий, направленных на ее реализацию	Директор предприятия, коммерческий директор, отдел маркетинга/сбыта, планово-экономический отдел и др.	Экспертные методы формулирования неформализованной рыночной стратегии по направлениям: достижение ценовой конкурентоспособности продукции на рынке путем снижения затрат на ее производство; повышение качества продукции; создание торговой марки и укрепление ее репутации в сознании потребителя
5. Реализация рыночной стратегии предприятия и контроль над ней	Все функциональные подразделения предприятия и их руководители. Координация деятельности подразделений возлагается на функциональных руководителей уровня заместителя директора в рамках их текущей деятельности	Специальные подразделения, отвечающие за реализацию стратегии, в организационной структуре управления не создаются Зависимость уровня оплаты труда работников предприятия от эффективности реализации рыночной стратегии, как правило, отсутствует

Установлено, что организация управления конкурентоспособностью в молочных предприятиях Гомельской области имеет следующие достоинства:

– ориентация на управление по конкретным функциям, учитывающим специфику объекта управления – конкурентоспособности. Это позволяет выделить управление конкурентоспособностью в отдельную функцию менеджмента и распределить должностные обязанности между работниками по ее исполнению;

– управление конкурентоспособностью рассматривается как «глобальная» функция менеджмента, реализация которой возложена на весь управленческий аппарат предприятия;

– объектом непосредственного воздействия управленческих решений являются конкурентные преимущества предприятия – конкурентоспособность продукции и технологическая эффективность;

– существуют методики реализации отдельных подфункций управления – анализа конкурентоспособности, постановки целей управления, которые являются формализованными.

В то же время, анализ организации управления конкурентоспособностью в молочных предприятиях Гомельской области позволил выявить ряд его существенных недостатков методического плана, характеристика которых представлена в табл. 2.11.

Таблица 2.11

**Недостатки организации управления конкурентоспособностью
в молочных предприятиях Гомельской области***

Применяемый метод реализации задач	Недостатки метода
1. Анализ конкурентоспособности предприятия на рынке	
Анализ конкурентоспособности предприятия по показателям – объем реализации продукции и ее рентабельность	1. Оценка конкурентоспособности предприятия осуществляется только в текущем периоде при помощи показателей, которые не учитывают уровень достижения главной цели предприятия – получение целевой прибыли на вложенный капитал, так как фактически оценивается конкурентоспособность продукции 2. Конкурентоспособность предприятия с точки зрения удовлетворения целей его контрагентов и собственников имущества не оценивается, что не дает возможность определить возможности предприятия по привлечению ресурсов, необходимых для успешной конкуренции на рынке
2. Постановка целей управления конкурентоспособностью в планируемом периоде	
Постановка целей управления по показателям – объем реализации продукции и ее рентабельность методом «от достигнутого»	1. Цели управления конкурентоспособностью не учитывают уровень достижения главной цели предприятия – получение целевой прибыли на вложенный капитал, а также необходимость повышения конкурентоспособности предприятия на ресурсных рынках (труда, капитала) 2. Планируемый уровень достижения целей не учитывает особенности развития конкуренции на конкретных рынках сбыта
3. Определение внешних и внутренних факторов конкурентоспособности предприятия	
Оценка внешних факторов конкурентоспособности предприятия	1. Оцениваются только факторы, связанные с конкурентоспособностью продукции. Это не позволяет учесть все действия конкурентов, определяющие уровень конкуренции на рынке 2. Количественная оценка уровня конкуренции не осуществляется 3. Взаимосвязь между уровнями конкуренции и конкурентоспособности предприятия не анализируется

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 2.11

Применяемый метод реализации задач	Недостатки метода
Оценка внутренних факторов конкурентоспособности предприятия	1. Оцениваются только факторы, связанные с конкурентоспособностью продукции 2. Оценка уровня факторов конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде и их влияния на текущую конкурентоспособность не осуществляется
4. Разработка рыночной стратегии предприятия	
Стратегия не формализована и не дифференцирована по рынкам сбыта	1. Неформализованность рыночной стратегии препятствует ее реализации вследствие трудности эффективной координации этого процесса 2. Недифференцированная стратегия не учитывает особенностей развития конкурентной борьбы на конкретных рынках сбыта
Рыночная стратегия основывается на факторах конкурентоспособности продукции и технологической эффективности	Конкурентные преимущества – способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации, способность к выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов, рыночная власть не оцениваются и не рассматриваются как факторы роста конкурентоспособности предприятия на рынке
Определение экспертным путем взаимосвязи конкурентоспособности предприятия с ее факторами	Использование экспертных методов не позволяет количественно установить, во-первых, значимость влияния фактора на уровень конкурентоспособности, во-вторых, величину и направление данного влияния
5. Реализация рыночной стратегии предприятия и контроль над ней	
Методы организации реализации стратегии и стратегического контроля	Организация реализации рыночной стратегии не соответствует современным требованиям к организации управления предприятием в условиях динамичной внешней среды. Стратегический контроль отсутствует

Представленные в табл. 2.11 недостатки организации управления конкурентоспособностью молочных предприятий Гомельской области можно свести к трем основным группам:

а) связанные с теоретическими и методологическими основами механизма управления конкурентоспособностью – принципами, целями и обеспечивающими подсистемами процесса управления;

б) связанные с содержанием и реализацией процедур процесса формулирования рыночной стратегии, то есть методической базой механизма управления;

в) связанные с содержанием рыночной стратегии, ее реализацией и контролем над ней, то есть функционированием механизма управления.

Таким образом, проведенное нами исследование на примере молочных предприятий Гомельской области существующей в настоящее время организации управления конкурентоспособностью позволило установить, что оно представляет собой конкретную функцию менеджмента, при реализации которой непосредственное воздействие управленческих решений направлено на конкурентные преимущества предприятия. Установлено, что низкая эффективность управления конкурентоспособностью исследуемых предприятий обусловлена, во-первых, отсутствием комплексного подхода к организации управления и необходимой методической базы – методик оценки конкурентоспособности, анализа ее внешних и внутренних факторов, определения базовых конкурентных преимуществ, во-вторых, упущениями при реализации рыночной стратегии, которая не учитывает имеющихся конкурентных преимуществ и особенностей конкурентной борьбы на конкретных рынках сбыта. Выявленные недостатки вызвали необходимость разработки действенного механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий, призванного обеспечить достижение целевых значений критериев их конкурентоспособности и конкурентоспособности поставляемой продукции.

2.3. Теоретические основы и методологические принципы формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса

Прежде чем раскрывать теоретические и методологические принципы формирования механизма управления конкурентоспособностью необходимо определить его экономическую сущность. Проведенный нами анализ позволяет утверждать, что в экономической литературе существует три основных точки зрения на сущность механизма управления какими-либо объектами, характеристика которых представлена в табл. 2.12.

Таблица 2.12

**Существующие трактовки экономической сущности
механизма управления***

Характеристика трактовки	Трактовка механизма управления как совокупности рычагов воздействия	Трактовка механизма управления как организационно оформленной технологии управления	Трактовка механизма как совокупности правил, процедур и т. п. принятия и реализации управленческих решений
1. Представители трактовки	<i>Азаркова Л. В. [2, с. 8], Рукин Б. П. [253, с. 35]</i>	<i>Бушуев Н. А. [41], Кухтинова Л. Г. [163], Оксанич Н. И. [209, с. 20], Печеная Л. Т. [219, с. 20], Криворотов В. В. [155, с. 42]</i>	<i>Алабугин А. А. [7, с. 7], Гуриева Л. К. [74, с. 38]</i>
2. Сущность трактовки механизма управления	Совокупность методов, форм, инструментов и рычагов воздействия на объект управления	Совокупность функций управления и методов их реализации, а также организационная структура управления, в которой эти функции и методы реализуются	Совокупность принципов, правил и критериев принятия управленческих решений, цели и задачи управления, функции и алгоритм управления, методы реализации функций

Таким образом, несмотря на то, что в экономической литературе наиболее распространенной точкой зрения является отождествление механизма управления с его технологией, в толковых словарях (например, в [36]) общее определение механизма более широкое – это «система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности». В этой связи сделан вывод, что применительно к организациям механизм их функционирования – совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организации, а механизм управления – совокупность принципов и процедур разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Нами установлено, что управление конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК представляет собой организационно оформленную и обеспеченную информационными, техническими, программными средствами систему принципов, функций и методик разработки, принятия и реализации управленческих решений,

* Источник: разработка автора.

связанных с формированием новых и использованием существующих конкурентных преимуществ предприятия для достижения конкурентоспособной позиции на рынке на основе реализации его рыночной стратегии. Структура системы управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК представлена на рис. 2.5.

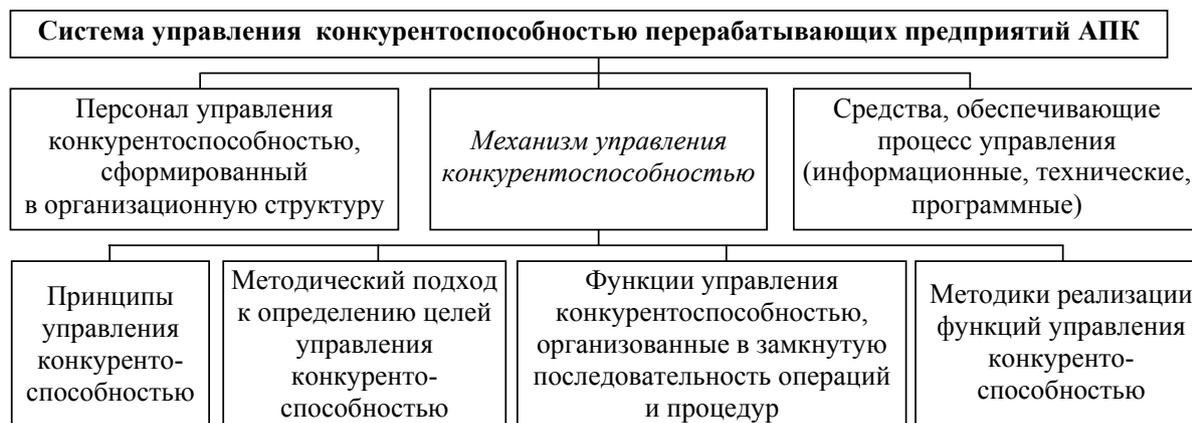


Рис. 2.5. Структура системы управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК*

Определено, что механизм управления конкурентоспособностью предприятия – это совокупность принципов, функций и методик определения целей управления, а также разработки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение указанных целей и связанных с формированием новых и использованием существующих конкурентных преимуществ предприятия для достижения конкурентоспособной позиции на рынке на основе реализации его рыночной стратегии [337], [339].

В качестве субъекта управления конкурентоспособностью предприятия выступают функциональные подразделения аппарата управления и должностные лица – линейные руководители предприятия и функциональные руководители указанных подразделений. Это связано с тем, что, как показал проведенный нами анализ, управление конкурентоспособностью охватывает чрезвычайно широкий круг задач, возложение которых на одно или несколько функциональных подразделений и(или) должностных лиц, как правило, невозможно или экономически нецелесообразно.

Эффективное управление конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК обеспечивается реализацией разработанных нами десяти основных принципов, характеристика которых представлена в табл. 2.13 [337].

* Источник: разработка авторов.

Таблица 2.13

**Принципы управления конкурентоспособностью
перерабатывающих предприятий АПК***

Принцип управления конкурентоспособностью	Характеристика принципа управления
1. Интегрированности с общей системой управления предприятием	Управленческие решения, принимаемые в любой сфере деятельности предприятия, прямо или косвенно оказывают влияние на формирование его конкурентных преимуществ и конкурентоспособность. Необходимо учитывать, что управление конкурентоспособностью непосредственно связано с инновационным, производственным, финансовым менеджментом, менеджментом персонала, маркетинга и сбыта и др.
2. Иерархичности	Эффективное управление требует установления логической упорядоченности в рамках каждой группы элементов системы и механизма управления конкурентоспособностью предприятия (целей, регламентов реализации функций управления, стратегий, подразделений управления и т. д.)
3. Целостности и функциональной дополненности	Управленческая система должна выбирать такие принципы, алгоритмы и методы функционирования, использование которых обеспечивало бы получение синергетических эффектов в результате рационального объединения отдельных компонентов процесса управления конкурентоспособностью
4. Открытости	Необходимо согласование параметров системы управления конкурентоспособностью и рыночной стратегии предприятия с комплексом факторов внешней среды – конкурентных и рыночной конъюнктуры, оказывающих влияние на его функционирование
5. Динамичности	Предполагает необходимость, во-первых, использования адаптивного подхода к управлению конкурентоспособностью, во-вторых, обладания предприятием соответствующим конкурентным преимуществом, в-третьих, непрерывного развития самой управляющей системы для обеспечения ее постоянного соответствия требованиям изменяющейся конкурентной ситуации на рынке
6. Сложной целевой ориентированности	Одновременно существует нескольких групп целей управления конкурентоспособностью предприятия, различающихся своими источниками возникновения, субъектами установления, критериями уровня достижения, имеющих различную степень приоритетности и требующих взаимного согласования при разработке и реализации рыночной стратегии

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 2.13

Принцип управления конкурентоспособностью	Характеристика принципа управления
7. Социальной ориентированности	При принятии управленческих решений в области управления конкурентоспособностью необходимо учитывать наличие социальных функций, возложенных на предприятие, реализация которых должна рассматриваться, прежде всего, как фактор повышения его конкурентных преимуществ
8. Ориентированности на стратегические цели развития предприятия	Любые варианты управленческих решений в области управления конкурентоспособностью в текущем периоде должны быть отклонены, если они вступают в противоречие с целями предприятия, стратегическими направлениями его развития, разрушают основу формирования конкурентных преимуществ в предстоящем периоде
9. Комплексной рыночной ориентированности	Сложный характер конкурентных отношений предприятия с контрагентами требует от него достижения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности не только на товарном рынке, но и на рынке факторов производства (сырья, труда и капитала)
10. Учета жизненного цикла конкурентных преимуществ	Эффективные управленческие решения в области формирования новых и использования существующих конкурентных преимуществ предприятия, разработанные и реализованные в предшествующем периоде, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его деятельности. Это связано с высокой динамикой факторов внешней среды, прежде всего – с действиями конкурентов и изменением конъюнктуры рынка готовой продукции, а также внутренних условий функционирования предприятия, приводящих к «размыванию» его конкурентных преимуществ

Методика реализации процесса целеполагания является важнейшим элементом механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Нами установлено, что бизнес-процесс целеполагания при управлении конкурентоспособностью должен включать следующие основные элементы [344]:

– *неизнашиваемые управленческие ресурсы*: методику расчета рентабельности активов предприятия, целевую функцию собственника(ов) имущества предприятия, постановления и решения Совета Министров, областных и районных исполкомов относительно производственных задач и социальных обязательств предприятия, эмпирические модели зависимостей между уровнями достижения предприятием главной цели

управления конкурентоспособностью, выполнения производственных задач и возложенных социальных обязательств;

– *ресурсы, подлежащие преобразованию*: исходные данные для расчета рентабельности активов предприятия в отчетном периоде, достигнутое конкурентами в указанном периоде значение данного показателя, ставка процента по привлекаемому капиталу на финансовом рынке в текущем периоде, достигнутый предприятием в отчетном периоде уровень выполнения производственных задач и социальных обязательств;

– *исполнителей*: планово-экономический отдел, собственник(и) имущества, высший менеджмент предприятия, отдел социального развития, отдел труда и заработной платы и др.

Результатами реализации данного бизнес-процесса являются целевое значение рентабельности активов в плановом периоде и целевые значения уровня выполнения предприятием производственных задач и социальных обязательств.

Установлено, что уровень достижения целей управления конкурентоспособностью должен определяться руководством предприятия на планируемый период с учетом действия четырех взаимосвязанных групп факторов:

– факторов внешней среды предприятия, важнейшими из которых являются конъюнктура рынка готовой продукции и стратегии рыночной деятельности конкурентов предприятия;

– конкурентных преимуществ и производственных ресурсов (капитальных, трудовых, системно-организационных), располагаемых предприятием;

– склонности руководства предприятия к риску;

– текущего уровня конкурентоспособности предприятия на рынках готовой продукции и производственных ресурсов.

Определено, что объектом непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью являются конкурентные преимущества предприятия и условия ведения им конкурентной борьбы с одноотраслевыми и потенциальными конкурентами, а также производителями товаров-заменителей (так как предприятие обладает, как правило, очень ограниченными возможностями воздействия на конъюнктуру товарного рынка и рынка производственных ресурсов).

Согласно предлагаемому нами подходу управление конкурентоспособностью заключается в целевом регулировании конкурентных

преимуществ и уровня конкуренции на рынке как ключевых факторов конкурентоспособности предприятия, соответствующих конкретным внутренним и внешним условиям его деятельности. Предлагаемая нами имитационная модель функционирования механизма управления конкурентоспособностью представлена на рис. 2.6.

Установлено, что процесс функционирования механизма управления конкурентоспособностью (рис. 2.6) должен осуществляться на основе выполнения частной функции менеджмента, реализуемой посредством алгоритма управления – замкнутой последовательности управленческих процедур и отдельных операций, выполняемых работниками предприятия различных иерархических уровней в определенной, строго заданной последовательности с использованием специальных методик, реализация которых направлена на достижение уровня конкурентоспособности, превышающего аналогичный уровень конкурентов на рынке при условии выполнения предприятием производственных задач и социальных обязательств [337], [353]–[356].

В результате проведенных исследований нами определено, что наиболее приемлемой для перерабатывающих предприятий АПК Беларуси формой технологирования управления конкурентоспособностью является процессный (функциональный) подход, методологической основой которого является концепция стратегического менеджмента, а процессы реализации отдельных функций управления формализованы в виде регламентов выполнения бизнес-процессов.

Преимуществом предлагаемой формы технологирования управления является ее соответствие требованиям стандарта ИСО 9001:2000, возможность осуществления реорганизации существующих бизнес-процессов управления конкурентоспособностью предприятий и внедрения информационной системы, создания должностных и рабочих инструкций при внедрении стандартов ИСО 9000.

Обобщенная диаграмма декомпозиции (не включая элементы управления и внешние по отношению к процессу входы) предлагаемого нами бизнес-процесса управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК представлена на рис. 2.7.

Анализ диаграммы декомпозиции бизнес-процесса, приведенной на рис. 2.7, позволяет сделать вывод о том, что управление конкурентоспособностью предприятия является стратегическим процессом, фактически целиком совпадающим с процессом стратегического управления предприятием в целом за исключением этапа планирования рыночной стратегии. То есть на первом этапе (A_1) управления конкурентоспособностью – планирования рыночной стратегии – разрабатывается деловая стратегия предприятия – стратегия достижения и поддержания целевого

уровня конкурентоспособности, а затем эта бизнес-стратегия реализуется наряду с другими стратегиями (корпоративной, функциональными и операционными – этапы А₂–А₆) с применением общепринятых стратегических концепций и методов (рис. 2.8).

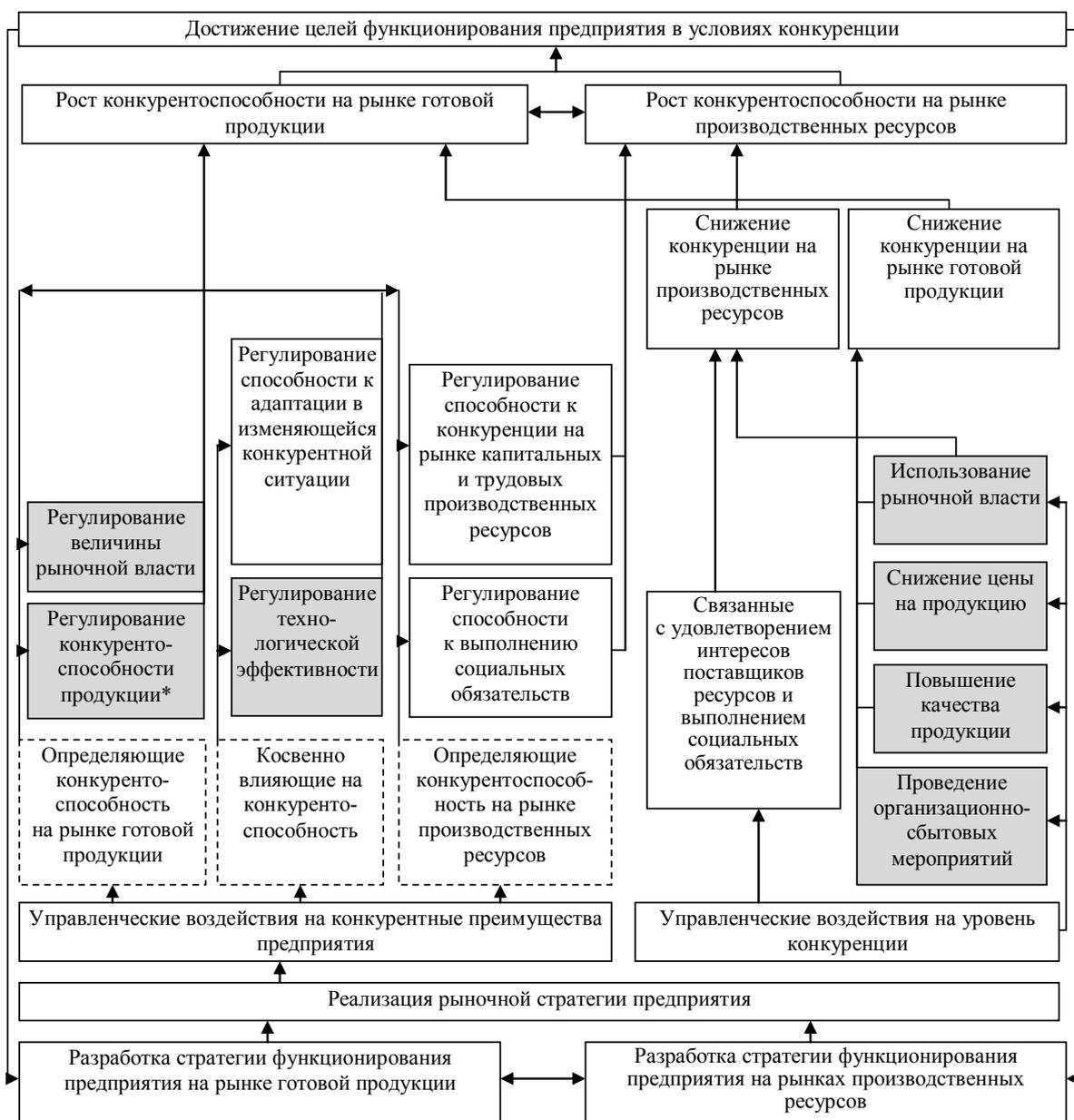


Рис. 2.6. Имитационная модель функционирования предлагаемого механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий**

* Выделенные серым факторы оказывают влияние на конкурентоспособность в текущем периоде.

** Источник: разработка авторов.

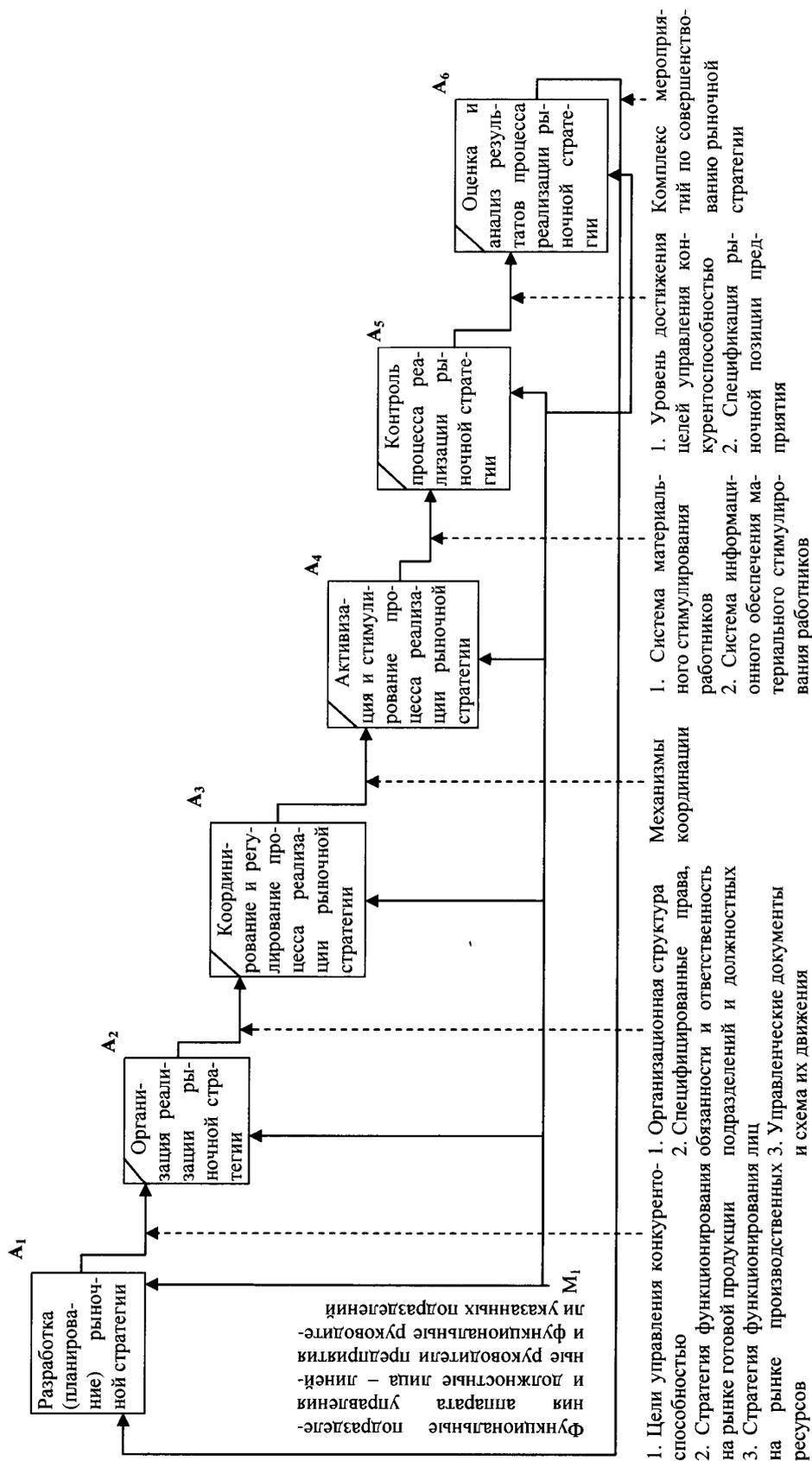


Рис. 2.7. Обобщенная диаграмма декомпозиции (не включая элементы управления и внешние по отношению к процессу входы) предлагаемого бизнес-процесса управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК*

* Источник: разработка авторов.

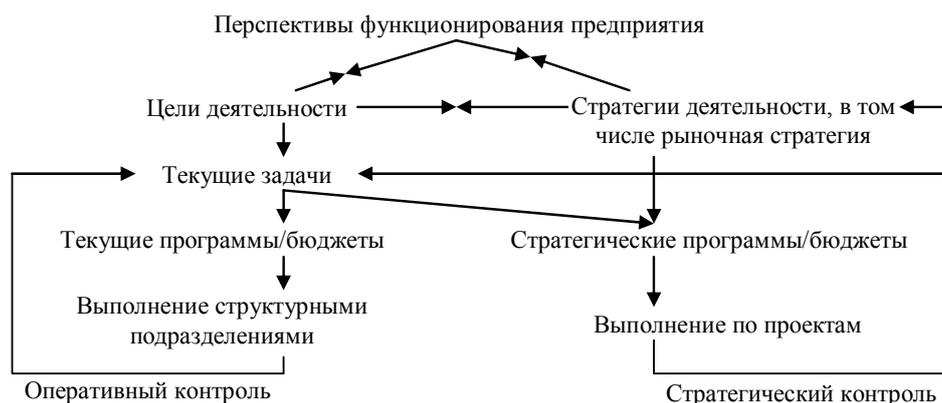


Рис. 2.8. Взаимосвязь текущей и стратегической деятельности предприятия*

Таким образом, создание механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК предполагает, прежде всего, проектирование бизнес-процесса разработки (планирования) рыночной стратегии.

Бизнес-процесс разработки рыночной стратегии (в рамках управления конкурентоспособностью) перерабатывающих предприятий АПК, представляет собой совокупность семи основных работ (этапов), детальная характеристика которых дана в табл. 2.14 [321], [337], [353].

Разработанный нами бизнес-процесс управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК (табл. 2.14, рис. 2.7), построен на основе концепции целевого менеджмента, организованного по функциональному принципу. Его новизна заключается в поэтапном осуществлении количественной оценки, анализа уровня конкурентоспособности и позиции предприятия на рынке в сравнении с конкурентами, определении целевых параметров управления конкурентоспособностью в плановом периоде, базовых конкурентных преимуществ и способов ведения конкуренции на рынках готовой продукции и производственных ресурсов, а также значимых факторов рыночной конъюнктуры на основе моделирования зависимости уровня конкурентоспособности от величины указанных факторов, формулировании и реализации рыночной стратегии предприятия, обеспечивающей достижение указанных целевых параметров, что позволяет повысить производительность труда управленческого персонала путем формализации управления конкурентоспособностью, связать процессы планирования и реализации рыночной стратегии (это особенно важно для отечественных бюрократических систем управления).

* Источник: работа Ансоффа И. [17, с. 52].

Таблица 2.14

Характеристика работ (этапов) бизнес-процесса разработки рыночной стратегии перерабатывающих предприятий*

Наименование работы (этапа)	Реализуемые в рамках работы конкретные подфункции управления	Цель выполнения работы (этапа)	Задачи выполнения работы (этапа)	Необходимые для реализации задач процедуры (методики)
1. Анализ достигнутого в отчетном периоде уровня конкурентоспособности и позиции предприятия в конкуренции	1. Оценка уровня конкурентоспособности для контрагентов предприятия (работников, собственников имущества, потребителей, поставщиков) 2. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия как производственной системы 3. Определение позиции предприятия в конкуренции на рынке готовой продукции	Оценить эффективность реализации рыночной стратегии в отчетном периоде	1. Оценить уровень достижения в отчетном периоде главной цели деятельности – получение прибыли на вложенный капитал 2. Оценить уровень выполнения в отчетном периоде поставленных производственных задач 3. Оценить уровень выполнения в отчетном периоде возложенных социальных обязательств	1. Методика оценки конкурентоспособности предприятия 2. Матрица позиций предприятия в конкуренции на рынке готовой продукции
2. Определение целевых параметров управления конкурентоспособностью в плановом периоде	1. Определение целевого значения рентабельности активов в плановом периоде 2. Определение уровня поставленных вышестоящими органами производственных задач 3. Определение уровня возложенных вышестоящими органами социальных обязательств 4. Корректировка и согласование уровней рентабельности активов, производственных задач и возложенных социальных обязательств с учетом их взаимного влияния	Определить целевые параметры управления конкурентоспособностью в плановом периоде	1. Определить целевое значение рентабельности активов в плановом периоде 2. Определить целевой уровень выполнения поставленных вышестоящими органами производственных задач 3. Определить целевой уровень выполнения возложенных вышестоящими органами социальных обязательств	Методика целенаправленного управления при управлении конкурентоспособностью предприятия

* Источник: разработка авторов.

Продолжение табл. 2.14

Наименование работы (этапа)	Реализуемые в рамках работы конкретные подфункции управления	Цель выполнения работы (этапа)	Задачи выполнения работы (этапа)	Необходимые для реализации задач процедуры (методики)
3. Определение базовых конкурентных преимуществ на рынках готовой продукции и производственных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка располагаемых конкурентных преимуществ на рынках готовой продукции и производственных ресурсов 2. Моделирование их взаимосвязи с конкурентоспособностью на данных рынках 3. Определение базовых конкурентных преимуществ на рынках готовой продукции и производственных ресурсов 	<p>Определить базовые для рыночных стратегий предприятия (т. е. значимые с точки зрения влияния на его конкурентоспособность) конкурентные преимущества и факторы их величины</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить базовые конкурентные преимущества предприятия на рынке готовой продукции 2. Определить базовые конкурентные преимущества предприятия на рынке производственных ресурсов 	<p>Методика определения базовых конкурентных преимуществ предприятия</p>
4. Определение значимых видов производственных ресурсов как внутренних факторов базовых конкурентных преимуществ	–	<p>Определить значимые виды производственных ресурсов предприятия как внутренних факторов его базовых конкурентных преимуществ</p>	–	<p>Методика оценки производственных ресурсов предприятия как внутренних факторов его базовых конкурентных преимуществ</p>
5. Определение способов ведения конкуренции на рынках готовой продукции и производственных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка использования предприятия в отчетном периоде способов конкуренции на рынках готовой продукции и производственных ресурсов 2. Моделирование их взаимосвязи с конкурентоспособностью на данных рынках 3. Определение наиболее эффективных способов конкуренции на рынках готовой продукции и производственных ресурсов 	<p>Определить значимые в существующих условиях способы ведения конкуренции на рынках готовой продукции и производственных ресурсов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить значимые в существующих условиях способы ведения конкуренции на рынке готовой продукции 2. Определить значимые в существующих условиях способы ведения конкурентных ресурсов 	<p>Методика оценки конъюнктуры и оптимизации способов ведения конкуренции на рынке</p>

Окончание табл. 2.14

Наименование работы (этапа)	Реализуемые в рамках работы конкретные подфункции управления	Цель выполнения работы (этапа)	Задачи выполнения работы (этапа)	Необходимые для реализации задач процедуры (методики)
6. Определение значимых факторов рыночной конъюнктуры	—	Определить значимые факторы рыночной конъюнктуры	—	Методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения предприятия конкуренции на рынке
7. Формулирование рыночной стратегии предприятия на рынках готовой продукции и производственных ресурсов	1. Планирование рыночной стратегии предприятия на рынке готовой продукции 2. Планирование рыночной стратегии предприятия на рынке производственных ресурсов 3. Планирование мероприятий по реализации рыночной стратегии	Разработать рыночную стратегию предприятия на плановый период	1. Разработать рыночную стратегию предприятия на плановый период 3. Разработать мероприятия, направленные на повышение величин базовых конкурентных преимуществ предприятия 3. Разработать мероприятия, направленные на снижение уровня конкуренции на рынке	Методики формулирования рыночной стратегии предприятия (методики стратегического управления)

Предлагаемое распределение обязанностей и ответственности в области управления конкурентоспособностью между функциональными подразделениями предприятия представлено в табл. 2.15.

Таблица 2.15

Распределение обязанностей и ответственности в области управления конкурентоспособностью между основными функциональными подразделениями предприятия*

Функциональное подразделение	Обязанности	Ответственность
Директор/ Коммерческий директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определять целевые параметры функционирования предприятия в условиях конкуренции 2. Организовывать реализацию рыночной стратегии 3. Координировать, регулировать реализацию рыночной стратегии, контролировать результаты ее реализации 4. Активизировать и стимулировать персонал, реализующий рыночную стратегию 	<p>Отвечает за целеполагание, организацию, координирование, регулирование, контроль процесса реализации рыночной стратегии, мотивацию персонала</p>
Коммерческий отдел (маркетинга/сбыта)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определять цели управления конкурентоспособностью в области развития конкурентных преимуществ предприятия и применения способов конкуренции 2. Определять ценовые параметры конкурентоспособности продукции, величину конкурентоспособности продукции и рыночной власти 3. Определять базовые конкурентные преимущества 4. Определять оптимальные способы ведения конкуренции 5. Оценивать рыночную позицию предприятия 6. Планировать рыночную стратегию предприятия 7. Разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению ценовой и неценовой конкурентоспособности продукции, рыночной власти 8. Анализировать результаты реализации рыночной стратегии 	<p>Отвечает за определение целей управления конкурентоспособностью, повышение конкурентоспособности продукции и рыночной власти предприятия, определение базовых конкурентных преимуществ и оптимальных способов ведения конкуренции, планирование рыночной стратегии, анализ результатов ее реализации</p>

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 2.15

Функциональное подразделение	Обязанности	Ответственность
Планово-экономический отдел	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценивать конкурентоспособность предприятия 2. Определять цели управления конкурентоспособностью с учетом целей функционирования предприятия 3. Планировать целевые параметры функционирования предприятия в условиях конкуренции 4. Определять величину способности предприятия к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов и выполнению социальных обязательств 5. Координировать процесс планирования рыночной стратегии 6. Учитывать (управленческий учет) результаты реализации рыночной стратегии 7. Анализировать финансовые результаты реализации рыночной стратегии 8. Разрабатывать системы материального стимулирования работников 	Отвечает за координацию процесса целеполагания и планирования рыночной стратегии, повышение способности предприятия к выполнению социальных функций и конкуренции на рынке производственных ресурсов, учет (управленческий) и анализ финансовых результатов реализации рыночной стратегии, разработку системы материального стимулирования работников
Отдел	технического развития <ol style="list-style-type: none"> 1. Определять величину способности к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации 2. Планировать рыночную стратегию в области технического развития 3. Разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению способности к адаптации 	Отвечает за повышение способности предприятия к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации
	главного технолога <ol style="list-style-type: none"> 1. Определять величину технологической эффективности 2. Планировать рыночную стратегию в области технологического развития 3. Разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению технологической эффективности 	Отвечает за повышение технологической эффективности
Служба качества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определять качественные параметры конкурентоспособности продукции 2. Планировать рыночную стратегию в области роста качества продукции 3. Разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению качества продукции 	Отвечает за повышение качества продукции

Внедрение в управленческую практику перерабатывающих предприятий АПК Беларуси разработанного нами механизма управления конкурентоспособностью может быть эффективно реализовано

только при наличии информационных, технических и программных средств, обеспечивающих процесс управления. При этом важнейшая роль принадлежит информационной подсистеме – подсистеме сбора, обработки и передачи информации о результативности деятельности, величине конкурентных преимуществ, использовании одноотраслевыми предприятиями, поставщиками, потребителями, производителями товаров-заменителей способов ведения конкурентной борьбы на рынках готовой продукции и производственных ресурсов.

Характеристика предлагаемой организации указанной подсистемы представлена в табл. 2.16.

Таблица 2.16

Предлагаемая организация информационной подсистемы управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК*

Характеристика информационной подсистемы	Централизованный уровень информационной подсистемы	Децентрализованный уровень информационной подсистемы
1. Орган, реализующий функции информационной подсистемы	а) специально созданные подразделения – информационные центры комитетов по сельскому хозяйству областных исполнительных комитетов или областных объединений мясомолочной промышленности <i>или</i> б) подразделения специально созданной единой экспортной компании (при условии ее создания)	Функциональные подразделения предприятия
2. Форма функционирования	Договор на платной основе с предприятием	а) существующее распределение функций по управлению конкурентоспособностью между подразделениями предприятия (табл. 2.15) б) добровольный взаимобмен между предприятиями информацией и опытом управления конкурентоспособностью (в форме бенчмаркинга)
3. Причины необходимости наличия	1. Предприятия отрасли выполняют значимые для общества социальные обязательства, являются источником развития молочного животноводства в регионе и сохранения занятости в указанной отрасли сельского хозяйства	а) для внутренней подсистемы – потребность подразделений предприятия в информации для управления конкурентоспособностью

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 2.16

Характеристика информационной подсистемы	Централизованный уровень информационной подсистемы	Децентрализованный уровень информационной подсистемы
	2. Необходимая для успеха в конкуренции взаимная координация инвестиционной, производственной и сбытовой деятельности предприятий отрасли возможна только при участии региональных органов государственного управления или специально созданной компании	б) для бенчмаркинга – усиление конкуренции со стороны российских и иностранных молочных предприятий, а также со стороны поставщиков молока и потребителей продукции
4. Выполняемые функции	1. Обеспечивать доступ к систематизированной оперативной информации о состоянии внешнего и внутреннего рынков молочной продукции, предприятий отрасли 2. Прогнозировать конъюнктуру и тенденции развития рынка в разрезе отдельных товаров и регионов 3. Проводить исследования конкурентных преимуществ, применяемых предприятиями молочной промышленности способов конкуренции и т. п.	Сбор и обработка информации: а) о результатах функционирования предприятия в условиях конкуренции; б) о величине конкурентных преимуществ предприятия; в) о применении способов ведения конкуренции на рынке; г) о позиции предприятия в конкуренции; д) о рыночной стратегии конкурентов; е) о динамике конъюнктуры рынка

Таким образом, в табл. 2.16 определены функции двухуровневой информационной подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия, где первый уровень должен быть представлен специальными информационными центрами Комитетов по сельскому хозяйству облизполкомов, второй – маркетинговым и экономическим отделами предприятия.

Исследование теоретических основ и методологических принципов формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК позволяет сделать следующие выводы:

1. Обоснована экономическая сущность и содержание механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, который представляет собой совокупность принципов, функций и методик определения целей управления, а также разработ-

ки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение указанных целей и связанных с формированием новых и использованием существующих конкурентных преимуществ предприятия для достижения конкурентоспособной позиции на рынке на основе реализации его рыночной стратегии. Новизна предложенного механизма заключается в целевом регулировании конкурентных преимуществ и уровня конкуренции на рынке как ключевых факторов конкурентоспособности предприятия, соответствующих конкретным условиям его функционирования, а также учете специфики организации управления в перерабатывающих предприятиях АПК Беларуси.

2. Установлено, что в качестве субъекта управления конкурентоспособностью предприятия выступают функциональные подразделения аппарата управления и должностные лица – линейные руководители предприятия и функциональные руководители указанных подразделений. Объектом непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью являются конкурентные преимущества предприятия и условия ведения им конкурентной борьбы с одноотраслевыми и потенциальными конкурентами, а также производителями товаров-заменителей.

3. Определены принципы, цели, функции и методики управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК. Предложена двухуровневая организация информационной подсистемы управления конкурентоспособностью.

4. Определено, что наиболее приемлемой для перерабатывающих предприятий АПК Беларуси формой технологирования управления конкурентоспособностью является процессный (функциональный) подход, методологической основой которого является концепция стратегического менеджмента, а процессы реализации отдельных функций управления формализованы в виде регламентов выполнения бизнес-процессов. Разработаны бизнес-процессы управления конкурентоспособностью и разработки рыночной стратегии (в рамках управления конкурентоспособностью) перерабатывающих предприятий АПК, новизна которых заключается в количественной оценке, анализе уровня конкурентоспособности и позиции предприятия на рынке в сравнении с конкурентами, определении целевых параметров управления конкурентоспособностью в плановом периоде, базовых конкурентных преимуществ и способов ведения конкуренции на рынках готовой продукции и производственных ресурсов, а также значимых факторов рыночной конъюнктуры на основе моделирования

зависимости уровня конкурентоспособности от величины указанных факторов, формулировании и реализации рыночной стратегии предприятия, обеспечивающей достижение указанных целевых параметров, что позволяет повысить производительность труда управленческого персонала путем формализации управления конкурентоспособностью, связать процессы планирования и реализации рыночной стратегии.

Таким образом, проведенное нами во второй главе работы исследование методологических основ механизма управления конкурентоспособностью предприятия позволяет сделать следующие обобщающие выводы:

1. В литературе существует достаточно большое количество теоретических подходов к организации управления конкурентоспособностью предприятия. Однако главные различия между ними заключаются в трактовке объекта непосредственного воздействия управленческих решений при управлении конкурентоспособностью, выборе формы технологирования, а также предлагаемых методиках реализации подфункций управления конкурентоспособностью. При этом указанные подходы игнорируют то обстоятельство, что механизм управления конкурентоспособностью включает также такие элементы, как принципы управления, методический подход к определению целей управления, средства, обеспечивающие процесс управления конкурентоспособностью – информационная, техническая и другие подсистемы, а предлагаемые методики реализации отдельных подфункций управления конкурентоспособностью не учитывают специфику функционирования, организации управления перерабатывающих предприятий АПК и не адаптированы к действующей в Беларуси системе бухгалтерского учета и отчетности.

2. Установлено, что низкая эффективность управления конкурентоспособностью отечественных перерабатывающих предприятий АПК обусловлена, во-первых, отсутствием комплексного подхода к организации управления и необходимой методической базы – методик оценки конкурентоспособности, анализа ее внешних и внутренних факторов, определения базовых конкурентных преимуществ, во-вторых, упущениями при реализации рыночной стратегии, которая не учитывает имеющихся конкурентных преимуществ и особенностей конкурентной борьбы на конкретных рынках сбыта.

3. Разработаны теоретические основы и методологические принципы формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, который заключается в целе-

вом регулировании конкурентных преимуществ и уровня конкуренции на рынке как ключевых факторов конкурентоспособности предприятия, соответствующих конкретным условиям его функционирования. В качестве формы технологирования управления конкурентоспособностью предложено использовать процессный (функциональный) подход, методологической основой которого является концепция стратегического менеджмента, а процессы реализации отдельных функций управления формализованы в виде регламентов выполнения бизнес-процессов.

ГЛАВА 3. Анализ тенденций развития молочной промышленности Республики Беларусь и конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области

3.1. Современное состояние и конкурентная ситуация в молочной промышленности Республики Беларусь

Согласно «Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 годы» важнейшую роль в дальнейшем повышении уровня и качества жизни населения на основе роста конкурентоспособности экономики должно играть повышение эффективности агропромышленного комплекса. Основные задачи развития агропромышленного комплекса – формирование эффективного, устойчивого и конкурентоспособного производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия, обеспечение продовольственной безопасности страны, ориентация на удовлетворение спроса внутреннего рынка и увеличение поставок на экспорт [9], [97], [236]. В настоящее время развитие агропромышленного комплекса осуществляется в соответствии с Государственной программой возрождения и развития села на 2005–2010 годы, которая ставит задачу укрепления конкурентоспособного и экспортноориентированного производства АПК за счет ускоренного развития наряду с другими отраслями перерабатывающей и пищевой промышленности. Основными направлениями развития отраслей перерабатывающей промышленности являются расширение ассортимента и повышение качества продукции путем внедрения достижений научно-технического прогресса, модернизации и технического переоснащения действующих предприятий, перехода на новые ресурсосберегающие технологии, способные обеспечить глубокую переработку сельскохозяйственного сырья [70], [77], [166], [171]. Важная роль перерабатывающей промышленности в развитии АПК обусловлена тем, что, во-первых, она играет значитель-

ную роль в решении проблемы обеспечения населения продуктами питания, что является не только главным условием его существования, но и оказывает положительное влияние на демографическую ситуацию; во-вторых, увеличение производства отечественных продуктов питания создает предпосылки для обеспечения продовольственной безопасности страны, в том числе за счет развития экспорта; в-третьих, она является сферой приложения труда и получения доходов сельского населения [20], [82], [85], [87], [118], [119], [120], [121], [122], [144], [252].

Ведущую роль в перерабатывающей промышленности Республики Беларусь играет молочная промышленность, насчитывающая 57 (по состоянию на 22.03.2007 г.) крупных технически оснащенных молочных предприятий, которые организационно входят в областные объединения мясо-молочной промышленности. Производственные мощности по переработке молока в среднем на одно предприятие составляют – 210 т/смену, суммарная мощность – 5,0 млн т/год. Кроме того, имеются 20 молокоперерабатывающих цехов малой мощности различных форм собственности, которые перерабатывают около 1 % ресурсов молочного сырья. Сертификаты соответствия системы менеджмента качества требованиям СТБ ИСО 9000–2001 имеют 44 предприятия молочной промышленности, на 21 предприятии внедрена международная система качества по подтверждению соответствия принципам системы анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР). Ассортимент продукции, выпускаемой молочными предприятиями, включает более 1000 наименований, в том числе масла животного – 30, сыров – более 160, цельномолочной продукции более 500 наименований [158], [197], [237], [275], [302]. Основные показатели деятельности мясо-молочной промышленности Республики Беларусь за период 2000–2006 гг. представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные показатели деятельности мясо-молочной промышленности Республики Беларусь за период 2000–2006 гг.*

Показатель	2000	2003	2004	2005	2006
1. Индекс общего объема продукции, в % к предыдущему году	101,6	105,0	116,5	117,5	112,7

* Источник: данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь [237], [275].

Окончание табл. 3.1

Показатель	2000	2003	2004	2005	2006
2. Коэффициент использования производственных мощностей по выпуску цельномолочной продукции в пересчете на молоко, %	53,6	54,5	57,5	62,4	66,6
3. Объем производства основных видов продукции:					
3.1. Масло животное, тыс. т	65,1	64,3	81,6	86,0	87,7
3.2. Цельномолочная продукция в пересчете на молоко, тыс. т	954	927	992	1122	1284
3.3. Сыры жирные (включая брынзу), тыс. т	41,0	52,6	65,1	82,4	101,0
3.4. Мороженое, тыс. т	32,8	25,0	24,9	27,3	28,8
4. Промышленно-производственные основные средства (на конец года по восст. стоимости), млрд руб.	884,7	2003,9	2857,1	2960,6	3698,7
5. Удельный вес накопленной амортизации в первоначальной стоимости промышленно-производственных основных средств (на конец года), %	46	50	50	50	48
6. Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, тыс. чел.	51	51	52	54	56
7. Индекс производительности труда, в % к предыдущему году	102	106	113	114	108
8. Среднемесячная заработная плата промышленно-производственного персонала, тыс. руб.	64,3	259,4	342,9	479,0	616,8
9. Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) в фактически действовавших ценах, млрд руб.	26,7	35,2	22,8	223,9	240,3
10. Рентабельность реализованной продукции, %	4,7	1,7	0,7	5,6	4,9

В результате адаптации предприятий к рыночным условиям, активизации их усилий в поисках сырья и рынков сбыта, более глубокой его переработки в молочной промышленности в 2000–2006 гг. обеспечивался ежегодный прирост объема продукции, который в среднем по цельномолочной продукции составил 5,4 п. п., сыру жирному – 19,1 п. п., животному маслу – 6,0 п. п. [274, с. 104]. Коэффициент использования производственных мощностей по выпуску цельномолочной продукции в пересчете на молоко в анализируемом периоде вырос на 13,0 п. п. и в 2006 г. составил 66,6 %.

Большинство предприятий молочной промышленности ориентированны на экспорт производимой продукции. Это связано с тем, что объем производства молочной продукции существенно превышает

ет объем ее потребления на внутреннем рынке Беларуси, а также необходимостью удовлетворения потребности страны в иностранной валюте для импорта (табл. 3.2). В целом на внутреннем рынке Беларуси под полную его потребность реализуется около 45 % молокопродуктов.

Таблица 3.2

**Потенциал экспорта основных видов молочной продукции
(по состоянию на 2006 г.)***

Наименование товара	Объем производства), тыс. т	Объем потребления на внутреннем рынке, тыс. т	Отношение спроса и предложения на внутреннем рынке, коэф.	Отношение величины экспорта к объему производства, коэф.
Цельномолочная продукция	1283,6	1076,1	0,84	0,16
Сыры жирные	101,0	31,3	0,31	0,69
Масло сливочное	87,7	26,0	0,30	0,70

В 2006 г. объем экспорта молочных продуктов в стоимостном выражении составил 604,2 млн дол. (3,06 % от общего объема экспорта страны) и за период 2000–2006 гг. увеличился в 5,3 раза. Наибольший удельный вес в экспорте молока и молокопродуктов занимают рынки стран СНГ, из которых основным партнером является Россия. В ее регионы в 2006 г. экспортировалось 99,1 % от общего объема экспорта молочной продукции (табл. 3.3).

За период 2003–2006 гг. объем экспорта молока и сливок несгущенных вырос в натуральном выражении в 1,91 раза (стоимостном – в 2,59 раза), молока и сливок сгущенных – в 2,02 (2,55) раза, масла сливочного – в 1,80 (2,02) раза, сыров и творога – в 2,16 (3,13) раза. При этом молоко и сливки несгущенные, масло сливочное экспортировались только в Россию, а объем экспорта молока и сливок сгущенных, сыров и творога в страны вне СНГ были незначительными (табл. 3.4).

* Источник: расчеты авторов на основе данных Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, ГНУ «Институт экономики Национальной академии наук Беларуси», Центр аграрной экономики [76], [154], [197].

Таблица 3.3

**Объем и географическая структура экспорта молочных продуктов
в 2004–2006 гг.***

Период	Всего		Страны СНГ		В том числе Россия		Страны вне СНГ	
	Сумма, млн дол.	В % к общему объему экспорта	Сумма, млн дол.	В % к общему объему экспорта	Сумма, млн дол.	В % к общему объему экспорта	Сумма, млн дол.	В % к общему объему экспорта
2004	370,14	2,69	366,76	5,01	366,10	5,65	3,37	0,05
2005	486,19	3,04	482,59	6,84	474,84	8,31	3,60	0,04
2006	604,20	3,06	597,95	6,94	581,20	8,48	6,25	0,06

В период 2003–2006 гг. темпы роста объема экспорта молочных продуктов в стоимостном выражении превышали темпы роста объема экспорта в натуральном выражении, что говорит об улучшении условий торговли данными товарами [13], [21], [22], [23].

Таблица 3.4

Видовая структура экспорта молочных продуктов в 2003–2006 гг.*

Наименование товара	2003		2005		2006	
	Количество	Сумма, тыс. дол.	Количество	Сумма, тыс. дол.	Количество	Сумма, тыс. дол.
Молоко и сливки негущенные, тыс. т	74,1	14658	157,6	36347	141,8	37941
в том числе страны СНГ	74,1	14658	157,6	36347	141,8	37941
из них Россия	74,1	14658	157,6	36347	141,3	37711
Молоко и сливки гущенные, т	75,7	91888	119,0	195090	153,0	234434
в том числе страны СНГ	73,9	89741	110,2	184779	149,7	228142
из них Россия	73,9	89741	110,2	184779	137,0	212523
страны вне СНГ	1,8	2146	1,9	3577	1,0	1938
Масло сливочное, тыс. т	29,7	51632	50,8	92655	53,6	104266

* Источник: расчеты авторов на основе данных Министерства статистики и анализа Республики Беларусь [48], [154].

Окончание табл. 3.4

Наименование товара	2003		2005		2006	
	Количество	Сумма, тыс. дол.	Количество	Сумма, тыс. дол.	Количество	Сумма, тыс. дол.
в том числе страны СНГ	29,7	51632	50,8	92655	53,6	104266
из них Россия	29,7	51632	50,8	92655	53,5	104012
Сыры и творог, тыс. т	38,3	68796	65,1	154743	82,6	215307
в том числе страны СНГ	37,4	68006	65,1	154739	82,6	215306
из них Россия	37,4	68006	65,1	154739	82,5	214948
страны вне СНГ	0,8	787	0,0	5	0,6	1

Конкурентоспособность предприятий молочной промышленности в значительной степени определяется условиями конкуренции, в которых они функционируют. Характеристиками конкурентной ситуации в отечественной молочной промышленности являются [322]:

1. Наличие высокой конкуренции со стороны товаров-заменителей, так как спрос на продукты питания может быть удовлетворен производителями различных пищевых отраслей. Поэтому производителям необходимо постоянно поддерживать интерес потребителя к молочной продукции как продукту питания [18].

2. Отрасль характеризуется низкой капиталоемкостью. Так, на одно пищевое предприятие в 2006 г. приходилось в среднем 18,8 млрд руб. промышленно-производственных основных фондов, в то время как в среднем по промышленности этот показатель составил 37,5 млрд руб. Показатели концентрации производства в отрасли – одни из самых низких в экономике Республики Беларусь [137]; [154, с. 208]. Это, во-первых, делает возможным вход новых предприятий на рынок и повышает уровень конкуренции со стороны потенциальных конкурентов, во-вторых, усиливает конкуренцию между одноотраслевыми предприятиями.

3. Ряд сегментов белорусского рынка молочной продукции (особенно в регионах) заполнены товарами с одинаковыми характеристиками, отличающимися только производителем [18], [145], [250], [255]. Это приводит к тому, что если в целом для молочной продукции эластичность потребительского спроса по доходам невелика (0,35 в 2006 г.), то для отдельного предприятия она становится очень

высокой по показателю цена/качество. Вследствие этого важнейшее значение приобретает развитие торговых марок, которые позволяют придать узнаваемость и значимость продукции отдельного предприятия [111], [146], [239]. Факторами, усиливающими конкурентное давление со стороны потребителей, также являются: короткий срок реализации продукции (без применения специальной упаковки и технологии производства); снижение в расходах потребителей по мере роста доходов доли молочной продукции (коэффициент корреляции – 0,63 в 2000–2006 гг.), что характерно для стран с низкими доходами населения; привлекательность зарубежных молочных продуктов (особенно это касается йогуртов) [21], [23], [246], [257], [258].

4. На стратегию маркетинга молочных предприятий существенное влияние оказывает относительная консервативность белорусского потребителя. Исследования показали, что потребители с низкими доходами (затраты на питание составляют от 50 до 75 % месячного дохода) к информации о молочных продуктах проявляет сдержанный интерес, знание и отношение к товарным маркам безразличное, к рекламе – неодобрительное. С одной стороны, это затрудняет создание производителями собственных торговых марок, наличие которых необходимо для развития экспорта, с другой – требует от них высоких финансовых и временных затрат. Маркетинговые проблемы отечественных молочных предприятий обусловлены также и недостатками в организации их маркетинговой и сбытовой деятельности [18], [108], [134], [135].

5. Сильное влияние на конкуренцию на внутреннем рынке Беларуси оказывают способы и формы торговли [32], [64], [135]. Ее конкурентная сила выше, чем сила продавцов и покупателей вместе взятых, что объясняется в большой степени государственной принадлежностью большинства торговых предприятий. С одной стороны это позволяет поддерживать мелких региональных производителей, создавать барьеры для доступа на рынок иностранных (прежде всего российских) конкурентов, но с другой – препятствует развитию крупных перерабатывающих предприятий [140], [250], [255]. Собственная сбытовая сеть помогает предприятиям снизить конкуренцию на рынке, в том числе экспортном, контролировать цены, избегать их сезонных колебаний [139]. Также большое значение для динамики конкуренции имеет воздействие фактического собственника большинства молочных предприятий – государства [247].

6. Ряд технологических особенностей производства обуславливают высокий уровень конкуренции в отрасли. К ним относятся: се-

зонность производства сырья, приводящая к неравномерному использованию производственных мощностей на перерабатывающих предприятиях и высоким колебаниям цен на продукцию в течение года; высокие требования к качеству продукции, ее ассортименту, зависимость качества от характеристик сырья; возможность широкого использования отходов производства при наличии необходимой технической и технологической базы [241], [242], [243], [266].

Для прогнозирования динамики условий конкуренции, в которых функционируют отечественные молочные предприятия (и, следовательно, уровня их конкурентоспособности), важное значение имеет анализ мировых тенденций развития отрасли. Проведенный нами анализ источников, посвященных этой проблеме (например, [20], [22], [66], [80], [90], [119], [122], [216], [278], [300]), позволяет констатировать, что основными из них являются:

1. В экономически развитых странах спрос на продовольствие сохраняется на прежнем уровне, но изменяется структура потребления и требования к его качеству, набирает силу тенденция экологизации производства. В то же время в мире в целом имеет место долгосрочная тенденция снижения производства продовольствия на душу населения в связи с опережающим ростом населения, что открывает новые возможности для экспорта.

2. Воспроизводственные процессы в АПК развитых стран обеспечиваются в настоящее время в основном корпоративно-кооперативными объединениями, которые осуществляют функции стратегического планирования и регулирования, защиты участников от изменения конъюнктуры рынка и конкуренции.

3. Происходят процессы международной экономической интеграции отраслей АПК и расширения сферы свободной торговли продовольствием, роста открытости национальных экономик и, как следствие этого, усиления конкуренции на аграрном рынке. Возникают корпоративные мегарынки продовольствия – европейский, азиатский, общий аграрный рынок стран СНГ и др.

4. В экономически развитых странах происходит интенсивное развитие сырьевой базы молочной промышленности путем: а) сокращения абсолютного количества коров при одновременном росте их продуктивности (в США до 7337 кг в год в среднем на 1 корову в 1995 г.), при этом трудоемкость производства 1 ц молока сократилась до 0,12 чел.-ч; б) развития крупнотоварного производства; в) совершенствования племенной работы, развития кормовой базы, внедрения

новых технологий содержания и доения коров; г) оснащения всех молочных ферм системами очистки, охлаждения молока и его хранения без снижения качества 2–3 суток.

5. Происходит сокращение числа и укрупнение перерабатывающих предприятий, а также изменение структуры переработки молока – снижение количества молока, используемого на изготовление масла (до 17 % в США), и увеличение на производство сыров и мороженого.

6. Производителям молочной продукции оказывается государственная поддержка через централизованные закупки, субсидирование экспорта, квотирование импорта, а также другие способы и формы.

Важнейшее значение для успешного функционирования белорусских молочных предприятий имеет конкурентная ситуация на главном для них экспортном рынке – рынке России. Проведенный нами анализ источников, посвященных этой проблеме (например, [23], [129], [159], [212], [238], [244], [254], [269], [300]), позволяет выделить следующие ее основные черты:

1. В настоящее время развитие производства молока в России осуществляется в соответствии с приоритетным национальным проектом «Развитие АПК», который по направлению «Ускоренное развитие животноводства» (цель – увеличение производства молока на 4,5 п. п.) предполагает расширение доступности дешевых долгосрочных кредитных ресурсов на строительство и модернизацию животноводческих комплексов (будет введено в строй и модернизировано 370 тыс. скотомест) путем субсидирования процентной ставки в размере 2/3 ставки рефинансирования по кредитам коммерческих банков на срок до 8 лет, увеличение поставок по системе федерального лизинга племенного скота (ежегодно планируется поставлять 50 тыс. голов), техники и оборудования для животноводства (ежегодно планируется поставлять оборудование для создания 65 тыс. скотомест). Успешная реализация указанного национального проекта является важнейшим фактором расширения сырьевой базы молочной промышленности России и уровня цен на молочные продукты.

2. Рост производства молока и основных видов молочных продуктов. В 2006 г. спад производства молока впервые с 2002 г. удалось приостановить (табл. 3.5). В то же время, за период 2002–2006 гг. объем производства молока в России снизился на 6,9 п. п., при этом до 50 % сырья в регионах не удовлетворяют требованиям качества. В 2006 г. в целом по России перерабатывалось около 55 % производимого молока, в том числе в сельхозпредприятиях товарность моло-

ка составляла 88 %, в крестьянских (фермерских) хозяйствах – 62 %, в хозяйствах населения лишь 18 %. Вследствие этого молочные предприятия имеют низкий коэффициент загрузки производственных мощностей (табл. 3.5), что увеличивает издержки на 20–25 п. п.

Таблица 3.5

Динамика производства молока и молочной продукции, загрузка производственных мощностей молочных предприятий в России*

Показатель	2002	2003	2004	2005	2006	Темп роста в 2006 г., %	
						2002	2005
1. Производство молока в хозяйствах всех категорий, млн т	33,5	33,4	31,9	31,0	31,2	93,1	100,6
2. Производство основных видов молочной продукции:							
2.1. Цельномолочная продукция, тыс. т	7747,1	8472,8	8723,4	9177,0	10021,7	129,4	109,2
2.2. Масло животное, тыс. т	279,1	284,8	270,9	254,0	273,9	98,1	107,8
2.3. Сыр жирный, тыс. т	316,2	348,7	351,6	377,8	405,4	128,2	107,3
3. Коэффициент загрузки производственных мощностей по основным видам молочной продукции:							
3.1. Цельномолочная продукция в пересчете на молоко, %	37	42	45	48	52	141,7	109,2
3.2. Масло животное, %	27	26	26	27	29	107,8	107,8
3.3. Сыры сычужные, %	59	56	54	61	65	110,9	107,3
3.4. Консервы молочные, %	53	56	60	61	56	106,2	92,2

Наибольший рост производства наблюдается по таким продуктам, как топленое молоко, ряженка, простокваша, кефир и йогурт (в 2 раза).

2. Укрупнение перерабатывающих предприятий, их техническое переоснащение, освоение современных технологий глубокой переработки сырья, диверсификация производства. В 2006 г. доля 53 крупных предприятий (с годовым объемом переработки молока больше 50 тыс. т) в производстве молочных продуктов составила 54,1 %, а

* Источник: расчеты авторов на основе данных Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, публикаций в периодических изданиях [65], [123], [129, с. 8], [206], [208], [254].

1744 малых предприятий (с годовым объемом переработки молока меньше 20 тыс. т) 40,6 % [98]. После технического переоснащения из 1 т сырого молока ведущими предприятиями вырабатывается на 35–40 % больше продукции за счет производства из вторичного сырья сухого обезжиренного молока и казеина.

3. Развитие процессов образования интеграционных объединений производителей молочной продукции и поставщиков сырья в рамках холдингов. На региональных рынках России крупные общенациональные предприятия вытесняют мелкие региональные [159], [269], [300].

4. Среднедушевое потребление молока и молочных продуктов в России значительно ниже нормы (в 2005 г. в 1,7 раза) [65]. При этом доля затрат на молоко в расходах российских потребителей по мере роста их доходов сокращается. Однако растет приверженность потребителей к марочным молочным продуктам, а темпы роста спроса на молокопродукты в 2006 г. составили по цельномолочной продукции – 10,7 %, сырам жирным – 14,5 %, маслу животному – 10,4 %, консервам молочным – 7,2 %.

5. Неустойчивое финансовое состояние большинства малых молочных предприятий. Однако крупные холдинговые компании, имеющие возможность контролировать рынок, характеризуются удовлетворительными показателями финансово-хозяйственной деятельности [290].

Таким образом, в настоящее время на молочном рынке России вследствие возобновления роста собственного производства на основе расширения сырьевой базы и улучшения финансового состояния крупных перерабатывающих предприятий сложилась неблагоприятная для белорусских экспортеров ситуация (табл. 3.6).

Таблица 3.6

**Рентабельность поставок молочных продуктов
ОАО «Румянцевское», %***

Наименование продукта	Рентабельность поставок на	
	внутренний рынок	экспорт в Россию
Масло животное	–6,1 (–6,7)	–33,0 (–29,4)
ЦМП	2,5	7,5

* Источник: расчеты авторов на основе данных предприятий, входящих в ОАО «Румянцевское» – ЧУП «Мозырские молочные продукты», ЧУП «Калинковичский МК», ЧУП «Светлогорский молочный завод», ЧУП «Жлобинский молочный завод».

Окончание табл. 3.6

Наименование продукта	Рентабельность поставок на	
	внутренний рынок	экспорт в Россию
СОМ	14,8	10,0
СЦМ	17,6 (1,4)	-9,5 (3,0)
Казеин	-13,6	-9,1
Экспорт всего	1,0	-11,0

Примечание. В скобках приведены данные в целом по Беларуси.

Основной причиной снижения в 2006 г. рентабельности экспорта в Россию являлась неблагоприятная ценовая ситуация на рынке (табл. 3.7).

Таблица 3.7

**Индексы цен на отдельные виды молочной продукции
в России в период 2005–2006 гг., %***

Наименование продукта	Цены производителей		Потребительские цены	
	2005	2006	2005	2006
Молоко цельное	111,8	106,9	110,9	113,9
Сметана	109,6	107,2	109,7	111,3
Творог жирный	113,7	105,7	112,9	114,9
Масло сливочное	107,3	104,2	108,2	109,4
Сыр твердый	110,7	105,3	112,7	104,2
Молоко цельное сухое	111,2	98,8	–	–

Преодоление указанной ситуации зависит от конкурентных возможностей белорусских производителей, их способности своевременно реагировать на требования и тенденции развития рынка. Однако отечественные молочные предприятия испытывают следующие проблемы [42], [50], [66], [81], [83], [89], [127], [128], [227], [241], [250], [265], [266], [270], [273]:

1. Недостаточность платежеспособного спроса на внутреннем рынке. По потреблению большинства видов молочных продуктов Беларусь не только отстает от передовых стран, но его показатели ниже

* Источник: данные Министерства сельского хозяйства Российской Федерации [254].

рекомендуемых рациональных норм. Потребление молока и молокопродуктов на душу населения уменьшилось с 367 кг в 1995 г. до 275 кг в 2006 г. или 68 % от рациональной нормы [30], [154, с. 49], [275, с. 169]. Основными факторами, определяющими наблюдаемую тенденцию, являются: низкая платежеспособность части населения, имеющая место отрицательная корреляция между уровнем денежных доходов и потреблением молокопродуктов, рост уровня розничных цен, изменение потребительских предпочтений.

2. Недостаточное развитие сырьевой базы, ее низкое качество и высокая стоимость. Несмотря на то, что по объему производства молока на душу населения (612 кг в 2006 г.) среди стран СНГ Беларусь занимает первое место, опережая по данному показателю такие европейские страны, как Австрия, Германия, Польша [31, с. 101], [274], средняя цена реализации 1 т молока остается высокой – 324,5 тыс. руб. [263, с. 43]. Из всего произведенного молока на переработку в 2006 г. поступило 81,8 % (в развитых странах 94–98 %). Из-за недостатка сырья производственные мощности молочных предприятий используются не полностью (например, по цельномолочной продукции на 62,4 %). Также на обеспеченность сырьем влияет региональный аспект. Проведенные Центром аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси расчеты показывают, что для Гомельской области коэффициент экономической эффективности производства молока составляет 0,837, коэффициент производства продукции в расчете на душу населения – 0,9, коэффициент самообеспечения – 0,8, коэффициент межрегиональной товарности – 0,1, что значительно ниже, чем в среднем по стране. Это требует развития ресурсной базы молочных предприятий Гомельской области [76], [117]. Качество молока часто не удовлетворяет переработчиков, особенно в летние месяцы. Белорусский стандарт ТУ РБ 00028493.380–98 «Молоко коровье. Требования при закупках» остается трудновыполнимым для поставщиков при том, что он гораздо менее жесток, чем даже стандарт России. Это сдерживает рост экспорта молочных продуктов [232], [233], [245]. При этом за последние годы существенного улучшения качества молока не произошло. Особенно это касается Гомельской области (табл. 3.8).

Таблица 3.8

**Информация о качестве заготавливаемого молочными предприятиями
Гомельской области молока в 2005–2006 гг., %***

Период	Жир- ность	Поступило молока по сортам				Охлажден- ное молоко
		высший	1	2	несортовое	
2005	3,57	28,5	60,9	9,3	1,3	63,6
2006	3,59	24,8	64,6	9,2	1,4	67,9
Абсолютный прирост	0,02	-3,7	3,7	-0,1	0,1	4,3

Таким образом, в 2006 г. доля молока высшего сорта, поставленного сельскохозяйственными предприятиями Гомельской области на переработку снизилась на 3,7 п. п., охлажденного возросла на 4,3 п. п., но составила в итоге только 67,9 %. В то же время, на фоне снижения качества молока происходит рост экспорта молочных продуктов (табл. 3.9), что может указывать на занижение молочными предприятиями области качества молока с целью снижения затрат на его закупку.

Также определенное влияние на конкурентоспособность молочной продукции предприятий области оказывает «проблема» радиационного загрязнения молока. Проведенные исследования показывают, что объективно вследствие применения реализации специальных агротехнических мероприятий по обработке пашни, внесению минеральных удобрений, известкованию и другого молоко, произведенное в общественном секторе, соответствует принятым нормам по радиационному загрязнению. В личных подсобных хозяйствах иногда встречается загрязненное молоко, однако оно идет на выработку масла. Таким образом, проблема радиационного загрязнения оказывает влияние на конкурентоспособность молочной продукции Гомельской области только через субъективное мнение о ней потребителей.

3. Несоответствие структуры производства структуре спроса. В молочной промышленности Беларуси около 65 % молока используется на производство высокожирных молочных продуктов, в результате чего недостаточно сырья на выработку творога и творожных изделий, кисломолочных диетических продуктов [42], [277].

4. Состояние производственно-технической базы молочных предприятий в большинстве случаев является неудовлетворительным, так как функционирует значительное число мелких предприятий и

* Источник: данные Гомельского областного управления статистики.

цехов, оснащенных устаревшим оборудованием. Децентрализация переработки молока приводит к низкой степени его переработки, низкой загрузке производственных мощностей предприятий, убыточности ряда из них. Коэффициент износа активной части основных производственных фондов составляет 63,0 %. Вместе с тем обновление производственных фондов в последние годы осуществлялось более интенсивно, чем их выбытие (в 2005 г. коэффициент обновления – 8,3 %, выбытия – 1,2 %). Низкий технический уровень ряда предприятий молочной промышленности (особенно малых) не обеспечивает условий для полной переработки молока [226].

5. Низкая эффективность использования производственных ресурсов. Предприятия молокоперерабатывающей промышленности материалоемки. Материальные затраты составляют 80 % всех затрат на производство продукции, в том числе 70 % приходится на сырье и материалы. На оплату труда идет 8 % всех затрат, на амортизацию основных фондов – 3 %. Недостаточная загрузка производственных мощностей, дефицит оборотных средств, повышение цен на энергоносители и транспортные услуги, высокая плата за пользование кредитами, недостаточное развитие товаропроводящей сети и торговых марок, другие негативные факторы привели к ухудшению финансового состояния предприятий, ослабили финансовую базу инвестиционной деятельности в молочной промышленности. Существует также проблема диспаритета цен на ее продукцию [139], [226].

6. Несмотря на объективную необходимость, в настоящее время интегрированные производственные структуры в отечественной молочной промышленности не получили необходимого развития, что связано с действующим порядком налогообложения общего производства и доходов, распределения прибыли, ограничением на участие в нескольких ФПГ, высокой задолженностью потенциальных участников интеграционных объединений. В результате участники объединения после вхождения в него нередко показывают худшие результаты функционирования (табл. 3.9) [39], [50], [76], [86], [112], [127], [160], [185], [270], [297], [301].

7. Нуждается в совершенствовании государственная политика в области регулирования и координации конкуренции на рынке молочных продуктов, стимулирования экспортных поставок. Необходимо совершенствование информационного обеспечения производителей, системы дотаций, компенсаций и субсидий, государственных товар-

ных закупок и интервенций, мониторинга паритета цен и обеспечения улучшения их соотношения [32], [78], [92].

Таблица 3.9

**Результаты функционирования молочных предприятий
Гомельской области до и после вхождения
в интеграционное объединение***

Предприятие	Показатель функционирования					
	Темп роста выручки от реализации	Темп роста экспорта	Рентабельность продукции		Рентабельность активов	
	после инте- грации	после инте- грации	до инте- грации	после интегра- ции	до инте- грации	после интегра- ции
ЧУП ММП	113,1	128,2	-0,7	-3,7	0,0	-8,2
ЧУП СМЗ	99,7	134,5	4,4	2,2	1,8	1,9
ЧУП КЗЦМ	101,1	100,3	-0,6	-6,5	0,1	-8,5
ЧУП ГФМ	107,6	–	13,0	8,3	15,0	3,3

Таким образом, проведенный нами анализ современного состояния и конкурентной ситуации в молочной промышленности Республики Беларусь позволяет сделать следующие выводы:

1. Установлено, что устойчивое развитие молочной промышленности Беларуси определяется наличием и проявлением следующих наиболее значимых факторов:

– высокие объемы экспортных поставок и зависимость от конъюнктуры мирового рынка, связанные с существенным превышением объема производства молочной продукции над объемом ее потребления на внутреннем рынке Беларуси. В настоящее время, вследствие повышения мировых цен на корма, роста потребления в странах Европы и СНГ, появления новых регионов-потребителей (Китай, Бангладеш, Северная Африка), конъюнктура мирового рынка чрезвычайно благоприятна для роста экспортных поставок молокопродуктов;

– ограниченность внутриреспубликанского рынка, где потребляется только 45 % произведенной молочной продукции. Это обусловлено как недостаточным потребительским спросом населения Беларуси (68 % от рациональной нормы в 2006 г.), низкой эластичностью

* Источник: расчеты авторов на основе данных ОАО «Румянцевское» за 2005–2006 гг.

спроса на молокопродукты по доходам (0,35 в 2006 г.), так и снижением доли молочной продукции (коэффициент корреляции $-0,63$ в 2000–2006 гг.) в расходах потребителей при росте их доходов;

– низкая диверсифицированность экспортных поставок (в 2006 г. в Россию поставлялось 99,1 % общего объема экспорта молочной продукции), а также убыточность экспорта некоторых молокопродуктов (масла животного, сухого цельного молока, казеина), обусловленная их высокой себестоимостью, неблагоприятной рыночной конъюнктурой, а также сильной конкуренцией со стороны российских и иностранных (украинских и др.) экспортеров. Убыточность экспорта в Россию традиционных молочных продуктов вызывает необходимость выхода на новые рынки сбыта – стран ЕС и Юго-Восточной Азии, расширения поставок цельномолочной продукции. Это требует от действующих предприятий изменения рыночной стратегии, создания сбытовой сети и развития брендов, повышения качества и конкурентоспособности продукции;

– недостаточно высокое качество сырьевой базы. Так, в 2006 г. доля молока высшего сорта, поставленного на переработку, составила в Гомельской области только 24,8 % (в Минской области до 60,0 %), охлажденного – 67,9 %. Данная ситуация обусловлена существующими проблемами в организации технологических процессов производства сырья (несоответствующий рацион кормления животных, несоблюдение санитарных условий на молочно-товарных фермах, а также значительный объем внутривладельческого потребления молока). Действие указанного фактора приводит к неполной загрузке производственных мощностей и росту себестоимости молочной продукции.

2. Для сохранения конкурентоспособности отечественных молочных предприятий на внешнем рынке необходимо, чтобы тенденции их развития совпадали и даже опережали мировые. Определено, что для этого необходимо интенсивное развитие сырьевой базы на основе крупнотоварного производства и применения современных технологий, изменение структуры переработки молока в сторону увеличения производства цельномолочной продукции и сыров, оптимизация количества перерабатывающих предприятий, развитие интеграционных объединений, совершенствование государственной политики в области регулирования конкуренции на рынке молочных продуктов и стимулирования экспортных поставок.

Таким образом, дальнейшее повышение объема производства и экспорта молочных продуктов, рост финансовых результатов деятельности возможны только при условии изменения рыночной стра-

тегии и роста конкурентных преимуществ отечественных перерабатывающих предприятий, эффективного использования ими имеющихся на рынке возможностей и избегания угроз на основе применения научно обоснованного механизма управления конкурентоспособностью.

3.2. Методика оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ состояния и тенденций развития молочной промышленности Республики Беларусь позволил нам установить, что в современных условиях вследствие высокой конкуренции на рынке со стороны крупных молокоперерабатывающих предприятий обладание высоким уровнем конкурентоспособности является необходимым условием достижения региональными молочными предприятиями поставленных целей. В этой связи, например, оценка конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области необходима, во-первых, для определения эффективности реализуемой ими рыночной стратегии, во-вторых, для постановки задач управления конкурентоспособностью.

Нами разработана методика оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК, основывающаяся на измерении степени достижения предприятием главной цели (получение целевой прибыли на вложенный капитал (путем расчета рентабельности активов) при выполнении поставленных производственных задач и социальных обязательств) в условиях конкуренции на рынке в сопоставлении с аналогичными показателям конкурентов, новизна которой заключается в оценке конкурентоспособности при помощи относительных показателей, учете условий действующего экономического механизма хозяйствования перерабатывающих предприятий Беларуси, определении показателей конкурентоспособности в зависимости от оцениваемого субъекта, позволяющая выработать объективные критерии эффективности реализации рыночной стратегии предприятия, мер государственной поддержки и осуществлять целевое управление конкурентоспособностью [335], [343], [357]. Достоверность результатов и оперативность применения указанной методики обеспечивается отсутствием необходимости использования разного рода синтетических и условных показателей, оцениваемых при помощи субъективных экспертных методов, возможностью получения всей требуемой исходной информации из данных бухгалтерской и статистической отчетности предприятий.

Алгоритм расчета уровня конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК представлен на рис. 3.1.

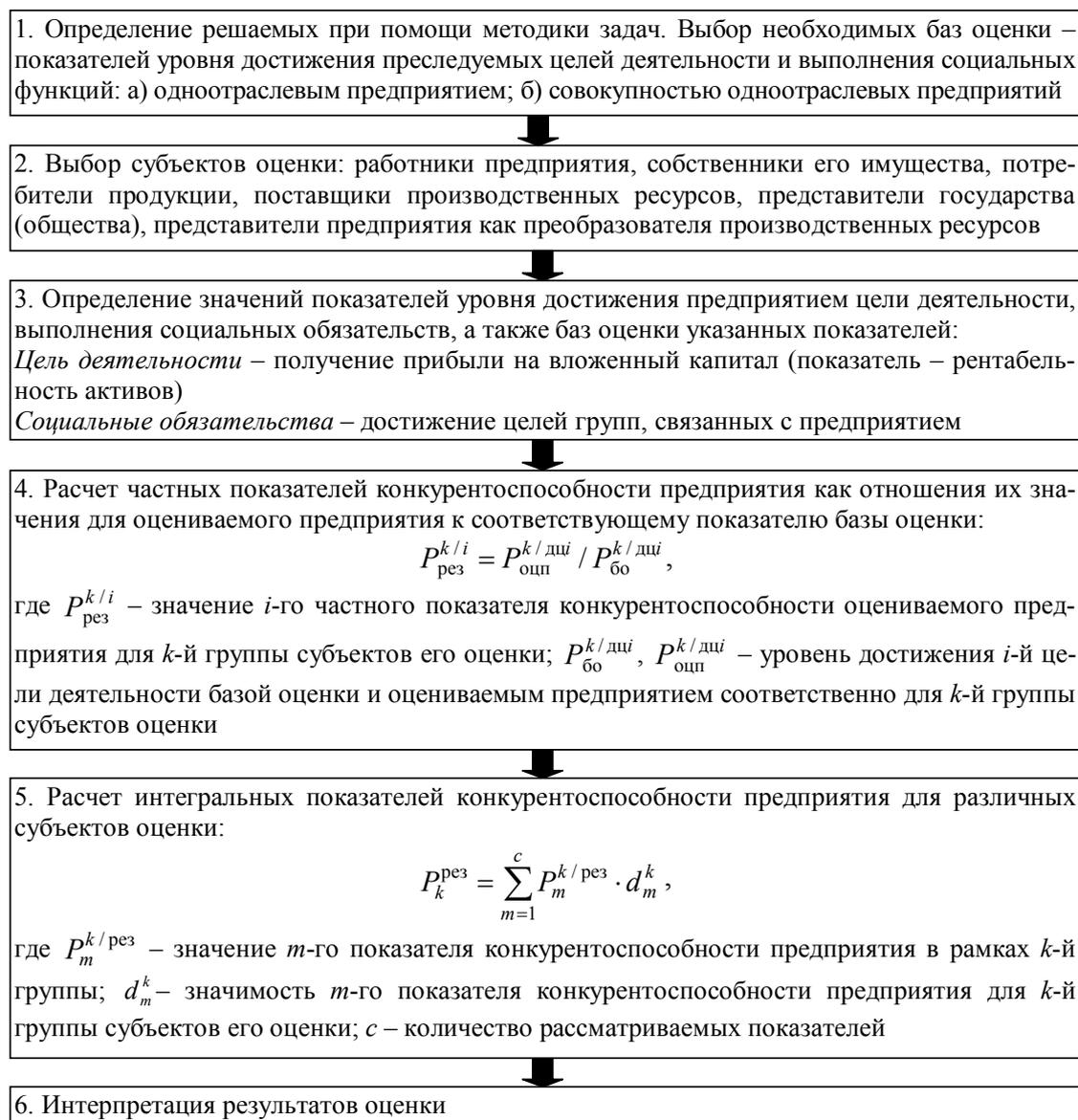


Рис. 3.1. Алгоритм расчета уровня конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК*

Разработанная нами методика оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК представляет собой совокупность шести последовательно осуществляемых этапов:

Этап 1. Определение решаемых при помощи методики задач и выбор необходимых баз оценки. Методика позволяет решать следующие задачи: оценить уровень конкурентоспособности предпри-

* Источник: разработка авторов.

ятия по отношению к одному из его одноотраслевых конкурентов и в рамках отрасли, оценить уровень использования предприятием имеющихся факторов конкурентоспособности по сравнению с одноотраслевыми конкурентами. В качестве базы оценки конкурентоспособности для решения указанных задач нами предлагается использовать: показатели достижения одноотраслевым предприятием-конкурентом преследуемых целей деятельности, среднеотраслевые значения данных показателей, максимальные в отрасли оцениваемого предприятия значения показателей достижения целей деятельности ее предприятиями, которые выбираются в зависимости от субъекта оценки (табл. 3.10).

Этап 2. Выбор субъектов оценки. Установлено, что субъектами оценки конкурентоспособности могут быть лица, уровень реализации предприятием интересов которых является необходимым условием его успешного функционирования на рынке в условиях конкуренции.

К субъектам оценки конкурентоспособности относятся: работники предприятия, собственники имущества, потребители продукции, поставщики ресурсов, представители государства (общества), представители предприятия как преобразователя ресурсов.

Этап 3. Определение значений показателей достижения предприятием целей деятельности и выполнения социальных обязательств. Нами установлено, что частными показателями конкурентоспособности предприятия являются показатели достижения им целей деятельности и выполнения социальных обязательств, отнесенные к аналогичным показателям конкурента на рынке (отрасли). В этой связи предлагается классифицировать совокупность целей предприятия на две группы [359], [360]:

а) главная цель предприятия в конкуренции на рынке – получение целевой прибыли на вложенный капитал. Относительный уровень достижения предприятием указанной цели определяет собственно уровень его конкурентоспособности;

б) выполнение социальных обязательств предприятия. В условиях действующего в Беларуси механизма хозяйствования основными группами социальных обязательств перерабатывающего предприятия АПК являются достижение: а) целей его работников; б) целей собственников имущества предприятия; в) целей потребителей; г) целей поставщиков; д) целей государства (общества). Уровень достижения предприятием целей указанных групп субъектов является уровнем его конкурентоспособности для данных субъектов.

Предлагаемые нами показатели достижения предприятием целей деятельности для всех возможных субъектов оценки конкурентоспособности приведены в табл. 3.10 (методику расчета показателей см. в работе [338]).

Таблица 3.10

Показатели достижения предприятием преследуемых на рынке целей деятельности*

Субъект оценки конкурентоспособности	База оценки конкурентоспособности		
	1. Показатели уровня достижения целей деятельности одноотраслевым предприятием-конкурентом (ОПК)	2. Среднеотраслевые показатели уровня достижения целей деятельности в отрасли оцениваемого предприятия (ООП)	3. Максимальные в отрасли оцениваемого предприятия показатели уровня достижения целей деятельности
1. Работники предприятия	Величина средней начисленной заработной платы на одного работника ППП ОПК	Величина средней начисленной заработной платы на одного работника ППП в среднем по ООП	Максимальная величина средней начисленной заработной платы на одного работника ППП в ООП
2. Собственники имущества предприятия	2.1. Рентабельность собственного капитала ОПК 2.2. Коэффициент текущей ликвидности ОПК	2.1. Рентабельность собственного капитала в среднем по ООП 2.2. Коэффициент текущей ликвидности в среднем по ООП	2.1. Максимальное значение рентабельности собственного капитала в ООП 2.2. Максимальное значение коэффициента текущей ликвидности в ООП
3. Потребители продукции предприятия	3.1. Прямой показатель – индекс конкурентоспособности товарной массы ОПК 3.2. Косвенный показатель – отношение брутто-величины выручки от реализации продукции к затратам на производство и реализацию реализованной продукции ОПК	Отношение брутто-величины выручки от реализации продукции к затратам на производство и реализацию реализованной продукции в среднем по ООП	3.1. Косвенный показатель – максимальное отношение брутто-величины выручки от реализации продукции к затратам на производство и реализацию реализованной продукции в ООП

* Источник: разработка авторов на основе методики оценки величины потенциала предприятия [131].

Окончание табл. 3.10

Субъект оценки конкурентоспособности	База оценки конкурентоспособности		
	1. Показатели уровня достижения целей деятельности одноотраслевым предприятием-конкурентом (ОПК)	2. Среднеотраслевые показатели уровня достижения целей деятельности в отрасли оцениваемого предприятия (ООП)	3. Максимальные в отрасли оцениваемого предприятия показатели уровня достижения целей деятельности
4. Поставщики ресурсов для предприятия	4.1. Коэффициент покрытия потребности в сырье, материалах, и т. п. ОПК за счет поставок, обеспеченных предварительными договоренностями или контрактами в анализируемом периоде 4.2. Коэффициент величины экономических санкций, начисленных на ОПК за несоблюдение договоров с поставщиками	—	4.1. Максимальное значение коэффициента покрытия потребности в сырье, материалах, топливе, энергии и т. п. в ООП за счет поставок, обеспеченных предварительными договоренностями или контрактами в анализируемом периоде 4.2. Минимальное значение коэффициента величины экономических санкций в ООП за несоблюдение договоров с поставщиками
5. Государство (общество)	5.1. Коэффициент налоговых и неналоговых платежей, перечисленных в бюджет и внебюджетные фонды ОПК 5.2. Коэффициент создания рабочих мест ОПК 5.3. Коэффициент финансирования социальных нужд за счет прибыли ОПК	5.1. Коэффициент налоговых и неналоговых платежей, перечисленных в бюджет и внебюджетные фонды предприятиями ООП 5.2. Коэффициент создания рабочих мест в ООП 5.3. Коэффициент финансирования социальных нужд за счет прибыли предприятиями ООП	5.1. Максимальное значение коэффициента налоговых и неналоговых платежей, перечисленных в бюджет и внебюджетные фонды в ООП 5.2. Максимальное значение коэффициента создания рабочих мест в ООП 5.3. Максимальное значение коэффициента финансирования социальных нужд за счет прибыли в ООП
6. Предприятие как производственная система	Рентабельность активов ОПК	Рентабельность активов в ООП	Максимальное значение рентабельности активов в ООП

Примечание. Показатель 3.1 используется только в случае, когда номенклатура производимой конкурентом продукции (работ, услуг) является аналогичной номенклатуре продукции (работ, услуг) оцениваемого предприятия.

При проведении оценки конкурентоспособности представленные в табл. 3.10 показатели рассчитываются как для рассматриваемого предприятия, так и для выбранной базы оценки.

Этап 4. Определение значений частных показателей уровня конкурентоспособности предприятия необходимо осуществлять по формуле (3.1):

$$P_{рез}^{k/i} = \frac{P_{оцп}^{k/дцi}}{P_{бо}^{k/дцi}}, \quad (3.1)$$

где $P_{рез}^{k/i}$ – значение i -го частного показателя конкурентоспособности оцениваемого предприятия для k -й группы субъектов его оценки; $P_{бо}^{k/дцi}$, $P_{оцп}^{k/дцi}$ – уровень достижения i -й цели деятельности базой оценки и оцениваемым предприятием соответственно для k -й группы субъектов оценки.

Если рост показателя $P_{оцп}^{k/дцi}$ вызывает снижение конкурентоспособности предприятия, то применяется формула, обратная (3.1).

Полученные для субъектов оценки – собственники имущества предприятия, поставщики предприятия, государство (общество) – частные показатели конкурентоспособности предприятия используются для расчета ее интегрального показателя для данных субъектов.

Этап 5. Расчет интегральных показателей конкурентоспособности предприятия для различных субъектов оценки. Согласно предлагаемому нами подходу, интегральный показатель конкурентоспособности предприятия для k -й группы субъектов ее оценки ($P_k^{рез}$) должен определяться по формуле (3.2):

$$P_k^{рез} = \sum_{m=1}^c P_m^{k/рез} \cdot d_m^k, \quad (3.2)$$

где $P_m^{k/рез}$ – значение m -го показателя конкурентоспособности предприятия в рамках k -й группы; d_m^k – значимость m -го частного показателя конкурентоспособности предприятия для k -й группы субъектов его оценки; c – количество рассматриваемых частных показателей.

Определение искомым оценок значимости (d_m^k) возможно двумя методами (подробно о методах см. в работе [338]):

– коллективного экспертного опроса. Этот метод является простым, но неточным. Он должен применяться только в случае, если по каким-либо причинам невозможно использование метода регрессионных коэффициентов;

– регрессионных коэффициентов. Данный метод позволяет получить более точные и объективные (независимые от мнений экспертов) оценки значимости показателей конкурентоспособности предприятия для рассматриваемого субъекта ее оценки.

Показатель конкурентоспособности предприятия для k -й группы субъектов его оценки ($P_{\text{кп}}^{\text{рез}}$) за несколько периодов предлагается определять по формуле (3.3):

$$P_{\text{кп}}^{\text{рез}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ki}^{\text{рез}}}{n}, \quad (3.3)$$

где $P_{ki}^{\text{рез}}$ – показатель конкурентоспособности предприятия для k -й группы субъектов ее оценки в i -м периоде; n – количество рассматриваемых периодов (лет).

Этап 6. Интерпретация результатов оценки конкурентоспособности предприятия. Нами установлено, что интерпретация рассчитанного по формуле (3.2) и(или) (3.3) интегрального показателя конкурентоспособности предприятия должна осуществляться следующим образом:

а) в качестве базы оценки использовались базы № 1, 2 (табл. 3.10) – если показатели (3.2) и(или) (3.3) больше (меньше) 1,0, то для рассматриваемых субъектов оценки предприятие в анализируемом периоде обладало более высоким (низким) уровнем конкурентоспособности по сравнению с базовым предприятием (база № 1) или по сравнению со среднеотраслевым уровнем (база № 2);

б) в качестве базы оценки использовалась база № 3 (табл. 3.10) – если показатели (3.2) и(или) (3.3) равны (меньше) 1,0, то для данных субъектов оценки предприятие в анализируемом периоде обладало самым высоким (меньшим, чем максимально достигнутый в отрасли) уровнем конкурентоспособности по сравнению с другими предприятиями отрасли.

Таким образом, разработанная нами методика оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК основывается на измерении степени достижения предприятием главной цели деятельности и выполнения возложенных на него социальных обязательств в условиях конкуренции на рынке в сопоставлении с аналогичными показателями конкурентов. Ее новизна заключается в оценке конкурентоспособности при помощи относительных показателей, учете

условий действующего экономического механизма хозяйствования перерабатывающих предприятий Беларуси, определении показателей конкурентоспособности в зависимости от оценивающего субъекта.

3.3. Анализ конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области

Методика оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК использована нами для анализа динамики конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области за период 1999–2006 гг. – ОАО «Молочные продукты», г. Гомель (ОАО ГМП), ОАО «Калинковичский завод заменителя цельного молока» (ОАО КЗЦМ), ОАО «Речицкие молочные продукты» (ОАО РМП), ЧУП «Мозырские молочные продукты» (ЧУП ММП), ЧУП «Гомельская фабрика мороженого» (ЧУП ГФМ), ЧУП «Светлогорский молочный завод» (ЧУП СМЗ), ОАО «Буда-Кошелевские сыры» (ОАО БКС), ОАО «Рогачевский молочно-консервный комбинат» (ОАО РМКК), ОАО «Октябрьский завод СОМ» (ОАО ОСОМ), или по иному – для оценки их возможностей получать целевую прибыль на вложенный капитал и выполнять социальные обязательства в условиях конкуренции по сравнению с другими предприятиями отрасли. В качестве базы нами использованы средние по исследуемой отрасли Гомельской области значения частных показателей конкурентоспособности (см. табл. 3.10).

Выбор указанных выше предприятий в качестве объекта исследования обусловлен тем, что, во-первых, они сопоставимы по величине, сырьевой базе, номенклатуре выпускаемой продукции и рынкам ее сбыта, функционируют в сходных условиях конкуренции, во-вторых, как типичные предприятия молочной промышленности Гомельской области они сталкиваются с общими для предприятий отрасли проблемами.

Анализ динамики конкурентоспособности (по показателю – рентабельность активов) исследуемых молочных предприятий Гомельской области в период 1999–2006 гг. (данные за 2005–2006 гг. по ОАО РМП, ОАО БКС отсутствуют, вследствие присоединения данных предприятий к другим хозяйствующим субъектам) приведен на рис. 3.2.

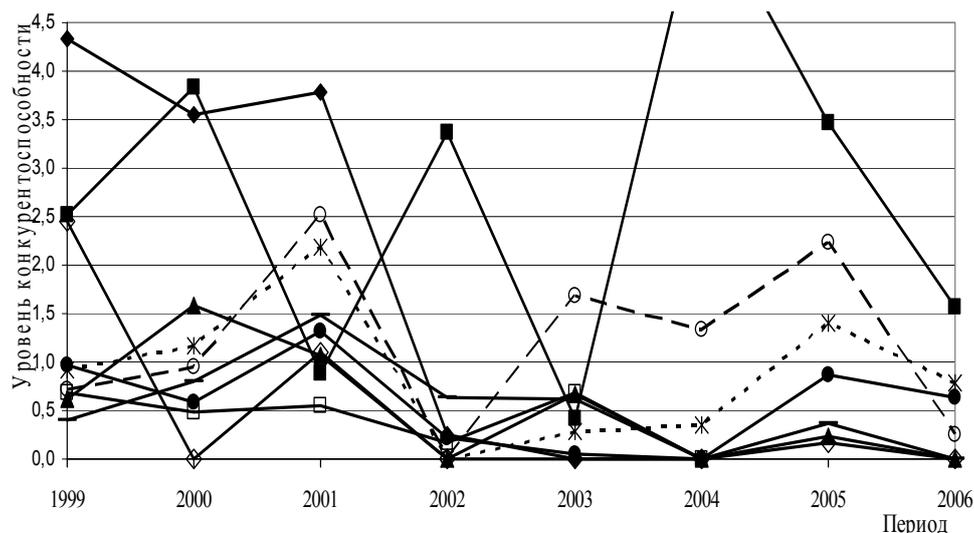


Рис. 3.2. Динамика конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области*:

— ОАО «Молочные продукты»; ▲ ЧУП «Мозырские МП»;
 ◆ ОАО «Буда-Кошелевские сыры»; ◇ ОАО «Калинковичский ЦЦМ»;
 ■ ЧУП «Гомельская ФМ»; *...* ОАО «Рогачевский МКК»;
 □ ОАО «Речицкое МП»; ● ЧУП «Светлогорский МЗ»;
 ⊖ ОАО «Октябрьский завод СОМ»

Данный анализ динамики позволил установить:

– по величине конкурентоспособности предприятия необходимо классифицировать на две группы: а) обладающие высоким уровнем конкурентоспособности – ЧУП ГФМ, ОАО РМКК, ОАО ОСОМ; б) обладающие низким уровнем конкурентоспособности – остальные исследуемые предприятия;

– динамика конкурентоспособности исследуемых предприятий в 1999–2006 гг. является неустойчивой. Выделяются четыре периода: а) период роста конкурентоспособности исследуемых предприятий – 1999–2001 гг.; б) период снижения рассматриваемого показателя – 2001–2004 гг. – с разделением в 2004 г. предприятий на две группы: относительно конкурентоспособных на рынке (ЧУП ГФМ, ОАО РМКК, ОАО ОСОМ) и неконкурентоспособных (остальные предприятия); в) период роста конкурентоспособности и присоединения неконкурентоспособных предприятий на рынке к конкурентоспособным – 2005 г. В результате по состоянию на конец 2005 г. в Гомельской области функционировали только шесть молокоперерабатывающих предприятий: ОАО «Румянцевское», ОАО «Молочные

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области и Гомельского областного управления статистики [63], [263], [289].

продукты» г. Гомель, ОАО «Рогачевский МКК», ОАО «Октябрьский завод СОМ», КУП «Ветковский МЗ», СООО «БЕЛСЫР»; г) период существенного снижения конкурентоспособности – 2006 г.;

– важнейшими факторами динамики конкурентоспособности исследуемых предприятий являются: производственная специализация, объем экспортных поставок, величина производственных мощностей, прогрессивность применяемых оборудования и технологий, величина конкуренции на рынке, известность торговой марки, затраты на проведение стимулирующих сбыт мероприятий. Так, более конкурентоспособными являются предприятия, специализирующиеся на производстве цельномолочной продукции, мороженого и молочных консервов (ЧУП ГФМ, ОАО РМКК, ЧУП СМЗ), имеющие большие объемы экспортных поставок (ОАО РМКК, ОАО ОСОМ) и производственные мощности (ОАО РМКК), ведущие техническое перевооружение (ЧУП ГФМ, ОАО РМКК), обладающие известными торговыми марками и интенсивно осуществляющие сбытовые мероприятия (ЧУП ГФМ, ОАО РМКК).

Для определения влияния конкуренции на рынке на конкурентоспособность исследуемых предприятий нами была проведена оценка данного показателя с использованием в качестве базы максимальных в рассматриваемой совокупности предприятий значений рентабельности активов. Полученные результаты графически представлен на рис. 3.3.

Данные результаты позволили установить:

– по степени эффективности использования конкурентных условий на рынке все исследуемые предприятия необходимо классифицировать на две группы: а) имеющие достаточно высокую эффективность использования конкурентных условий ($>0,4$) – ОАО РМКК, ЧУП ГФМ, ОАО ОСОМ, ЧУП СМЗ; б) низкую эффективность ($<0,4$) – остальные предприятия. Таким образом, предприятия, обладающие высокой конкурентоспособностью, характеризуются и высокой эффективностью использования конкурентных условий в отрасли, иными словами, они функционируют в условиях более низкой конкуренции по сравнению с остальными предприятиями. Исследования показали, что это объясняется большей величиной конкурентных преимуществ указанных предприятий на рынке, а также реализацией эффективной рыночной стратегии, направленной на рост производства и экспорта продукции, ее обновление, стимулирование сбыта, развитие торговых марок;

– значение показателя конкурентоспособности большинства исследуемых предприятий в период 1999–2002 и 2004–2006 гг. значительно ниже единицы, что указывает, во-первых, на сильное влияние условий конкуренции на деятельность исследуемых предприятий, во-вторых, на наличие значительных резервов роста их конкурентоспособности.

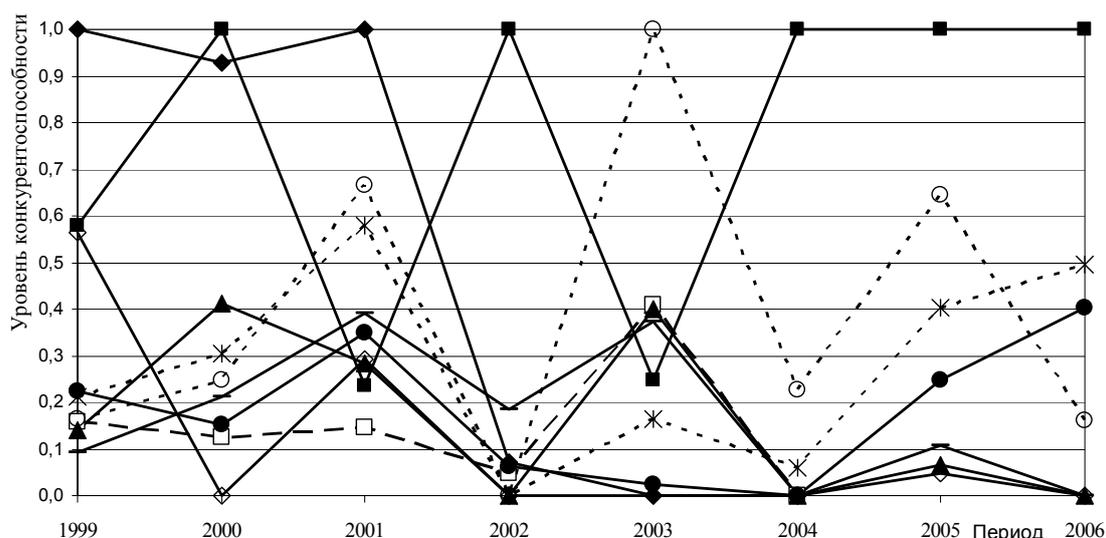


Рис. 3.3. Динамика конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области (база – максимальные в исследуемой совокупности значения рентабельности активов)*: — ОАО «Молочные продукты»;

▲ ЧУП «Мозырские МП»; ◆ ОАО «Буда-Кошелевские сыры»;
 ◇ ОАО «Калинковичский ЗЦМ»; ■ ЧУП «Гомельская ФМ»;
 * * * * * ОАО «Рогачевский МКК»; □ ОАО «Речицкое МП»;
 ● ЧУП «Светлогорский МЗ»; ⊖ ОАО «Октябрьский завод СОМ»

Исследование степени выполнения анализируемыми предприятиями социальных обязательств (табл. 3.11) показало, что:

– уровень конкурентоспособности исследуемых предприятий положительно коррелирует со степенью выполнения ими социальных обязательств. Так, ЧУП ГФМ, ОАО РМКК, ОАО ОСОМ характеризуются высокими показателями средней начисленной заработной платы, рентабельности собственного капитала, коэффициентов текущей ликвидности и налоговых отчислений. Таким образом, высокий уровень конкурентоспособности является необходимым условием выполнения предприятиями молочной промышленности социальных обязательств, возложенных на них государством;

– ряд исследуемых предприятий – ЧУП ММП, ОАО ГМП – имеют низкие показатели конкурентоспособности, но характеризуются высокими показателями средней начисленной заработной платы, коэффициентов налоговых отчислений и финансирования социальной сферы. Это указывает на то, что избыточный объем социальных обязательств, возложенных на предприятие, отрицательно влияет на величину его конкурентоспособности.

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области.

Таблица 3.11

Интегральные показатели выполнения молочными предприятиями Гомельской области социальных обязательств за период 1999–2006 гг.*

Предприятие/ранг по уровню конкурентоспособности	Цели работников (средняя начисленная заработная плата)	Цели собственников имущества предприятия		Цели потребителей (отношение брутто-выручки к затратам на производство и реализацию продукции)	Цели государства		
		Рентабельность собственного капитала	Коэффициент текущей ликвидности		Коэффициент налоговых отчислений	Коэффициент создания рабочих мест	Коэффициент финансирования социальной сферы
ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»	1,7100	2,1649	1,2760	0,9727	0,7847	0,7738	0,0000
ОАО «Октябрьский завод СОМ»	1,1469	0,2503	1,1642	0,8126	0,5283	0,1493	1,0469
ОАО «Рогачевский МКК»	1,3296	0,1079	1,3637	0,7902	0,3796	0,2290	0,4421
ЧУП «Светлогорский молочный завод»	1,2190	0,0512	0,9948	0,8364	0,7064	0,0053	0,0000
ОАО «Речицкие молочные продукты»	1,0586	0,0239	0,8591	0,8073	0,5739	0,3253	0,0000
ОАО «Буда-Кошелевские сыры»	0,9486	0,0784	0,9724	0,8014	0,5225	0,0000	1,2399
ОАО «Молочные продукты»	1,1451	0,0347	1,0445	0,7883	0,4766	0,6410	0,0000
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	1,1865	0,0088	1,2665	0,7789	0,4301	0,0000	0,0000
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	1,0909	0,0024	0,7219	0,7512	0,3834	0,0811	0,4693
ОАО «Молочные продукты»	1,1451	0,0347	1,0445	0,7883	0,4766	0,6410	0,0000
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	1,1865	0,0088	1,2665	0,7789	0,4301	0,0000	0,0000
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	1,0909	0,0024	0,7219	0,7512	0,3834	0,0811	0,4693

Примечание. Значения показателей для ОАО РМП и ОАО БКС приведены за 1999–2004 гг.

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области и Гомельского областного управления статистики [63], [263], [289].

Проведенный нами анализ конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области позволяет сделать следующие выводы:

1. Анализ конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области показал, что в перечне рассматриваемых предприятий только ЧУП «Гомельская фабрика мороженого», ОАО «Рогачевский МКК» и ОАО «Октябрьский завод СОМ» имеют приемлемый ($>1,0$) уровень конкурентоспособности, позволяющий им устойчиво функционировать на внутреннем и внешнем рынках молочной продукции. Наряду с этим установлено, что необходимый рост конкурентоспособности имеет место у предприятий, специализирующихся на производстве цельномолочной продукции, мороженого и молочных консервов, завершивших техническое перевооружение, обладающих известными брендами и оперативно осуществляющих сбытовые мероприятия – реклама, участие в выставках и т. д. (ЧУП «Гомельская ФМ», ОАО «Рогачевский МКК»), имеющих большие объемы экспортных поставок (ОАО «Рогачевский МКК», ОАО «Октябрьский завод СОМ»), производственные мощности и их загрузку (ОАО «Рогачевский МКК»).

2. Обосновано, что высокий уровень конкурентоспособности является необходимым условием эффективного выполнения предприятиями молочной промышленности социальных обязательств (соблюдение нормативных требований по уплате налогов, созданию рабочих мест, выплате заработной платы, содержанию социальной сферы и др.).

Таким образом, рост конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области возможен только на основе использования эффективного механизма управления ею, позволяющего определять и реализовывать рыночную стратегию, учитывающую существующие условия конкуренции и располагаемые предприятием конкурентные преимущества.

Проведенный нами анализ тенденций развития молочной промышленности Республики Беларусь и конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области позволяет сделать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность молочных предприятий в значительной степени определяется условиями конкуренции, в которых они функционируют. Установлено, что наиболее значимыми факторами устойчивого развития отечественной молочной промышленности яв-

ляются, во-первых, высокие объемы экспортных поставок и зависимость от конъюнктуры мирового рынка, связанные с существенным превышением объема производства молочной продукции над объемом ее потребления на внутреннем рынке Беларуси, во-вторых, ограниченность внутривнутриреспубликанского рынка (на нем реализуется только 45 % молочной продукции отечественных предприятий), в-третьих, низкая диверсифицированность экспортных поставок (в 2006 г. в Россию поставлялось 99,1 % общего объема экспорта молочной продукции), а также убыточность экспорта некоторых молочкопродуктов (масла животного, сухого цельного молока, казеина), в-четвертых, недостаточно высокое качество сырьевой базы, что приводит к неполной загрузке производственных мощностей и росту себестоимости молочной продукции.

В этой связи для сохранения конкурентоспособности отечественных молочных предприятий обоснована необходимость интенсивного развития их сырьевой базы на основе крупнотоварного производства и применения современных технологий, изменения структуры переработки молока в сторону увеличения производства цельномолочной продукции и сыров, углубления производственной специализации на базе внедрения прогрессивного оборудования и технологий по переработке молока, оптимизации количества перерабатывающих предприятий и концентрации производства, повышения эффективности их интеграционных объединений, расширения экспортных поставок путем создания собственной сбытовой сети, развития торговых марок.

2. Выполненные исследования потребовали новой методики оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК. На основе предложенной нами трактовки экономической сущности конкурентоспособности предприятия разработана такая методика, основывающаяся на измерении степени достижения предприятием главной цели деятельности (получение целевой прибыли на вложенный капитал путем расчета рентабельности активов) и выполнения возложенных на него социальных обязательств в условиях конкуренции на рынке в сопоставлении с аналогичными показателями конкурентов, новизна которой заключается в оценке конкурентоспособности при помощи относительных показателей, учете условий действующего экономического механизма хозяйствования перерабатывающих предприятий Беларуси, определении показателей конкурентоспособности в зависимости от оцениваемого субъекта, которая позволяет выработать

объективные критерии эффективности реализации рыночной стратегии предприятия, мер государственной поддержки и осуществлять целевое управление конкурентоспособностью. Достоверность результатов и оперативность применения данной методики обеспечивается отсутствием необходимости использования показателей, оцениваемых при помощи субъективных экспертных методов, возможностью получения всей требуемой исходной информации из данных бухгалтерской и статистической отчетности предприятий.

3. В результате апробации указанной методики в предприятиях молочной промышленности Гомельской области установлено, что важнейшими факторами, определяющими их конкурентоспособность, являются производственная специализация, объем экспортных поставок, величина производственных мощностей, прогрессивность применяемых оборудования и технологий, величина конкуренции на рынке, известность торговой марки, затраты на проведение стимулирующих сбыт мероприятий. При этом конкурентоспособные предприятия характеризуются высокой эффективностью использования имеющихся конкурентных преимуществ, а также реализацией рыночной стратегии, направленной на рост производства и экспорта продукции, ее обновление, стимулирование сбыта и развитие торговых марок. Обосновано, что высокий уровень конкурентоспособности является необходимым условием эффективного выполнения предприятиями молочной промышленности социальных обязательств (соблюдение нормативных требований по уплате налогов, созданию рабочих мест, выплате заработной платы, содержанию социальной сферы и др.).

ГЛАВА 4. Методическая база механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК и результаты ее апробации на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области

4.1. Методика определения базовых конкурентных преимуществ предприятия и результаты ее апробации на примере исследуемых предприятий

Важное значение для достижения успеха в конкуренции имеет реализация рыночной стратегии, основывающейся на располагаемых предприятием конкурентных преимуществах, и эффективность использования указанных преимуществ в существующих рыночных условиях. В целях совершенствования организации в перерабатывающих предприятиях АПК процесса формулирования рыночной стратегии нами разработана методика определения базовых конкурентных преимуществ предприятия, алгоритм реализации которой графически представлен на рис. 4.1 [328], [331], [332], [338], [341], [358], [361].

Рассматриваемая методика представляет собой совокупность следующих последовательно осуществляемых этапов:

Этап 1. Определение значений частных показателей величины конкурентных преимуществ предприятия. На данном этапе посредством предлагаемых нами частных показателей осуществляется последовательная оценка величины следующих конкурентных преимуществ: технологическая эффективность, конкурентоспособность продукции (работ, услуг), рыночная власть, способность предприятия к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации, способность предприятия к выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Предлагаемая система частных показателей величины конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий АПК*

Частный показатель	Порядок расчета частного показателя
1. Частные показатели величины технологической эффективности	
1.1. Материальные ресурсы – материалоотдача ($M_o^{оп}$)	$M_o^{оп} = \frac{ТП^{оп}}{З_{см}^{оп} + З_{пкп}^{оп}},$ <p>где $ТП^{оп}$ – величина товарной продукции предприятия в анализируемом периоде, млн руб.; $З_{см}^{оп}$ – величина затрат предприятия на сырье и материалы в анализируемом периоде, млн руб.; $З_{пкп}^{оп}$ – величина затрат предприятия на покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты в анализируемом периоде, млн руб.</p>
1.2. Теплоэнергетические ресурсы – энергоотдача ($\mathcal{E}_o^{оп}$)	$\mathcal{E}_o^{оп} = \frac{ТП^{оп}}{З_T^{оп} + З_{э\mathcal{E}}^{оп} + З_{т\mathcal{E}}^{оп}},$ <p>где $З_T^{оп}$ – величина затрат предприятия на топливо в анализируемом периоде, млн руб.; $З_{э\mathcal{E}}^{оп}$ – величина затрат предприятия на электроэнергию в анализируемом периоде, млн руб.; $З_{т\mathcal{E}}^{оп}$ – величина затрат предприятия на теплоэнергию в анализируемом периоде, млн руб.</p>
1.3. Трудовые ресурсы – производительность труда ($T_o^{оп}$)	$T_o^{оп} = \frac{ТП^{оп}}{З_{от}^{оп}},$ <p>где $З_{от}^{оп}$ – величина затрат предприятия на оплату труда в анализируемом периоде, млн руб.</p>
1.4. Капитальные ресурсы – капиталотдача ($K_o^{оп}$)	$K_o^{оп} = \frac{ТП^{оп}}{ОПФ_{ср}^{оп} + НМА_{ср}^{оп} + ОСн_{ср}^{оп}},$ <p>где $ОПФ_{ср}^{оп}$ – средняя в анализируемом периоде величина основных средств предприятия, млн руб.; $НМА_{ср}^{оп}$ – средняя в анализируемом периоде величина нематериальных активов предприятия, млн руб.; $ОСн_{ср}^{оп}$ – средняя в анализируемом периоде величина нормируемых оборотных средств предприятия, млн руб.</p>
2. Частные показатели величины конкурентоспособности продукции (работ, услуг)	
2.1. База оценки конкурентоспособности предприятия – предприятие-конкурент с аналогичной номенклатурой продукции (работ, услуг) и рынками сбыта	

* Источник: разработка авторов.

Продолжение табл. 4.1

Частный показатель	Порядок расчета частного показателя
Индекс конкурентоспособности товарной массы предприятия ($IK^{оп}$)	[338, приложение Е, табл. Е1]
2.2. База оценки конкурентоспособности предприятия – предприятие-конкурент, совокупность одноотраслевых предприятий (при условии совпадения стратегий ценообразования и низкой монополизации рынка сбыта)	
Отношение брутто-величины выручки от реализации продукции к затратам на производство и реализацию реализованной продукции (работ, услуг) ($IK^{оп}$)	$IK^{оп} = \frac{ВРб^{оп}}{З^{оп}},$ <p>где $ВРб^{оп}$ – величина выручки предприятия от реализации продукции (работ, услуг), включая налоги и отчисления из выручки, в анализируемом периоде, млн руб.; $З^{оп}$ – величина затрат предприятия на производство и реализацию продукции (работ, услуг) в анализируемом периоде, млн руб.</p>
3. Показатель величины рыночной власти	
$Вл_t^{оп} = \frac{\frac{\Pi_t^{б.оп}}{Ак_t^{ср.оп}} \cdot \text{Эпр}_{t-1}^{оп}}{\frac{\Pi_{t-1}^{б.оп}}{Ак_{t-1}^{ср.оп}} \cdot \text{Эпр}_t^{оп}},$ <p>где $\Pi_{t,t-1}^{б.оп}$ – величина балансовой прибыли предприятия в анализируемом и предшествующем ему периодах соответственно, млн руб.; $Ак_{t,t-1}^{ср.оп}$ – средняя величина активов предприятия в анализируемом и предшествующем ему периодах соответственно, млн руб.; $\text{Эпр}_{t,t-1}^{оп}$ – величина интегрального показателя эффективности использования предприятием производственных ресурсов в анализируемом и предшествующем ему периодах соответственно</p>	
4. Частные показатели способности предприятия к адаптации	
4.1. Удельные затраты предприятия на НИОКР ($З_{НИОКР}^{уд.оп}$)	$З_{НИОКР}^{уд.оп} = \frac{З_{НИОКР}^{оп}}{ТП^{оп}},$ <p>где $З_{НИОКР}^{оп}$ – объем расходов предприятия на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в анализируемом периоде, млн руб.</p>
4.2. Удельные затраты предприятия на покупку нового оборудования ($З_{обор}^{уд.оп}$)	$З_{обор}^{уд.оп} = \frac{З_{обор}^{оп}}{ТП^{оп}},$ <p>где $З_{обор}^{оп}$ – объем расходов предприятия на покупку нового оборудования в анализируемом периоде, млн руб.</p>

Окончание табл. 4.1

Частный показатель	Порядок расчета частного показателя
4.3. Удельные затраты предприятия на покупку нематериальных активов ($Z_{\text{нма}}^{\text{уд.оп}}$)	$Z_{\text{нма}}^{\text{уд.оп}} = \frac{Z_{\text{нма}}^{\text{оп}}}{\text{ТП}_{\text{оп}}}$ <p>где $Z_{\text{нма}}^{\text{оп}}$ – объем расходов предприятия на покупку нематериальных активов в анализируемом периоде, млн руб.</p>
5. Частные показатели способности предприятия к выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов	
[338, табл. 3.10; приложение Б, табл. Б2, Б3]	

1. Определение значений частных показателей величины конкурентных преимуществ оцениваемого предприятия:

Конкурентное преимущество	Показатель величины конкурентного преимущества
Технологическая эффективность	Материалоотдача, энергоотдача, производительность труда, капиталотдача
Конкурентоспособность продукции	Конкурентоспособность товарной массы или отношение брутто-величины выручки от реализации продукции к затратам на ее производство и реализацию
Рыночная власть	Отношение темпа роста рентабельности деятельности предприятия к темпу роста интегрального показателя эффективности использования им производственных ресурсов
Способность предприятия к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации	Удельные затраты на НИОКР, покупку нового оборудования, покупку нематериальных активов
Способность предприятия к выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов	Показатели достижения целей работников предприятия, собственников имущества, поставщиков производственных ресурсов, потребителей, государства (общества)

2. Определение относительных значений частных показателей величины конкурентных преимуществ оцениваемого предприятия ($P_{\text{оп}(\text{бо})}^{\text{кп}i}$) как их отношения к соответствующему частному показателю базы оценки (одноотраслевое предприятие, отрасль):

$$P_{\text{оп}}^{\text{кп}i/o} = P_{\text{оп}}^{\text{кп}i} / P_{\text{бо}}^{\text{кп}i}$$

где $P_{\text{оп}(\text{бо})}^{\text{кп}i}$ – значение показателя величины i -го конкурентного преимущества оцениваемого предприятия (базы оценки)

3. Моделирование зависимости конкурентоспособности предприятия от величины его конкурентных преимуществ. Определение на основе полученных моделей базовых для рыночной стратегии предприятия конкурентных преимуществ

Рис. 4.1. Алгоритм определения базовых для рыночной стратегии перерабатывающих предприятий АПК конкурентных преимуществ*

* Источник: разработка авторов.

Нами установлено, что для конкурентных преимуществ – технологическая эффективность, способность предприятия к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации, к выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов – необходим расчет интегрального показателя по формуле среднеарифметической взвешенной вида (4.1) (см. формулы (Е4)–(Е8) приложения Е в работе [338]):

$$\text{Икп}_i^{\text{оп}} = \sum_{j=1}^n (P_{j,i}^{\text{оп}} \cdot d_{j,i}^{\text{оп}}), \quad (4.1)$$

где $\text{Икп}_i^{\text{оп}}$ – величина интегрального показателя i -го конкурентного преимущества оцениваемого предприятия; $P_{j,i}^{\text{оп}}$ – абсолютное значение j -го частного показателя i -го конкурентного преимущества оцениваемого предприятия в t -м периоде; $d_{j,i}^{\text{оп}}$ – коэффициент значимости j -го частного показателя i -го конкурентного преимущества оцениваемого предприятия в t -м периоде.

Коэффициенты значимости частных показателей величины конкурентных преимуществ ($d_{j,i}^{\text{оп}}$) нами предлагается определять на основе либо метода коллективного экспертного опроса, либо метода регрессионных коэффициентов (более предпочтителен), порядок применения которых изложен в приложении Е работы [338].

Этап 2. Определение относительных значений величины конкурентных преимуществ оцениваемого предприятия. Нами установлено, что если требуется определить влияние конкурентных преимуществ на уровень конкурентоспособности предприятия, то необходимо использовать не абсолютные, а относительные их значения, поскольку только относительный показатель характеризует величину преимущества над конкурентом. Базой оценки величины конкурентных преимуществ являются их частные показатели, рассчитанные для одноотраслевого предприятия-конкурента или совокупности одноотраслевых предприятий (отрасли). Определение относительных значений показателей величины конкурентных преимуществ оцениваемого предприятия предлагается осуществлять по формуле (4.2):

$$P_{\text{оп}}^{\text{кп}i/o} = \frac{P_{\text{оп}}^{\text{кп}i}}{P_{\text{бо}}^{\text{кп}i}}, \quad (4.2)$$

где $P_{\text{оп}}^{\text{кп}i/o}$ – относительное значение показателя величины i -го конкурентного преимущества оцениваемого предприятия; $P_{\text{оп}(60)}^{\text{кп}i}$ – значение показателя величины i -го конкурентного преимущества оцениваемого предприятия (базы оценки).

На основе полученных значений относительных частных показателей величины конкурентного преимущества предприятия осуществляется расчет интегрального показателя величины данного преимущества (см. формулу (4.1)).

Этап 3. Моделирование зависимости конкурентоспособности предприятия от величины его конкурентных преимуществ. Определение базовых для рыночной стратегии предприятия конкурентных преимуществ в текущем и долгосрочном периодах нами предлагается осуществлять при помощи T -критерия [35], [37], [99], [101], [173], [180], [298], а также на основе построения линейной или степенной регрессионных моделей, характеризующих взаимосвязь между зависимой (конкурентоспособностью предприятия) и независимыми (значимые конкурентные преимущества) переменными вида (4.3)–(4.4):

$$P_t^{\text{рез}} = B \cdot \text{Эпр}_t^{a_1} \cdot \text{Кт}_t^{a_2} \cdot \text{Вл}_t^{a_3}, \quad (4.3)$$

$$P_t^{\text{рез}} = B + a_1 \cdot \text{Ад}_{t-1}^{\text{оп}} + a_2 \cdot \text{СУЦ}_{\text{раб},t-1}^{\text{оп}} + a_3 \cdot \text{СУЦ}_{\text{си},t-1}^{\text{оп}} + a_4 \cdot \text{СУЦ}_{\text{пот},t-1}^{\text{оп}} + a_5 \cdot \text{СУЦ}_{\text{пос},t-1}^{\text{оп}} + a_6 \cdot \text{СУЦ}_{\text{гос},t-1}^{\text{оп}}, \quad (4.4)$$

где $P_t^{\text{рез}}$ – расчетное значение конкурентоспособности предприятия в период анализа t ; Эпр_t , Кт_t , Вл_t , $\text{Ад}_{t-1}^{\text{оп}}$, $\text{СУЦ}_{\text{раб},t-1}^{\text{оп}}$, $\text{СУЦ}_{\text{си},t-1}^{\text{оп}}$, $\text{СУЦ}_{\text{пот},t-1}^{\text{оп}}$, $\text{СУЦ}_{\text{пос},t-1}^{\text{оп}}$, $\text{СУЦ}_{\text{гос},t-1}^{\text{оп}}$ – независимые переменные модели – величины конкурентных преимуществ предприятия в период анализа t , $t-1$; B , a_1 , ..., a_n – расчетные параметры модели; t – индекс периода, за который взято значение зависимой и независимых переменных модели.

Полученные модели (4.3)–(4.4) позволяют, во-первых, установить значимость для предприятия в существующих условиях конкуренции рассматриваемых конкурентных преимуществ, во-вторых, определить величину влияния каждого значимого конкурентного преимущества на уровень конкурентоспособности предприятия, которое характеризуется значением коэффициента при величине данного преимущества в регрессионной модели.

Значимые конкурентные преимущества являются базовыми для рыночной стратегии предприятия. Значение коэффициента при переменной в регрессионной модели по модулю показывает, для степенной формы – на сколько процентов изменится уровень конкурентоспособности предприятия при изменении величины рассматриваемого конкурентного преимущества на 1,0 п. п.; для линейной формы – на сколько в абсолютном выражении изменится уровень конкурентоспособности предприятия при изменении величины рассматриваемого конкурентного преимущества на величину регрессионного коэффициента. Знак коэффициента при переменной в регрессионной модели характеризует направление влияния конкурентного преимущества на конкурентоспособность. Для успешно функционирующего предприятия знаки коэффициентов в регрессионной модели при всех переменных конкурентных преимуществах должны быть положительными, то есть рост величины любого конкурентного преимущества должен вызывать рост конкурентоспособности предприятия.

Нами установлено, что управление базовыми конкурентными преимуществами необходимо осуществлять путем воздействия на располагаемые предприятием производственные ресурсы. В целях повышения эффективности процесса управления базовыми конкурентными преимуществами перерабатывающих предприятий АПК нами разработана методика оценки производственных ресурсов предприятия как внутренних факторов его базовых конкурентных преимуществ – технологической эффективности, конкурентоспособности продукции (работ, услуг), рыночной власти, алгоритм реализации которой графически представлен на рис. 4.2 [329], [338], [340], [349], [350], [351].

Предлагаемая методика представляет собой совокупность следующих последовательно осуществляемых этапов:

Этап 1. Определение показателей величины производственных ресурсов предприятия. Проведенный нами анализ причин возникновения конкурентоспособности как свойства предприятия и факторов ее уровня позволяет утверждать, что внутренними факторами конкурентных преимуществ предприятия являются его производственные ресурсы, предлагаемая классификация которых приведена в табл. 1.8 [329].

1. Определение показателей величины производственных ресурсов предприятия:	
Вид ресурсов	Показатель величины ресурса
Основные средства	Средняя в анализируемом периоде первоначальная стоимость основных средств
Нематериальные активы	Средняя в анализируемом периоде первоначальная стоимость нематериальных активов
Оборотные активы	Средняя в анализируемом периоде величина нормируемых оборотных активов Средняя в анализируемом периоде величина высоко ликвидных оборотных активов
Персонал	Общая редуцированная (с учетом половозрастной структуры) численность персонала Средняя величина неявок по болезни на одного работника Средняя величина отработанного времени одним работником основной деятельности Общий уровень образования работников Средний фактический уровень трудовой мотивации работников
Организационная структура управления	Уровень дифференцированности организационной структуры управления Уровень децентрализованности системы управления
Организационная культура	Уровень развития организационной культуры в анализируемом периоде
Ресурсы позиционирования	Общая стоимость внебалансовых активов, исчисленная методом «остатка большого котла»
↓	
2. Моделирование зависимости базовых конкурентных преимуществ предприятия от величины его производственных ресурсов. Определение на основе полученных моделей значимых для повышения величины базовых конкурентных преимуществ предприятия его производственных ресурсов	

Рис. 4.2. Алгоритм оценки производственных ресурсов предприятия как внутренних факторов его базовых конкурентных преимуществ*

Предлагаемые нами показатели оценки производственных ресурсов предприятия как факторов его конкурентных преимуществ приведены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Показатели величины производственных ресурсов предприятия*

Вид ресурсов	Показатель величины ресурса
1. Основные средства	Средняя первоначальная стоимость основных средств
2. Нематериальные активы	Средняя первоначальная стоимость нематериальных активов

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 4.2

Вид ресурсов	Показатель величины ресурса
3. Оборотные активы	3.1. Средняя величина нормируемых оборотных активов 3.2. Средняя величина высоколиквидных оборотных активов
4. Персонал	4.1. Общая редуцированная (с учетом половозрастной структуры) численность персонала 4.2. Средняя величина неявок по болезни на одного работника 4.3. Средняя величина отработанного времени одним работником основной деятельности 4.4. Общий уровень образования работников 4.5. Средний фактический уровень трудовой мотивации работников
5. Организационная структура управления	5.1. Уровень дифференцированности организационной структуры управления 5.2. Уровень децентрализованности системы управления
6. Организационная культура	Уровень развития организационной культуры в анализируемом периоде
7. Ресурсы позиционирования	Общая стоимость внебалансовых активов, исчисленная методом «остатка большого котла»

Этап 2. Моделирование зависимости базовых конкурентных преимуществ предприятия от величины его производственных ресурсов. Определение значимых для повышения величины базовых конкурентных преимуществ предприятия его производственных ресурсов нами предлагается осуществлять на основе построения степенной регрессионной модели, описывающей взаимосвязь между зависимой (уровнем базового конкурентного преимущества) и независимыми (величины производственных ресурсов предприятия) переменными (4.5):

$$K_{пр_t} = B \cdot \text{Фактор}1_t^{a_1} \cdot \text{Фактор}2_t^{a_2} \cdot \dots \cdot \text{Фактор}n_t^{a_n}, \quad (4.5)$$

где $K_{пр_t}$ – расчетное значение уровня базового конкурентного преимущества предприятия в период анализа t ; $\text{Фактор}1, \dots, \text{Фактор}n$ – независимые переменные модели – величины производственных ресурсов предприятия; B, a_1, \dots, a_n – расчетные параметры модели; t – индекс периода, за который взято значение независимой переменной модели.

Значение коэффициента при переменной в регрессионной модели (4.5) по модулю показывает, на сколько процентов изменится величина рассматриваемого конкурентного преимущества предприятия при изменении величины производственного ресурса на 1,0 п. п. Знак

коэффициента указывает на направление влияния величины производственного ресурса на уровень конкурентного преимущества предприятия.

Разработанные нами методика определения базовых конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий АПК и методика оценки производственных ресурсов как внутренних факторов базовых конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий АПК апробированы на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области [324].

Проведенный нами анализ величин конкурентных преимуществ исследуемых молочных предприятий, исчисленных за период 1999–2006 гг., представлен в табл. 4.3.

Таблица 4.3

**Средние величины конкурентных преимуществ
и конкурентоспособности предприятий
молочной промышленности Гомельской области
за период 1999–2006 гг.***

Предприятие/ранг по уровню конкурентоспособности	Значение фактора (ранг предприятия по уровню фактора)			Конкурентоспособность предприятия за период анализа
	Технологическая эффективность	Конкурентоспособность продукции (работ, услуг)	Рыночная власть	
ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»	1,1307 (1)	0,9727 (1)	1,0381 (1)	2,1028
ОАО «Октябрьский завод СОМ»	0,9570 (5)	0,8126 (3)	0,9324 (4)	0,3475
ОАО «Рогачевский МКК»	0,9149 (6)	0,7902 (6)	1,0225 (3)	0,2657
ЧУП «Светлогорский молочный завод»	1,0246 (2)	0,8364 (2)	0,5168 (8)	0,1566
ОАО «Речицкие молочные продукты»	0,9141 (7)	0,7948 (5)	1,0326 (2)	0,1129
ОАО «Буда-Кошелевские сыры»	0,9714 (3)	0,8014 (4)	0,7542 (5)	0,0722
ОАО «Молочные продукты»	0,9596 (4)	0,7883 (7)	0,5546 (7)	0,0715

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области и Гомельского областного управления статистики [63], [263], [289].

Окончание табл. 4.3

Предприятие/ранг по уровню конкурентоспособности	Значение фактора (ранг предприятия по уровню фактора)			Конкурентоспособность предприятия за период анализа
	Технологическая эффективность	Конкурентоспособность продукции (работ, услуг)	Рыночная власть	
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	0,8898 (9)	0,7789 (8)	0,7227 (6)	0,0251
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	0,8948 (8)	0,7542 (9)	0,5126 (9)	0,0028
$R_{\text{набл}} - \text{лин.}$	0,4367	0,5781	0,4119	–
$T_{\text{набл}} - \text{лин.}$	3,9134	5,7122	3,6439	–
$R_{\text{набл}} - \text{степ.}$	0,3323	0,5564	0,4574	–
$T_{\text{набл}} - \text{степ.}$	2,8410	5,3980	4,1464	–

Данный анализ позволил установить:

1. С точки зрения влияния на конкурентоспособность наиболее значимыми частными показателями технологической эффективности являются показатели материалоотдачи (0,8079), энергоотдачи (0,1312) и капиталотдачи (0,0609). Это объясняется спецификой производства молочной продукции – оно материалоемко и энергоемко, но не трудоемко (так как процессы переработки молока в основном аппаратные) и не капиталоемко. В исследуемом периоде происходил рост значимости показателя энергоемкости и снижения значимости показателей материалоемкости и капиталоемкости.

2. Вариация уровней конкурентоспособности исследуемых предприятий определяется влиянием не отдельных конкурентных преимуществ, а их системной совокупностью, так как разница между максимальными и минимальными значениями технологической эффективности в исследуемой совокупности предприятий составляет 27,1 п. п. (ЧУП ГФМ и ЧУП ММП), конкурентоспособности продукции – 29,0 п. п. (ЧУП ГФМ и ОАО КЗЦМ), рыночной власти – 102,5 п. п. (ЧУП ГФМ и ОАО КЗЦМ), а разница между максимальными и минимальными интегральными значениями конкурентоспособности предприятий – 751 раз (ЧУП ГФМ и ОАО КЗЦМ).

3. Технологическая эффективность, конкурентоспособность продукции и рыночная власть являются значимыми с точки зрения влияния на конкурентоспособность для совокупности исследуемых предприятий. Имеет место тесная прямая зависимость между величинами данных конкурентных преимуществ и конкурентоспособностью, так как коэффициенты корреляции между ними положительны и статистически значимы. При этом для линейной формы зависимости значимость коэффициентов корреляции выше, чем для степенной.

Регрессионный анализ влияния конкурентных преимуществ исследуемых предприятий на их конкурентоспособность в период 1999–2006 гг. позволил нам установить следующую зависимость (4.6):

$$P^{\text{рез}} = 7,84 \cdot \underset{(5,26)}{K\text{т}}^{1,90} \cdot \underset{(4,00)}{Вл}^{1,47}, \quad (4.6)$$

где $P^{\text{рез}}$ – расчетное значение конкурентоспособности исследуемых молочных предприятий; Кт, Вл – величина конкурентоспособности продукции (работ, услуг) и рыночной власти соответственно.

Полученная нами регрессионная модель (4.6) является статистически значимой, что подтверждается значением $F_{\text{набл}}(25,94) > F_{\text{крит}}$ при $\alpha = 0,05$, показателем значимости F -статистики ($p < 5,6\text{E}-09$), а также значениями $t_{\text{набл}} > t_{\text{кр}}$ при коэффициентах регрессии и показателями их значимости, тестами на гетероскедастичность (nR^2 для вспомогательной регрессии равно 9,85 при критическом значении 11,07), автокорреляцию остатков ($DW = 1,99$ при $d_u = 1,662$), мультиколлинеарность, нестохастичность объясняющих переменных, нормальность распределения остатков (статистика Бера-Жарка $W = 5,65$ при критическом значении 5,99). Зависимость (4.6) позволяет объяснить 44,77 % вариации уровня конкурентоспособности исследуемых предприятий.

Таким образом, базовыми конкурентными преимуществами исследуемых предприятий являются конкурентоспособность продукции (работ, услуг) и рыночная власть. При этом зависимость между величиной данных конкурентных преимуществ и конкурентоспособностью степенная, а направление влияния положительное: рост на 1,0 п. п. конкурентоспособности продукции (работ, услуг) вызывает увеличение конкурентоспособности исследуемых предприятий на 1,90 п. п., величины рыночной власти – на 1,47 п. п.

В то же время результаты регрессионного анализа позволяют сделать вывод о наличии неучтенных факторов, определяющих вели-

чину конкурентоспособности, что подтверждается значением коэффициента детерминации (0,4477) и указывает на возможное наличие не включенной в модель (4.6) значимой переменной.

С целью определения производственных ресурсов, формирующих базовые конкурентные преимущества, а также возможностей руководства исследуемых предприятий по изменению уровня данных конкурентных преимуществ за счет полностью контролируемых им внутренних факторов нами проведен регрессионный анализ, который позволил установить зависимость (4.7):

$$K_T = 2,30 \cdot OC_{л}^{0,02} \cdot Ч_{ред}^{-0,07} \cdot Y_{обр}^{0,10}, \quad (4.7)$$

(2,25) (3,27) (3,68)

где K_T – расчетное значение конкурентоспособности продукции (работ, услуг) исследуемых молочных предприятий; $OC_{л}$ – средняя величина ликвидных оборотных активов, млн руб.; $Ч_{ред}$ – общая редуцированная численность (с учетом возраста) персонала, чел.; $Y_{обр}$ – уровень образования работников, коэф.

Полученная нами регрессионная модель (4.7) является статистически значимой, что подтверждается значением $F_{набл}(10,8) > F_{крит}$ при $\alpha = 0,05$, показателем значимости F -статистики ($p < 8,08E-06$), а также значениями $t_{набл} > t_{кр}$ при коэффициентах регрессии и показателями их значимости, тестами на гетероскедаксичность (nR^2 для вспомогательной регрессии равно 15,30 при критическом значении 16,92), автокорреляцию остатков ($DW = 1,82$ при $d_u = 1,674$), мультиколлинеарность, нестохастичность объясняющих переменных, нормальность распределения остатков (статистика Бера-Жарка $W = 5,47$ при критическом значении 5,99). Зависимость (4.7) позволяет объяснить 33,96 % вариации конкурентоспособности продукции (работ, услуг) исследуемых предприятий. Достаточно низкая предсказательная сила модели (4.7) объясняется отсутствием в ней независимых переменных, отражающих влияние внешних факторов и стратегии предприятия.

В результате регрессионного анализа взаимосвязи уровня рыночной власти исследуемых предприятий и их производственных ресурсов нам не удалось получить статистически значимую зависимость. Следовательно, величина рыночной власти исследуемых предприятий определяется не их производственными ресурсами, а яв-

ляется следствием конкурентного поведения на рынке, структуры конкурентных сил, действий органов рыночного регулирования.

Таким образом, в существующих рыночных условиях руководство исследуемых молочных предприятий имеет ограниченные возможности по контролю над уровнем базовых конкурентных преимуществ за счет изменения располагаемой ресурсной базы (основных средств, персонала, технологий и т. п.). Величина коэффициента детерминации зависимости (4.7) указывает на то, что руководство предприятия на основе производственных ресурсов может лишь частично (на 34 %) контролировать величину конкурентоспособности продукции (без учета изменения реализуемой рыночной стратегии), так как она зависит еще от действий конкурентов и динамики потребительских предпочтений. При этом полученные результаты позволили установить, что повышение уровня конкурентоспособности продукции молочными предприятиями Гомельской области возможно путем повышения обеспеченности ликвидными оборотными активами, сокращения численности персонала и роста уровня его образования, а также увеличения объема производства и сбыта продукции.

Нами установлено, что конкурентоспособность предприятий молочной промышленности Гомельской области зависит от их способности к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации и способности к выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов [326]. Для исследования влияния указанных конкурентных преимуществ на конкурентоспособность молочных предприятий Гомельской области значения их величины брались с временным лагом $t - 1$ (то есть год), что обусловлено следующими обстоятельствами:

– рынки, на которых функционируют исследуемые предприятия, очень динамичны, поскольку являются рынками конечных потребителей. Поэтому временной лаг между действиями предприятий и ответной реакцией потребителей существует, но он очень мал (один год и менее);

– исследуемая отрасль отличается короткими сроками введения и освоения производственных мощностей, новой продукции, а также высокой динамикой технологических процессов.

Полученные значения интегральных показателей величины рассматриваемых конкурентных преимуществ за 1999–2006 гг. приведены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Величины способности к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации, выполнению социальных обязательств и конкуренции на рынке производственных ресурсов предприятий молочной промышленности Гомельской области, исчисленные за 1999–2006 гг.*

Предприятие/ранг по уровню конкурентоспособности	Способность					Уровень конкурентоспособности
	удовлетворять цели				к адаптации	
	работников	собственников имущества	потребителей	государства		
ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»	1,7292	1,7943	0,8669	1,0391	0,7047	2,1028
ОАО «Октябрьский завод СОМ»	1,1469	1,0750	0,7242	0,6776	0,2945	0,3475
ОАО «Рогачевский МКК»	1,3296	1,0458	0,7042	0,3993	1,0183	0,2657
ЧУП «Светлогорский молочный завод»	1,2190	0,7411	0,7454	0,7069	0,1455	0,1566
ОАО «Речицкие молочные продукты»	1,0586	0,6015	0,6816	0,5598	0,0389	0,1129
ОАО «Буда-Кошелевские сыры»	0,9486	1,1355	0,6873	0,7079	0,0099	0,0722
ОАО «Молочные продукты»	1,1451	0,7270	0,7025	0,4467	0,2126	0,0715
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	1,1865	0,8960	0,6942	0,4644	0,0975	0,0251
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	1,0909	0,5098	0,6921	0,4482	0,2872	0,0028
$R_{\text{набл}} - \text{лин.}$	0,1476	0,4353	0,3413	0,3809	0,0682	–
$T_{\text{набл}} - \text{лин.}$	1,1167	3,6183	2,7175	3,0831	0,5116	–
$R_{\text{набл}} - \text{степ.}$	–0,0145	0,2984	0,1776	0,1457	0,3206	–
$T_{\text{набл}} - \text{степ.}$	–0,1082	2,3400	1,3503	1,1018	2,5330	–

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области и Гомельского областного управления статистики [63], [263], [289].

их конкурентоспособности и в настоящее время они не являются базовыми конкурентными преимуществами.

Итак, в результате апробации методики определения базовых конкурентных преимуществ установлено, что таковыми для предприятий молочной промышленности Гомельской области являются конкурентоспособность продукции (работ, услуг) и рыночная власть. Полученные результаты позволили нам определить, что исследуемые предприятия имеют существенные резервы роста конкурентоспособности за счет повышения величины базовых конкурентных преимуществ до среднеотраслевого и наилучшего в отрасли уровня (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Резервы роста конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области, связанные с повышением их базовых конкурентных преимуществ*

Предприятие	Резервы роста конкурентоспособности за счет повышения величины базовых конкурентных преимуществ, п. п.	
	до среднеотраслевого уровня	до наилучшего в отрасли уровня
ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»	13,4	38,3
ОАО «Октябрьский завод СОМ»	66,4	93,0
ОАО «Рогачевский МКК»	25,2	46,9
ЧУП «Светлогорский молочный завод»	56,6	82,1
ОАО «Молочные продукты»	более 100	более 100
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	более 100	более 100
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	более 100	более 100

Данные, приведенные в табл. 4.5, показывают, что для ряда исследуемых предприятий (например, ОАО ГМП, ЧУП ММП, ОАО КЗЦМ) имеющиеся резервы роста конкурентоспособности составляют более 100 п. п. Это связано, прежде всего, с имеющимися у них возможностями увеличения рыночной власти.

Таким образом, актуальной проблемой для перерабатывающих предприятий АПК Беларуси является установление конкурентных преимуществ, на которых должна основываться рыночная стратегия.

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области за 2006 г.

В этой связи нами разработана методика определения базовых конкурентных преимуществ предприятия, основывающаяся на поэтапном осуществлении количественной оценки технологической эффективности, конкурентоспособности продукции, рыночной власти, способности предприятия к адаптации, выполнению социальных обязательств, конкуренции на рынке производственных ресурсов в сравнении с конкурентами и моделировании зависимости конкурентоспособности от величины указанных конкурентных преимуществ. Новизна данной методики заключается в установлении конкурентных преимуществ, характерных для перерабатывающих предприятий АПК, а также разработке системы оценочных показателей, позволяющих установить величину указанных преимуществ в сравнении с конкурентами на рынке и их значимость для рыночной стратегии предприятия.

Апробация указанной методики позволила установить, что в 1999–2006 гг. вариация уровней конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области была обусловлена влиянием не отдельных конкурентных преимуществ, а их системной совокупностью. Определено, что базовыми для рыночной стратегии исследуемых предприятий являются конкурентоспособность продукции и рыночная власть. Рост на 1,0 п. п. конкурентоспособности продукции вызывает увеличение конкурентоспособности исследуемых предприятий на 1,90 п. п., величины рыночной власти – на 1,47 п. п. В течение 1999–2006 гг. произошло существенное снижение значимости выполнения исследуемыми предприятиями социальных обязательств как факторов их конкурентоспособности и в настоящее время они не являются базовыми конкурентными преимуществами. Проведенная апробация дала возможность выявить резервы роста конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области, связанных с базовыми конкурентными преимуществами, использование которых позволяет повысить ее уровень от 13,4 (для ЧУП ГФМ) до более 100 п. п. (для ОАО ГМП, ЧУП ММП, ОАО КЗЦМ).

Управление базовыми конкурентными преимуществами осуществляется путем воздействия на располагаемые предприятием производственные ресурсы. В целях повышения эффективности процесса управления конкурентными преимуществами перерабатывающих предприятий АПК нами разработана методика оценки производственных ресурсов предприятия как факторов его базовых конкурентных преимуществ, которая основывается на поэтапном осуществлении количественной оценки основных средств, нематериальных

активов, оборотных активов, характеристик персонала, организационной культуры и структуры управления, ресурсов позиционирования и последующем моделировании зависимости уровня базовых конкурентных преимуществ от величины указанных производственных ресурсов. Новизна данной методики заключается в разработке системы показателей, позволяющих установить величину производственных ресурсов и их значимость для управления базовыми конкурентными преимуществами перерабатывающих предприятий АПК.

Апробация указанной методики показала, что предприятия молочной промышленности Гомельской области только путем управления располагаемыми производственными ресурсами (без изменения реализуемой рыночной стратегии) имеют возможность лишь частично (на 34 %) контролировать величину конкурентоспособности продукции на рынке, так как она еще зависит от действий конкурентов и динамики потребительских предпочтений. Величина рыночной власти исследуемых предприятий определяется не их производственными ресурсами, а является следствием конкурентного поведения на рынке, структуры конкурентных сил, действий органов рыночного регулирования. Обосновано, что повышение уровня конкурентоспособности продукции молочными предприятиями Гомельской области возможно путем повышения обеспеченности ликвидными оборотными активами, сокращения численности персонала и роста уровня его образования, а также увеличения объема производства и сбыта продукции.

4.2. Методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения предприятием конкуренции на рынке, результаты ее апробации на примере исследуемых предприятий

В результате проведенного анализа динамики конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области установлено, что достижение успеха в конкуренции на рынке готовой продукции зависит от применяемых предприятием способов ведения конкурентной борьбы, позволяющих наиболее полно использовать имеющиеся базовые конкурентные преимущества.

В целях повышения эффективности осуществления перерабатывающими предприятиями АПК конкурентной борьбы нами разработана методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения предприятием конкуренции на рынке, алгоритм реализации которой приведен на рис. 4.3 [322], [327], [338], [346], [347].

1. Определение задач и выбор оцениваемых конкурентов предприятия (баз оценки). Определение значений частных показателей использования предприятием и его конкурентами способов ведения конкурентной борьбы на рынке готовой продукции:

Группа	Показатель использования способов конкуренции
Оцениваемое предприятие, одноотраслевой конкурент	Темпы снижения цен на продукцию, роста ее качества, роста доли новой продукции в ее общем объеме, роста доли сертифицированной продукции в ее общем объеме, роста расходов на рекламные мероприятия, роста цен на продукцию по отношению к отрицательной динамике объема ее производства
Производители товаров-заменителей	Темпы снижения цен на продукцию, роста ее качества, роста расходов на рекламные мероприятия
Потребители	Эластичность спроса на продукцию оцениваемого предприятия по цене, темпы роста качественных характеристик его продукции, рассматриваемых потребителями как необходимые, снижения уровня диверсификации его продаж
Потенциальные конкуренты	Темпы снижения эффекта масштаба в отрасли оцениваемого предприятия, степени дифференциации продукции, потребности в капитале, барьеров доступа к каналам распределения продукции, барьеров на доступ в отрасль



2. Определение интегральных показателей уровня конкуренции и значимости способов ведения конкурентной борьбы:

$$Y_i = \prod_{j=1}^c (T_{конi}^j / T_{опi}^j)^{d_{ij}}$$

где $T_{кон(оп)i}^j$ – темп роста интенсивности использования i -й группой конкурентов (предприятием) способа конкуренции, характеризуемого j -м частным показателем; d_{ij} – значимость ij -го частного показателя уровня конкуренции (j -го способа конкуренции), определяемая путем регрессионного моделирования взаимосвязи $P^{рез}$ и Y_{ki}^j



3. Моделирование зависимости конкурентоспособности предприятия от величины уровня конкуренции. Определение на основе полученных моделей наиболее эффективных способов ведения конкурентной борьбы

Рис. 4.3. Алгоритм оценки конъюнктуры и определения способов ведения перерабатывающими предприятиями АПК конкуренции на рынке готовой продукции*

Рассматриваемая методика представляет собой совокупность следующих последовательно осуществляемых этапов:

Этап 1. Определение задач и выбор оцениваемых конкурентов предприятия (баз оценки). Определение значений частных показателей использования предприятием и его конкурентами способов ведения конкурентной борьбы на рынке готовой продукции. Конкурент – это субъект хозяйствования, лицо или их группа, которые в результате своей деятельности могут препятствовать достижению предприятием его целей на рынке готовой продукции. Предлагается оценивать следующие группы конкурентов на рынке готовой продукции: одноотраслевые предприятия, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты, потребители.

* Источник: разработка авторов.

Нами установлено, что уровень конкуренции представляет собой показатель, определяемый как отношение интенсивности использования конкурентом способов ведения конкурентной борьбы к интенсивности их использования оцениваемым предприятием. Таким образом, базой оценки частных показателей интенсивности использования предприятием способов конкуренции являются аналогичные показатели базы оценки, которая применялась при определении конкурентоспособности предприятия.

Предлагаемые нами частные показатели использования предприятием и его конкурентами различных способов ведения конкурентной борьбы на рынке готовой продукции приведены в табл. 4.6.

Таблица 4.6

Предлагаемая система оценочных частных показателей использования предприятием и его конкурентами способов конкуренции*

Группа конкурентов	Показатели использования способов конкуренции
1. Оцениваемое предприятие, его одноотраслевой конкурент	1.1. Темп снижения цен на продукцию (работы, услуги) 1.2. Темп роста качества продукции (работ, услуг) 1.3. Темп роста доли новой продукции в ее общем объеме 1.4. Темп роста доли сертифицированной продукции в ее общем объеме 1.5. Темп роста расходов на рекламно-сбытовые мероприятия 1.6. Темп роста цен на продукцию (работы, услуги) по отношению к отрицательной динамике объема ее производства
2. Производители товаров-заменителей	2.1. Темп снижения цен на продукцию (работы, услуги) 2.2. Темп роста качества продукции (работ, услуг) 2.3. Темп роста расходов на рекламно-сбытовые мероприятия
3. Потребители	3.1. Эластичность спроса на продукцию (работы, услуги) оцениваемого предприятия по цене 3.2. Темп роста качественных характеристик продукции (работ, услуг) оцениваемого предприятия, рассматриваемых потребителями как необходимые 3.3. Темп снижения уровня диверсификации продаж оцениваемого предприятия
4. Потенциальные конкуренты	4.1. Темп снижения эффекта масштаба в отрасли оцениваемого предприятия 4.2. Темп снижения степени дифференциации продукции в отрасли оцениваемого предприятия 4.3. Темп снижения потребности в капитале в отрасли оцениваемого предприятия 4.4. Темп снижения барьеров доступа к каналам распределения продукции в отрасли оцениваемого предприятия 4.5. Темп снижения государственных барьеров на доступ в отрасль оцениваемого предприятия

* Источник: разработка авторов.

Порядок расчета показателей из табл. 4.6 и необходимая для него информационная база представлены в таблицах Ж2–Ж3 приложения Ж в работе [338].

Определение частных показателей уровня конкуренции нами предлагается осуществлять по формуле (4.10):

$$Y_{\text{мкij}} = \frac{T_{\text{конi}}^j}{T_{\text{опi}}^j}, \quad (4.10)$$

где $Y_{\text{мкij}}$ – интенсивность использования i -й группой конкурентов предприятия способов конкуренции, характеризуемых j -м частным показателем; $T_{\text{конi}}^j$ – темп роста интенсивности использования i -й группой конкурентов способа конкуренции, характеризуемого j -м частным показателем; $T_{\text{опi}}^j$ – темп роста интенсивности использования предприятием способа конкуренции, характеризуемого j -м частным показателем.

Этап 2. Определение интегральных показателей уровня конкуренции и значимости способов ее ведения (Y_i) со стороны i -й группы конкурентов предлагается осуществлять по формуле (4.11):

$$Y_i = \prod_{j=1}^c (Y_{\text{мкij}})^{d_{ij}}, \quad (4.11)$$

где $Y_{\text{мкij}}$ – интенсивность использования i -й группой конкурентов предприятия способов конкуренции, характеризуемых j -м частным показателем; d_{ij} – значимость j -го частного показателя уровня конкуренции со стороны i -й группы конкурентов. Данный показатель характеризует также значимость j -го способа ведения конкуренции на рынке готовой продукции; c – количество используемых частных показателей уровня конкуренции со стороны i -й группы конкурентов.

Коэффициенты значимости частных показателей уровня конкуренции (d_{ij}) нами предлагается определять на основе либо метода коллективного экспертного опроса, либо метода регрессионных коэффициентов (более предпочтителен), порядок применения которых изложен в работе [338].

Общий интегральный показатель (Y_k) уровня конкуренции со стороны всех групп конкурентов предприятия предлагается рассчитывать по формуле (4.12):

$$Y_k = \prod_{i=1}^c (Y_i)^{d_i}, \quad (4.12)$$

где d_i – показатель значимости для предприятия конкуренции со стороны i -й группы конкурентов. Данный показатель характеризуют также степень опасности для предприятия i -й группы конкурентов на рынке готовой продукции; c – количество используемых частных интегральных показателей уровня конкуренции со стороны групп конкурентов предприятия.

Этап 3. Моделирование зависимости конкурентоспособности предприятия от величины уровня конкуренции нами предлагается осуществлять при помощи корреляционно-регрессионного анализа, где зависимой переменной является конкурентоспособность предприятия, независимыми – интегральные показатели уровня конкуренции со стороны групп конкурентов предприятия (Y_i). На основе полученных моделей осуществляется определение наиболее эффективных способов ведения конкурентной борьбы. Нами установлено, что:

– если интегральный показатель интенсивности конкуренции больше 1,0, то конкурентная борьба на рынке в анализируемом периоде усилилась, равен 1,0 – уровень конкуренции на рынке в анализируемом периоде не изменился, меньше 1,0 – конкурентная борьба на рынке в анализируемом периоде снизилась;

– оптимальными способами ведения предприятием конкуренции на рынке готовой продукции являются те, для которых значения (d_{ij}) наибольшие.

Для определения направлений изменения перерабатывающими предприятиями АПК рыночной стратегии нами разработана матрица позиций в конкуренции на рынке готовой продукции (табл. 4.7) [334], [348].

Таблица 4.7

Матрица позиций в конкуренции на рынке готовой продукции*

Показатель / значение		Уровень конкуренции (Y_k)		
		$Y_k > 1$	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$
Изменение уровня конкурентоспособности ($\Delta R^{рез}$)	$\Delta R^{рез} > 0$	Позиция 1 Предприятие обладает значительными базовыми конкурентными преимуществами на рынке, поскольку ему удается повышать конкурентоспособность при ухудшении условий конкуренции на рынке	Позиция 2 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке возросла, но в меньшей степени, чем в позиции 1	Позиция 3 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке либо возросла, либо осталась на прежнем уровне, либо снизилась, но в меньшей степени по сравнению с интенсивностью конкуренции
	$\Delta R^{рез} = 0$	Позиция 4 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке возросла пропорционально усилению конкуренции	Позиция 5 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке не изменилась	Позиция 6 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке снизилась пропорционально снижению интенсивности конкуренции
	$\Delta R^{рез} < 0$	Позиция 7 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке либо возросла в меньшей степени, чем усилилась конкуренция, либо осталась без изменений, либо снизилась	Позиция 8 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке снизилась	Позиция 9 Величина базовых конкурентных преимуществ предприятия на рынке снизилась очень сильно

Матрица позиций в конкуренции на рынке готовой продукции на основе совместного анализа абсолютного изменения в анализируемом периоде конкурентоспособности предприятия ($\Delta R^{рез}$) и величины интегрального показателя уровня конкуренции (Y_k) позволяет:

1. Определить степень опасности для деятельности предприятия конкурентной позиции, которую оно занимало в анализируемом перио-

* Источник: разработка авторов.

де (рис. 4.4). Нами установлено, что благоприятная для предприятия конкурентная позиция имеет место при опережающем росте величины его конкурентных преимуществ по сравнению с ростом уровня конкуренции на рынке (квадранты 1 и 2), нейтральная – при одинаковых величинах их роста (квадранты 4 и 5), неблагоприятная – при опережающем росте уровня конкуренции на рынке по сравнению с ростом величины конкурентных преимуществ предприятия (квадранты 6, 8, 9).

Направление изменения стратегии позиционирования на рынке и интенсивности использования способов конкуренции →

		$Y_k > 1$	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$
Направление изменения стратегии повышения конкурентных преимуществ ↑	$\Delta P^{рез} > 0$	Б	Б	?
	$\Delta P^{рез} = 0$	Н	Н	Нб
	$\Delta P^{рез} < 0$?	Нб	Нб

← →

Рис. 4.4. Классификация конкурентных позиций и рекомендуемые направления изменения рыночной стратегии предприятия*:

Б – благоприятная для деятельности предприятия конкурентная позиция; Н – нейтральная для деятельности предприятия конкурентная позиция; Нб – неблагоприятная для деятельности предприятия конкурентная позиция; ? – ситуация неопределенности анализа; ← → – ситуация нестабильности величины конкурентных преимуществ и уровня конкуренции

2. Выявить степень опасности для деятельности предприятия динамики конкурентной позиции, которую оно занимало в течение нескольких анализируемых периодов. Определено, что наиболее опасным для предприятия является, во-первых, колебание уровня конкуренции на рынке готовой продукции при недостаточной величине базовых конкурентных преимуществ (нижняя строка матрицы), во-вторых, колебание величины базовых конкурентных преимуществ в условиях сильной конкуренции (левый столбец матрицы).

3. Обосновать предпочтительные направления изменения рыночной стратегии предприятия с целью улучшения его конкурентной позиции на рынке готовой продукции. Нами установлено, что рыночная стратегия предприятия должна быть направлена на: а) повышение и стабилизацию величины базовых конкурентных преимуществ (перемещение вверх по матрице); б) снижение уровня конкуренции и повышение стабильности ее величины (перемещение вправо по матрице).

* Источник: разработка авторов.

Разработанные нами методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения перерабатывающими предприятиями АПК конкуренции на рынке и матрица позиций в конкуренции на данном рынке апробированы на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области.

Установлено, что оценку уровня конкуренции деятельности исследуемых предприятий на рынке целесообразно проводить для следующих групп конкурентов: одноотраслевые предприятия и потребители. Определение уровня конкуренции со стороны прочих групп конкурентов нецелесообразно, так как, во-первых, непосредственных товаров-заменителей продукции исследуемых предприятий не существует; во-вторых, барьеры входа новых предприятий в отрасль велики вследствие ограниченности сырьевой базы.

Проведенный нами анализ значений частных показателей уровня конкуренции деятельности исследуемых молочных предприятий за период 1999–2006 гг. (табл. 4.8) позволил установить:

1. Все рассчитанные частные показатели уровня конкуренции со стороны одноотраслевых предприятий не являются значимыми, что подтверждается значениями коэффициентов корреляции, определенных как для линейной, так и степенной форм их зависимости с уровнем конкурентоспособности. Следовательно, в период 1999–2006 гг. конкуренция со стороны одноотраслевых предприятий не являлась фактором, оказывающим существенное влияние на конкурентоспособность предприятий молочной промышленности Гомельской области. Это связано, во-первых, с процессами реформирования молочной промышленности области, сокращением количества и интеграцией молочных предприятий, во-вторых, их принадлежностью одному собственнику – государству.

2. Конкуренция со стороны потребителей является значимым фактором уровня конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области, что подтверждается полученными значениями коэффициента корреляции ($R_{\text{набл., степ}} = -0,5095$) и t -статистики ($T_{\text{набл., степ}} = -4,77$). То есть для исследуемых предприятий конкуренция на рынке – это конкуренция, прежде всего, со стороны потребителей, проявляющаяся через переключение на аналогичную продукцию конкурентов. При этом в течение 1999–2006 гг. конкуренция со стороны потребителей постоянно возрастала, а со стороны одноотраслевых предприятий снижалась. Это связано с наличием у исследуемых предприятий в начале рассматриваемого периода (1999–2001 гг.) существенной рыночной власти по отношению к потребителям, что подавляло их конкурентную активность и снижало угрозу переключения на продукцию других производителей.

Таблица 4.8

**Показатели уровня конкуренции деятельности предприятий молочной промышленности
Гомельской области за период 1999–2006 гг.***

Предприятие/ранг по уровню конкурентоспособности	Одноотраслевые конкуренты						Потребители	Уровень конкурентоспособности
	Темп снижения цен на продукцию (работы, услуги) предприятия	Темп роста долиновой продукции предприятия	Темп роста доли сертифицированной продукции предприятия	Темп роста доходов предприятия на рекламные расходы	Темп роста цен на продукцию предприятия	Темп роста цен на продукцию предприятия по отношению к отрицательной динамике темпов роста объема ее производства		
ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»	1,0114	5,4524	1,0287	1,0001	0,8916	1,0108	2,1028	
ОАО «Октябрьский завод СОМ»	1,0473	20,1223	0,9749	1,1561	1,0320	1,9395	0,3475	
ОАО «Рогачевский МКК»	1,0160	0,8051	1,0004	1,5049	1,0286	1,2612	0,2657	
ЧУП «Светлогорский молочный завод»	1,5021	1,5701	1,1094	1,5041	0,4718	1,7629	0,1566	
ОАО «Речицкие молочные продукты»	1,6809	5,7839	0,9736	20,1633	0,3732	2,7130	0,1129	
ОАО «Буда-Кошелевские сыры»	1,3333	6,6477	1,0324	3,4959	0,6666	3,4460	0,0722	
ОАО «Молочные продукты»	1,3286	2,6595	0,6997	0,9140	0,6667	3,2142	0,0715	
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	1,0742	20,7224	0,7598	2,5547	0,9119	2,2071	0,0251	
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	1,3468	0,8796	0,9315	1,5497	0,6118	5,8491	0,0028	
$R_{набл} - лин.$	0,1409	0,1757	0,2081	-0,0718	0,0281	-0,2718	-	
$T_{набл} - лин.$	1,1474	1,4387	1,7154	-0,5800	0,2267	-2,2775	-	
$R_{набл} - степ.$	0,0248	0,1566	0,0218	0,0432	-0,0347	-0,5095	-	
$T_{набл} - степ.$	0,1999	1,2779	0,1755	0,3490	-0,2802	-4,7742	-	

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области и Гомельского областного управления статистики [63], [263], [289].

Развитие частных форм торговли, снятие региональными властями Гомельской области ограничений доступа на рынок молочной продукции предприятий других областей, появление торговых марок привело в 2002–2006 гг. к существенному снижению рыночной власти предприятий молочной промышленности Гомельской области.

3. По уровню конкуренции деятельности исследуемых предприятий за период 1999–2006 гг. их можно разделить на три группы: а) функционирующие в условиях низкой конкуренции – ЧУП ГФМ, ЧУП СМЗ, ОАО РМКК, ОАО ОСОМ; б) средней по силе конкуренции – ЧУП ММП, ОАО РМП; в) высокой конкуренции – ОАО ГМП, ОАО КЗЦМ, ОАО БКС. Ранги исследуемых предприятий по уровню конкуренции противоположны их рангам по величине конкурентоспособности, что подтверждается значением коэффициента корреляции, рассчитанным нами как для линейной, так и степенной формы зависимости между уровнем конкуренции и конкурентоспособностью, и показателем $T_{\text{набл}}$ его значимости. При этом данный коэффициент для степенной формы зависимости больше и составляет $r_{\text{набл}} = -0,5095$ ($T_{\text{набл}} = -4,77$).

Регрессионный анализ влияния конкуренции деятельности исследуемых предприятий на их конкурентоспособность в период 1999–2006 гг. позволил нам установить следующую зависимость (4.13):

$$P^{\text{рез}} = 9,37 \cdot K_{\text{T}}^{1,71} \cdot Вл^{1,14} \cdot Y_{\text{к}}^{-0,78}, \quad (4.13)$$

(5,26) (3,39) (-4,11)

где $P^{\text{рез}}$ – расчетное значение конкурентоспособности исследуемых молочных предприятий; K_{T} , $Вл$, $Y_{\text{к}}$ – величина конкурентоспособности продукции (работ, услуг), рыночной власти и уровня конкуренции соответственно.

Полученная зависимость (4.13) является статистически значимой, что подтверждается значением $F_{\text{набл}}(27,21) > F_{\text{крит}}(2,84)$ при $\alpha = 0,05$, показателем значимости F -статистики ($p < 0,00001$), а также значениями $t_{\text{набл}} > t_{\text{кр}}$ при коэффициентах регрессии и показателями их значимости, тестами на гетероскедастичность (nR^2 для вспомогательной регрессии равно 14,57 при критическом значении 16,92), автокорреляцию остатков ($DW = 1,84$ при $d_u = 1,674$), мультиколлинеарность, нестохастичность объясняющих переменных, нормальность распределения остатков (статистика Бера-Жарка $W = 5,16$ при критическом значении 5,99). Зависимость (4.13) позволяет объяснить 56,44 % вариации уровня конкурентоспособности исследуемых пред-

приятый, что выше зависимости (4.6) на 11,67 п. п. Таким образом, все значимые факторы в регрессионную модель (4.13) включены.

Модель (4.13) подтверждает, что базовыми конкурентными преимуществами исследуемых предприятий являются конкурентоспособность продукции (работ, услуг) и величина рыночной власти. Зависимость между величиной данных конкурентных преимуществ и конкурентоспособностью степенная, а направление влияния положительное: рост на 1,0 п. п. конкурентоспособности продукции (работ, услуг) вызывает увеличение конкурентоспособности исследуемых предприятий на 1,71 п. п., рыночной власти – на 1,14 п. п.

Уровень конкуренции является значимым внешним фактором конкурентоспособности исследуемых предприятий. Зависимость между величиной данного фактора и конкурентоспособностью степенная, а направление влияния отрицательное: рост на 1,0 п. п. уровня конкуренции вызывает снижение конкурентоспособности исследуемых предприятий на 0,78 п. п. Отрицательное влияние конкуренции на конкурентоспособность указывает на ее избыточный уровень для предприятий молочной промышленности Гомельской области.

Полученные в результате апробации методики определения способов ведения конкуренции на рынке готовой продукции результаты позволили нам определить, что предприятия молочной промышленности Гомельской области имеют существенные резервы роста конкурентоспособности за счет снижения уровня конкуренции на рынке до среднеотраслевого и наилучшего в отрасли (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Резервы роста конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области, связанные со снижением конкуренции на рынке*

Предприятие	Резервы роста конкурентоспособности за счет снижения конкуренции, п. п.	
	до среднеотраслевого уровня	до наилучшего в отрасли уровня
ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»	более 100	более 100
ОАО «Октябрьский завод СОМ»	43,2	более 100
ОАО «Рогачевский МКК»	–	1,5

* Источник: расчеты авторов на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий молочной промышленности Гомельской области за 2006 г.

Окончание табл. 4.9

Предприятие	Резервы роста конкурентоспособности за счет снижения конкуренции, п. п.	
	до среднеотраслевого уровня	до наилучшего в отрасли уровня
ОАО «Молочные продукты»	более 100	более 100
ЧУП «Мозырские молочные продукты»	более 100	более 100
ОАО «Калинковичский ЗЦМ»	99,7	более 100

Данные, приведенные в табл. 4.9, показывают, что для ряда исследуемых предприятий (например, ОАО ГФМ, ОАО РМКК, ОАО ГМП, ОАО ММП) имеющиеся резервы роста конкурентоспособности составляют более 100 п. п. Это связано, прежде всего, с имеющимися у них возможностями снижения эластичности спроса на продукцию по цене путем повышения ее конкурентоспособности, власти на рынке, развития брендов.

Построенные нами для исследуемых предприятий молочной промышленности Гомельской области матрицы позиций в конкуренции на рынке готовой продукции за период 2000–2006 гг. (рис. 4.5, 4.6) позволили установить, что в анализируемом периоде исследуемые предприятия занимали неустойчивую конкурентную позицию – она либо неблагоприятна, либо неопределенна с высокой вероятностью превратиться в неблагоприятную. В течение 1999–2006 гг. происходило постоянное усиление конкуренции на рынке, что вызывало неустойчивость уровня конкурентоспособности исследуемых предприятий. При этом предприятия молочной промышленности Гомельской области не обладают устойчивыми базовыми конкурентными преимуществами, величина которых была бы достаточной для компенсации отрицательного влияния усиливающейся конкуренции, что характеризуют колебания их позиции по вертикали матрицы. Положительный прирост уровня конкурентоспособности исследуемых предприятий наблюдался только в условиях снижения конкуренции (за исключением 2005 г.).

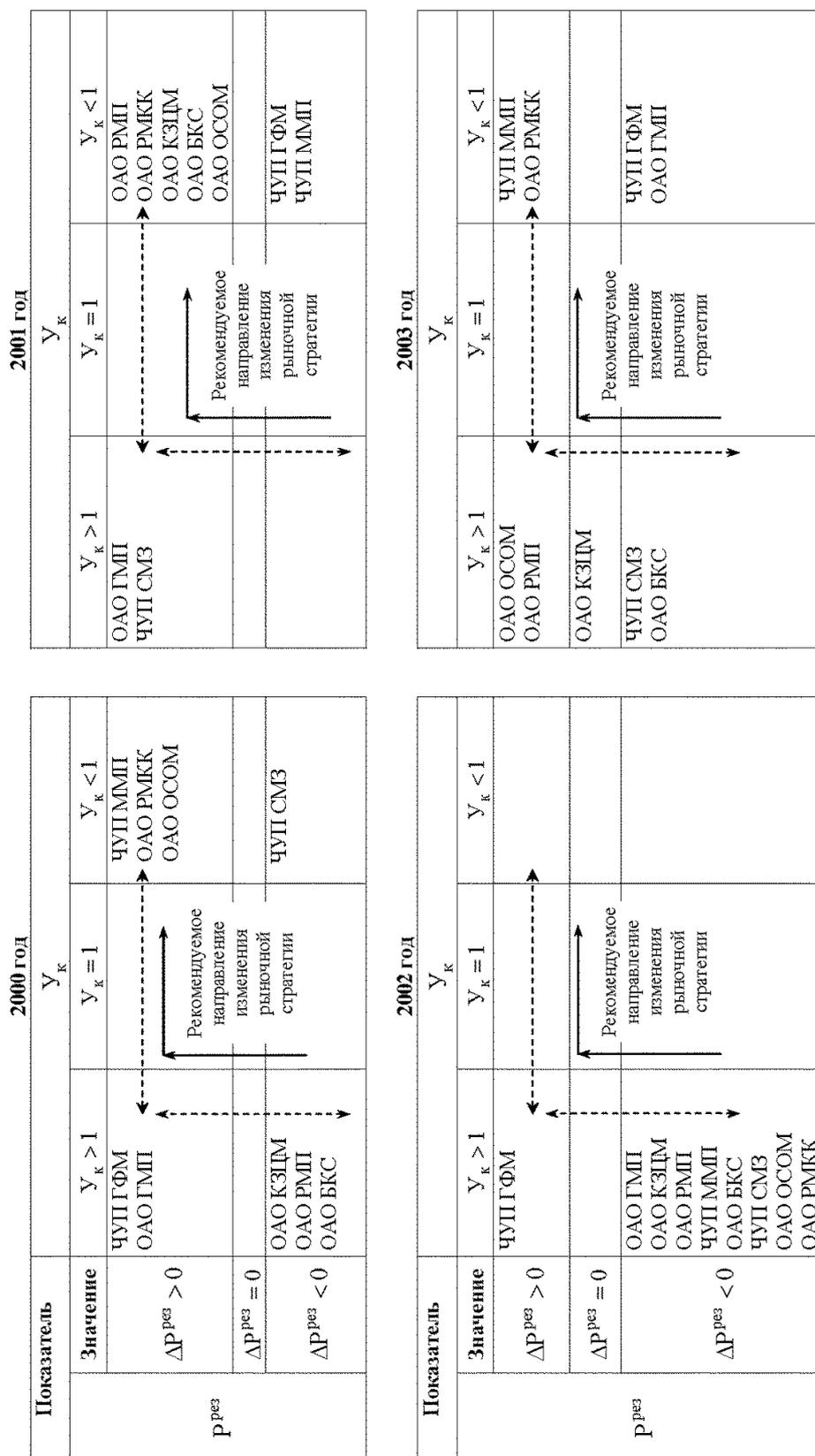


Рис. 4.5. Матрицы конкурентных позиций предприятий молочной промышленности Гомельской области на рынке готовой продукции за период 2000–2003 гг.*

* Источник: разработка авторов.

Показатель	2005 год		
	$Y_k > 1$	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$
Значение	$Y_k > 1$ ОАО ОСОМ ОАО ГМП ОАО КЗЦМ ЧУП ММП ЧУП СМЗ ОАО РМЖК	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$
$\Delta R^{рез} > 0$			
$\Delta R^{рез} = 0$			
$\Delta R^{рез} < 0$			

Рекомендуемое направление изменения конкурентной стратегии

Показатель	2004 год		
	$Y_k > 1$	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$
Значение	$Y_k > 1$ ОАО РМЖК	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$ ЧУП ГФМ
$\Delta R^{рез} > 0$			
$\Delta R^{рез} = 0$	ОАО КЗЦМ ОАО БКС		
$\Delta R^{рез} < 0$	ОАО ГМП ОАО РМП ЧУП ММП ЧУП СМЗ ОАО ОСОМ		

Рекомендуемое направление изменения конкурентной стратегии

Показатель	2006 год		
	$Y_k > 1$	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$
Значение	$Y_k > 1$	$Y_k = 1$	$Y_k < 1$
$\Delta R^{рез} > 0$			
$\Delta R^{рез} = 0$	ОАО ГМП ОАО КЗЦМ ЧУП ММП ЧУП ГФМ ОАО ОСОМ		ЧУП СМЗ ОАО РМЖК
$\Delta R^{рез} < 0$			

Рекомендуемое направление изменения конкурентной стратегии

Рис. 4.6. Матрицы конкурентных позиций предприятий молочной промышленности Гомельской области на рынке готовой продукции за период 2004–2006 гг.*

* Источник: разработка авторов.

Ряду предприятий (ЧУП СМЗ, ОАО ГМП, ЧУП ГФМ) имеющих базовых конкурентных преимуществ недостаточно для поддержания достигнутого уровня конкурентоспособности даже в условиях снижения конкуренции.

В результате усиления конкуренции в 2004 г. все исследуемые предприятия, за исключением ОАО РМКК и ЧУП ГФМ, заняли неблагоприятную конкурентную позицию, что выразилось в снижении уровня их конкурентоспособности и принятии органами государственной власти ряда решений, направленных на интеграцию молочных предприятий Гомельской области. В 2006 г. вследствие неблагоприятной рыночной конъюнктуры все исследуемые предприятия снизили уровень конкурентоспособности, несмотря на реализацию государством мероприятий по развитию молочной промышленности.

Таким образом, достижение успеха в конкуренции на рынке готовой продукции зависит от применяемых предприятием способов ведения конкурентной борьбы, позволяющих наиболее полно использовать имеющиеся базовые конкурентные преимущества. В этой связи нами разработана методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения перерабатывающими предприятиями АПК конкуренции на рынке, основывающаяся на поэтапном осуществлении количественной оценки использования предприятием ценовых и неценовых способов конкуренции в сопоставлении с аналогичными показателями конкурентов и моделировании зависимости конкурентоспособности предприятия от величины указанных показателей уровня конкуренции. Новизна данной методики заключается в определении значимости ценовых и неценовых способов конкуренции на основе количественной оценки их использования предприятием в сопоставлении с аналогичными показателями одноотраслевых конкурентов, потребителей, производителей товаров-заменителей, потенциальных конкурентов и последующего моделирования зависимости конкурентоспособности предприятия от величины указанных показателей уровня конкуренции. Достоверность результатов применения рассматриваемой методики обеспечивается отсутствием необходимости использования показателей, оцениваемых при помощи субъективных экспертных методов, возможностью получения всей требуемой исходной информации из данных бухгалтерской и статистической отчетности предприятий.

В результате апробации указанной методики установлено, что в 1999–2006 гг. только конкуренция со стороны потребителей являлась

значимым фактором уровня конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области, что подтверждается полученными значениями коэффициента корреляции ($R_{\text{набл., степ}} = -0,5095$) и t -статистики ($T_{\text{набл., степ}} = -4,77$). Зависимость между уровнем конкуренции и конкурентоспособностью исследуемых предприятий степенная, а направление влияния отрицательное: рост на 1,0 п. п. уровня конкуренции вызывает снижение конкурентоспособности на 0,78 п. п. Проведенная апробация дала возможность выявить резервы роста конкурентоспособности исследуемых предприятий за счет снижения конкуренции на рынке готовой продукции, использование которых позволяет повысить ее уровень от 43,2 (для ОАО ОСОМ) до более 100 п. п. (для ЧУП ГФМ, ОАО РМКК, ОАО ГМП, ОАО ММП).

Для определения предпочтительных направлений изменения предприятием рыночной стратегии с целью улучшения конкурентной позиции на рынке нами разработана матрица позиций в конкуренции на рынке готовой продукции, новизна которой заключается в определении степени опасности конкурентной позиции предприятия на основе показателей абсолютного изменения в анализируемом периоде его конкурентоспособности и уровня конкуренции.

Практическая апробация указанной матрицы на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области показала, что в 1999–2006 гг. исследуемые предприятия занимали неустойчивую конкурентную позицию, что обусловлено постоянным усилением конкуренции на рынке. Молочные предприятия Гомельской области не обладают устойчивыми базовыми конкурентными преимуществами, величина которых была бы достаточной для компенсации отрицательного влияния усиливающейся конкуренции. Установлено, что для улучшения конкурентной позиции на рынке готовой продукции рыночная стратегия исследуемых предприятий должна быть направлена, во-первых, на усиление и стабилизацию величины базовых конкурентных преимуществ – конкурентоспособности продукции и рыночной власти, во-вторых, снижение и стабилизацию уровня конкуренции на рынке.

4.3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области

Результаты апробации разработанной нами методической базы механизма управления конкурентоспособностью на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области позволили установить, что исследуемые предприятия находятся в «замкнутом круге низкой конкурентоспособности», представленном на рис. 4.7.

Определено, что низкий уровень располагаемых предприятиями базовых конкурентных преимуществ (конкурентоспособности продукции и рыночной власти), а также использование несоответствующих существующим рыночным условиям способов конкуренции приводят к реализации неэффективной рыночной стратегии, которая не позволяет выйти на новые высокоприбыльные сегменты/рынки сбыта. Функционирование же на традиционных рынках, характеризующихся недостаточным уровнем спроса, и вследствие этого, высокой конкуренцией обуславливает низкий уровень финансовых результатов деятельности исследуемых предприятий и недостаток финансовых ресурсов для повышения уровня базовых конкурентных преимуществ и реализации эффективных маркетинговых и сбытовых мероприятий.



Рис. 4.7. Взаимосвязь причин низкой конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области*

Для решения указанной проблемы нами разработаны рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области, содержание которых схематично представлено на рис. 4.8.

* Источник: разработка авторов.

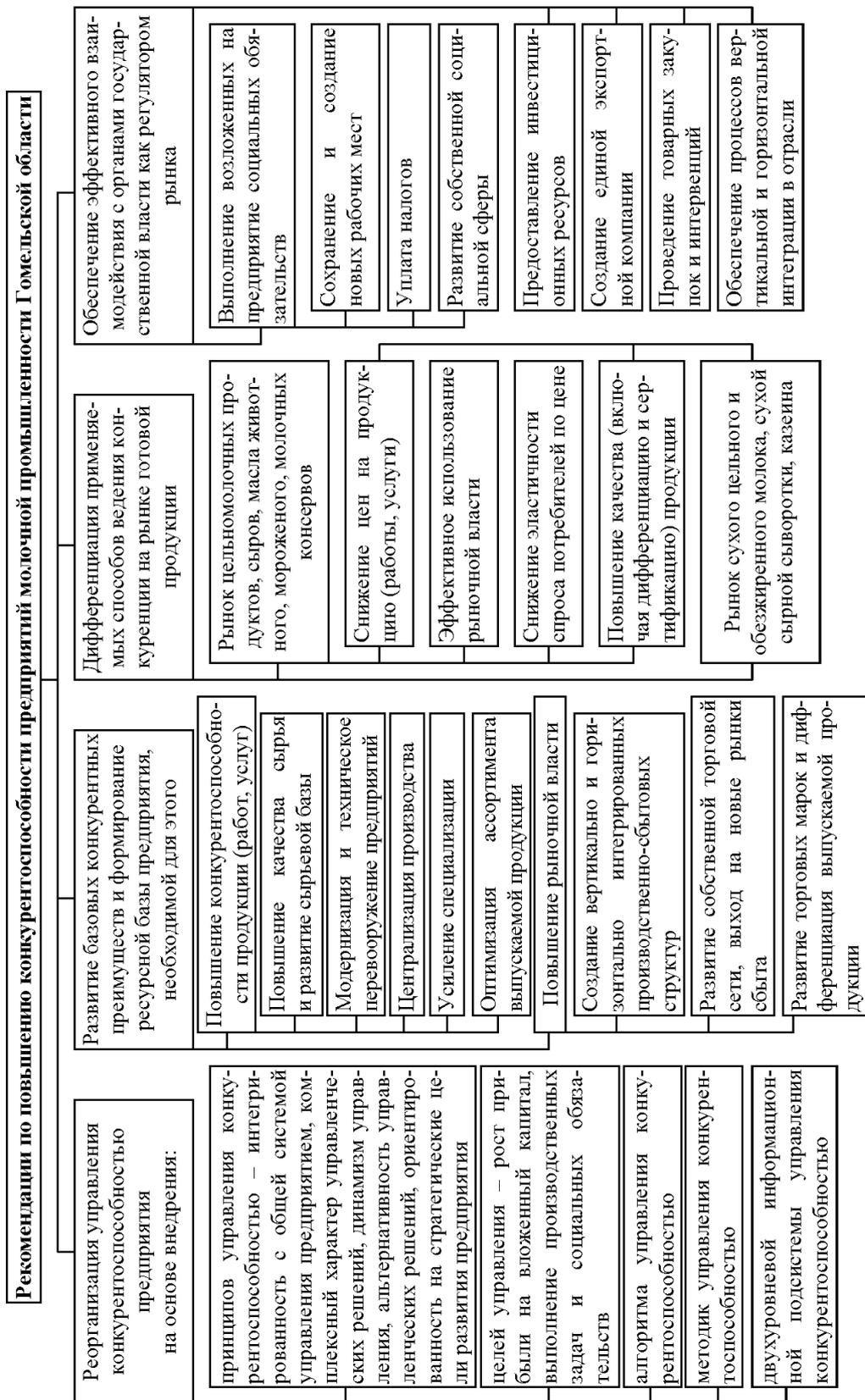


Рис. 4.8. Содержание рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области*

* Источник: разработка авторов.

Таким образом, основными направлениями повышения конкурентоспособности исследуемых предприятий являются [342]:

1. Реорганизация управления конкурентоспособностью исследуемых предприятий на основе разработанного нами механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, которая заключается во внедрении:

– принципов управления конкурентоспособностью: интегрированность с общей системой управления предприятием, комплексный характер управленческих решений, динамизм управления, альтернативность управленческих решений, ориентированность на стратегические цели развития предприятия;

– целей управления конкурентоспособностью: главная цель – рост прибыли на вложенный капитал (показатель – рентабельность активов), вспомогательная цель – выполнение производственных задач и социальных обязательств;

– алгоритма управления конкурентоспособностью, заключающегося в поэтапном осуществлении количественной оценки конкурентоспособности предприятия в сравнении с конкурентами на рынке, установлении целевых параметров функционирования предприятия в условиях конкуренции, моделировании зависимости уровня конкурентоспособности от величины конкурентных преимуществ и уровня конкуренции на рынке, разработке и реализации рыночной стратегии предприятия;

– методик управления конкурентоспособностью: методики оценки конкурентоспособности предприятия, методики определения базовых конкурентных преимуществ предприятия, методики оценки производственных ресурсов как внутренних факторов базовых конкурентных преимуществ предприятия, методики оценки конъюнктуры и определения способов ведения предприятием конкуренции на рынке, матрицы позиций предприятия в конкуренции на рынке готовой продукции;

– двухуровневой информационной подсистемы управления конкурентоспособностью.

2. Развитие базовых конкурентных преимуществ и формирование необходимой для этого ресурсной базы. Установлено, что в существующих условиях базовыми конкурентными преимуществами молочных предприятий Гомельской области на рынке готовой продукции являются конкурентоспособность продукции (коэффициент эластичности влияния на конкурентоспособность +1,71) и рыночная власть (коэффициент эластичности влияния на конкурентоспособность +1,14). Характеристика рекомендаций, реализация которых

позволит повысить уровень указанных конкурентных преимуществ, представлена в табл. 4.10.

Таблица 4.10

Характеристика рекомендаций, направленных на повышение базовых конкурентных преимуществ предприятий молочной промышленности Гомельской области*

Задача рыночной стратегии	Характеристика рекомендаций, необходимых для решения задачи
1. Повысить конкурентоспособность продукции	<p>Решение данной задачи необходимо осуществлять на основе повышения качества продукции и снижения издержек на ее производство</p> <p>Основные рекомендации по повышению качества продукции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Улучшение качества сырья</i> за счет сертификации систем контроля качества производства и переработки молока, разработки новых систем экспресс-контроля качества молока, повышения и дифференциации закупочных цен в зависимости от качества сырья <i>Модернизация и техническое перевооружение предприятий</i> путем внедрения нового оборудования для производства молока (в т. ч. обезжиренного с содержанием жира до 0,03 %) со сроком хранения до 10 суток, кисломолочных продуктов (варенец, простокваша и др.) со сроком хранения до 10 суток, «живого» йогурта с наполнителями со сроком хранения до 10 суток, термизированного йогурта с наполнителями со сроком хранения до 28 суток, сырков глазированных, сыра мягкого, масла шоколадного <i>Концентрация производства и финансовых ресурсов за счет горизонтальной интеграции перерабатывающих предприятий:</i> в ОАО «Румянцевское» – ЧУП «Мозырские молочные продукты», ЧУП «Калинковичский МК», ЧУП «Светлогорский молочный завод», ЧУП «Жлобинский молочный завод», ЧУП «Гомельская фабрика мороженого»; ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат» и ЧУП «Буда-Кошелевские сыры»; ОАО «Молочные продукты» и Добрушский, Лоевский молочные заводы <i>Усиление специализации.</i> Нами предлагается: ОАО ГМП специализироваться на производстве ЦМП, масла животного, СОМ, казеина, ЧУП ММП – ЦМП, ЧУП СМЗ – СОМ, СЦМ, ЧУП КЗЦМ – казеина, СОМ, ЗЦМ, СЦМ, ЧУП ГФМ – мороженое, ЧУП ЖМЗ – ЦМП, масло животное, ОАО РМКК – молочных консервов, ЧУП БКС – сыров <i>Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции</i> путем снижения доли высокожирных молочных продуктов (в том числе за счет использования для кормления скота заменителей цельного молока) и повышения доли творога и творожных изделий, кисломолочных диетических продуктов, сыров

* Источник: разработка авторов.

Продолжение табл. 4.10

Задача рыночной стратегии	Характеристика рекомендаций, необходимых для решения задачи
	<p>Основные рекомендации по снижению себестоимости продукции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Развитие сырьевой базы</i> за счет создания вертикально интегрированных объединений производителей и переработчиков молока; государственного целевого инвестиционного финансирования молочных хозяйств через молокоперерабатывающие предприятия в обмен на гарантии поставок молока в согласованных объемах и ценах 2. <i>Обеспечение ритмичности поставок сырья</i> за счет установления надбавок к закупочной цене в зависимости от сезона, предоставления предприятиям стабилизационных кредитов в период неблагоприятной конъюнктуры 3. <i>Повышение глубины переработки и комплексное использование сырья</i> путем переработки сыворотки с выделением молочного белка и лактозы 4. <i>Централизация переработки молока за счет горизонтальной интеграции перерабатывающих предприятий</i> (см. выше)
2. Приобрести власть на рынке	<p>Рыночная власть для региональных предприятий имеет в настоящее время в условиях недостатка инвестиций большое значение. Основные рекомендации по повышению рыночной власти:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Создание вертикально и горизонтально интегрированных структур</i> для снижения внутрирегиональной конкуренции (так как основными конкурентами являются предприятия других регионов Беларуси) путем дифференциации продукции, раздела рынков сбыта, укрупнения предприятий для снижения числа одноотраслевых конкурентов и консолидации финансовых ресурсов, изменения потребительских предпочтений относительно продуктов питания для снижения конкуренции со стороны товаров-заменителей. Данная задача может решаться при помощи: <ol style="list-style-type: none"> а) организации на базе перерабатывающих предприятий вертикально интегрированных хозяйственных групп, охватывающих все этапы процесса «производство-переработка-сбыт готовой продукции», путем объединения перерабатывающих предприятий, специализированных сельскохозяйственных предприятий по производству молока, фирменных торговых организаций по реализации готовой молочной продукции; б) создания горизонтально интегрированных агропромышленных формирований на основе объединения нескольких перерабатывающих предприятий различных административных районов 2. <i>Развитие собственной торговой сети</i>, особенно при экспортных поставках продукции. Для этого необходимо создание сети торгово-посреднических фирм, торговых домов, филиалов и представительств, собственных товарных складов

Окончание табл. 4.10

Задача рыночной стратегии	Характеристика рекомендаций, необходимых для решения задачи
	<p>3. Развитие торговых марок и формирования в сознании потребителей положительной репутации для снижения эластичности их спроса по цене и защиты рынка сбыта от одноотраслевых конкурентов</p> <p>4. Интенсификация применения наиболее эффективных способов конкуренции, таких как снижение цены на продукцию (по отношению к качеству), повышение степени ее дифференциации</p> <p>5. Выход на новые рынки сбыта. Установлено, что наиболее привлекательными рынками сбыта являются: масло животное: Россия (основной), Иран, Армения, Молдова; СОМ: Россия (основной), Япония, страны ЕС (только для непищевых целей), Ливия, Индия, Корея, Китай, США, Армения, Вьетнам, Молдавия, Сирия; СЦМ: Россия (основной), Корея, Туркменистан; ЦМП: Россия (основной), Азербайджан, Армения; молочные консервы: Россия (основной), Азербайджан; казеин: страны ЕС (основной), Россия; сыр: Россия</p>

Таким образом, основными рекомендациями по повышению конкурентоспособности продукции предприятий молочной промышленности Гомельской области являются развитие сырьевой базы и улучшение качества сырья, централизация переработки молока и повышение ее глубины, модернизация и техническое перевооружение предприятий, горизонтальная интеграция перерабатывающих предприятий и усиление их специализации, оптимизация ассортимента выпускаемой продукции, рыночной власти – создание вертикально и горизонтально интегрированных производственно-сбытовых структур для снижения внутрирегиональной конкуренции, развитие собственной торговой сети молочных предприятий и торговых марок, интенсификация применения наиболее эффективных способов конкуренции (снижение цен и дифференциация продукции).

3. Дифференциация применяемых способов ведения конкурентной борьбы в зависимости от видов/рынков молочной продукции с целью снижения уровня конкуренции. Установлено, что эффективность применяемых способов конкуренции зависит от рынка сбыта и вида реализуемой продукции:

– для рынка цельномолочных продуктов, сыров, масла животного, мороженого, молочных консервов рекомендуемыми способами конкуренции являются снижение цен на продукцию и эластичности спроса потребителей по цене, использование рыночной власти путем

ограничения доступа конкурентов на рынок сбыта, повышение качества (включая дифференциацию и сертификацию) продукции;

– для рынка СОМ, СЦМ, сухой сырной сыворотки, казеина рекомендуемыми способами конкуренции являются снижение цен на продукцию и повышение ее качества.

Основой использования указанных способов ведения конкурентной борьбы является реализация комплекса рекомендаций, направленных на снижение себестоимости выпускаемой продукции (см. табл. 4.10), ограничение доступа конкурентов на региональный рынок сбыта, развитие торговых марок.

4. Обеспечение эффективного взаимодействия с органами государственной власти как регулятором рынка. В существующих условиях хозяйствования важным конкурентным преимуществом молочных предприятий Гомельской области является способность удовлетворять интересы государства как собственника имущества предприятий и представителя общества. В этой связи нами установлено, что рост степени удовлетворения интересов государства должен основываться на эффективном выполнении молочными предприятиями социальных обязательств: сохранение и создание рабочих мест, уплата налогов, финансирование социальной сферы. Партнерские отношения с органами государственной власти важны с точки зрения поддержания власти на рынке.

Нами определено, что необходимым условием реализации предлагаемых рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области является государственная поддержка. Ее важность обусловлена следующими обстоятельствами:

– предприятия отрасли испытывают проблемы с конкурентоспособностью, которые частично являются следствием государственного регулирования рынка молочной продукции;

– рост конкурентоспособности региональных молочных предприятий возможен только при наличии у них рыночной власти, достичь которой в условиях нехватки инвестиций без государственной поддержки невозможно;

– предприятия отрасли выполняют значимые для общества социальные обязательства, являются источником развития молочного животноводства в регионе и сохранения занятости в указанной отрасли сельского хозяйства;

– необходимая для успеха в конкуренции взаимная координация инвестиционной, производственной и сбытовой деятельности предприятий отрасли, в том числе путем создания вертикально и горизонтально интегрированных производственно-сбытовых структур, возможна только при участии региональных органов государственного управления.

Характеристика задач повышения конкурентоспособности предприятий молочной промышленности, решаемых на основе государственной поддержки, и предлагаемых нами механизмов их решения представлена в табл. 4.11.

Таблица 4.11

Характеристика механизмов государственной поддержки повышения конкурентоспособности предприятий молочной промышленности*

Задача повышения конкурентоспособности	Предлагаемый механизм решения задачи
Повысить конкурентоспособность продукции	<p>1. <i>Предоставление республиканскими и местными органами власти предприятиям инвестиционных ресурсов</i> в виде бюджетных ссуд, гарантий по кредитам, увеличения доли в уставном фонде, возмещения части процентов по кредиту, необходимых для совершенствования технологических процессов с целью роста качества продукции и расширения ее ассортимента</p> <p>2. <i>Обеспечение тесной интеграции с поставщиками сырья</i> путем создания вертикально интегрированных структур с поставщиками с целью роста качества и расширения объемов производства молока</p>
Увеличить объем экспорта продукции	<p><i>Создание единой экспортной компании</i> с предполагаемым названием «Белорусская молочная компания», уставный фонд которой формируется белорусскими молочными предприятиями, с целями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организации экспортных поставок молочной продукции; – установления прямых контактов с иностранными предприятиями – для включения в производственные кооперационные и научно-технические цепочки сотрудничества; – расширения использования инструментов международных расчетов (аккредитив, инкассо, лизинг и др.) и иностранных кредитных ресурсов; – обеспечения гибкой политики организации поставок на условиях, наиболее приемлемых для иностранных потребителей (доставка до пункта назначения); – финансирования международной сертификации продукции;

* Источник: разработка авторов.

Окончание табл. 4.11

Задача повышения конкурентоспо- собности	Предлагаемый механизм решения задачи
	<ul style="list-style-type: none"> – эффективного продвижения молочной продукции на международный рынок путем участия в выставках, организации рекламных мероприятий, формирования коллективных экспортных торговых марок; – расширения товаропроводящей сети в виде представительств и торговых домов; – информационной поддержки экспорта на основе проведения исследований конъюнктуры рынка и деятельности иностранных производителей; – предоставления гарантий и страховок против неплатежей потребителей на развивающихся рынках за поставленную продукцию
Предотвратить резкие колебания конъюнктуры рынка	<i>Проведение товарных закупок и интервенций, формирование государственных резервов, предоставление льготных кредитов на пополнение оборотных средств в период неблагоприятной конъюнктуры</i>
Повысить власть на рынке молочной продукции отечественных предприятий	<i>Обеспечение горизонтальной интеграции предприятий отрасли с целью аккумуляции финансовых ресурсов, дифференциации продукции, содействия в продвижении продукции на внутренний рынок и ограничении сбыта продукции иностранными предприятиями с целью снижения уровня конкуренции</i>

Расчет предполагаемого эффекта от реализации разработанных нами рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области представлен в табл. 4.12.

Таблица 4.12

Предполагаемые результаты реализации предлагаемых рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области, п. п.*

Показатель реализации рекомендаций	Ожидаемое изменение показателя		
	Max	Наиболее вероятное	Min
Показатели конкурентоспособности продукции (работ, услуг)			
Темп прироста выручки от реализации с оборотными налогами в сопоставимых ценах	9,0	10,0	10,0
Темп прироста цен на продукцию	7,0	8,0	8,0
Темп прироста выручки с оборотными налогами в фактических ценах	17,0	18,0	19,0
Темп прироста затрат на производство продукции в сопоставимых ценах	-4,0	-3,0	-2,0
Темп прироста затрат на производство продукции в фактических ценах	3,0	4,0	6,0
Темп прироста конкурентоспособности продукции	14,0	13,0	12,0
Показатели величины рыночной власти			
Темп прироста материалоотдачи	2,0	2,0	3,0
Темп прироста энергоотдачи	6,0	6,0	7,0
Темп прироста капиталотдачи	2,0	3,0	3,0
Темп прироста технологической эффективности производства	2,0	3,0	3,0
Темп прироста величины балансовой прибыли в сопоставимых ценах	7,0	8,0	9,0
Темп прироста величины активов предприятия в сопоставимых ценах	4,0	5,0	6,0
Темп прироста рентабельности активов	3,0	3,0	3,0
Темп прироста власти на рынке	1,0	0,0	0,0
Показатели уровня конкуренции на рынке готовой продукции			
Темп прироста эластичности спроса по цене	-5,0	0,0	5,0
Темп прироста интенсивности конкуренции	-5,0	0,0	5,0
Изменение конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области			
От роста конкурентоспособности продукции	23,0	22,0	21,0
От роста рыночной власти	1,0	0,0	0,0
От снижения уровня конкуренции	4,0	0,0	-4,0
<i>Итого</i> : темп прироста конкурентоспособности предприятий	28,0	22,0	17,0

* Источник: расчеты авторов на основе показателей Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 гг., Государственной программы возрождения и развития села на 2005–2010 гг. [70], [236], результатов опроса работников предприятий молочной промышленности Гомельской области, полученных результатов апробации разработанного механизма управления конкурентоспособностью и его методической базы.

Данные, приведенные в табл. 4.12, дают возможность утверждать, что реализация указанных рекомендаций позволяет за счет прироста конкурентоспособности продукции на величину от 12,0 до 14,0 п. п., стабилизации уровня рыночной власти и конкуренции на региональном рынке достичь прироста конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области на величину от 17,0 до 22,0 п. п. и рентабельности активов – от 0,9 до 1,1 п. п. по сравнению с уровнем, достигнутым в 2006 г.

Таким образом, в ходе разработки методической базы механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК и ее апробации на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области нами получены следующие основные результаты:

1. Разработана методика определения базовых конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий АПК, основывающаяся на поэтапном осуществлении количественной оценки технологической эффективности, конкурентоспособности продукции, рыночной власти, способности предприятия к адаптации, выполнению социальных функций, конкуренции на рынке производственных ресурсов в сравнении с конкурентами и моделировании зависимости конкурентоспособности от величины указанных конкурентных преимуществ. Новизна данной методики заключается в установлении конкурентных преимуществ, характерных для перерабатывающих предприятий АПК, а также разработке системы оценочных показателей, позволяющих установить величину указанных преимуществ в сравнении с конкурентами на рынке и их значимость для рыночной стратегии предприятия. Апробация указанной методики позволила установить, что базовыми для рыночной стратегии предприятий молочной промышленности Гомельской области являются конкурентоспособность продукции (коэффициент эластичности влияния на конкурентоспособность +1,71) и рыночная власть (коэффициент эластичности влияния на конкурентоспособность +1,14). Выявлены резервы роста конкурентоспособности исследуемых предприятий, связанные с их базовыми конкурентными преимуществами, использование которых позволяет повысить ее уровень от 13,4 (для ЧУП ГФМ) до более 100 п. п. (для ОАО ГМП, ЧУП ММП, ОАО КЗЦМ).

2. Разработана методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения перерабатывающими предприятиями АПК конку-

ренции на рынке, суть которой заключается в определении значимости ценовых и неценовых способов конкуренции на основе количественной оценки их использования предприятием в сопоставлении с аналогичными показателями конкурентов и последующего моделирования зависимости конкурентоспособности предприятия от величины указанных показателей уровня конкуренции. Апробация указанной методики показала, что только конкуренция со стороны потребителей является значимым фактором конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области (коэффициент эластичности влияния на конкурентоспособность $-0,78$). Выявлены резервы роста конкурентоспособности исследуемых предприятий за счет снижения конкуренции на рынке готовой продукции, использование которых позволяет повысить ее уровень от 43,2 (для ОАО ОСОМ) до более 100 п. п. (для ЧУП ГФМ, ОАО РМКК, ОАО ГМП, ОАО ММП).

3. Разработана матрица позиций перерабатывающих предприятий АПК в конкуренции на рынке готовой продукции, суть которой заключается в определении направлений изменения рыночной стратегии предприятий на основе совместного анализа абсолютного изменения в анализируемом периоде конкурентоспособности предприятия и величины интегрального показателя уровня конкуренции. Практическая апробация указанной матрицы на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области показала, что в 1999–2006 гг. исследуемые предприятия занимали неустойчивую конкурентную позицию, что обусловлено постоянным усилением конкуренции на рынке. Молочные предприятия Гомельской области не обладают устойчивыми базовыми конкурентными преимуществами, величина которых была бы достаточной для компенсации отрицательного влияния усиливающейся конкуренции. Установлено, что для улучшения конкурентной позиции на рынке готовой продукции рыночная стратегия исследуемых предприятий должна быть направлена, во-первых, на усиление и стабилизацию величины базовых конкурентных преимуществ – конкурентоспособности продукции и рыночной власти, во-вторых, снижение и стабилизацию уровня конкуренции на рынке.

4. Обоснованы рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области, суть которых заключается в реорганизации управления конкурентоспособностью на основе внедрения разработанных нами принципов, целей, алгоритма, методик управления указанным свойст-

вом предприятия, развитии базовых конкурентных преимуществ и формировании необходимой для этого ресурсной базы, дифференциации применяемых способов ведения конкурентной борьбы в зависимости от видов/рынков молочной продукции, обеспечении эффективного взаимодействия с органами государственной власти как регулятором рынка. Установлено, что реализация указанных рекомендаций позволяет за счет прироста конкурентоспособности продукции на величину от 12,0 до 14,0 п. п., стабилизации уровня рыночной власти и конкуренции на региональном рынке достичь прироста конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области на величину от 17,0 до 22,0 п. п. и рентабельности активов – от 0,9 до 1,1 п. п. по сравнению с уровнем, достигнутым в 2006 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в работе исследования позволили раскрыть экономическую сущность и разработать действенный механизм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, в связи с чем сформулированы следующие выводы:

1. Определены факторы конкурентоспособности предприятия и предложена их следующая классификация: а) конкурентные преимущества, формируемые производственными ресурсами предприятия – капитальными, трудовыми, системно-организационными, ресурсами позиционирования – и стратегией его функционирования на рынке; б) конкуренция с контрагентами (одноотраслевые предприятия, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты) на рынке; в) прочие факторы рыночной конъюнктуры – условия спроса на рынке на продукцию предприятия и условия предложения производственных ресурсов. Установлено, что конкурентоспособность перерабатывающих предприятий АПК Беларуси должна обеспечивать достижение главной цели их функционирования – получение целевой прибыли на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств. Предложено рассматривать две формы выражения конкурентоспособности: факторную (система внешних и внутренних факторов конкурентоспособности) и результативную (совокупность результатов – прибыль, созданные рабочие места и др. – использования конкурентных преимуществ предприятия на рынке). Раскрыты качественные характеристики конкурентоспособности: относительность (уровень конкурентоспособности – относительная величина, всегда измеряемая по отношению к конкретному конкуренту), динамичность (конкурентоспособность изменяется под действием не только руководства предприятия, но и внешних факторов) и интегральность (обобщает результаты деятельности предприятия в условиях конкуренции). Сделан вывод, что «конкурентоспособность предприятия» – экономическая категория, характеризующая его относительное, динамичное и интегральное свойство, имеющее результативную и факторную формы выражения, уровень которого обуславливает способность предпри-

ятия в условиях конкуренции на рынке получать целевую прибыль на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств.

2. Важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия является уровень конкуренции – взаимодействия между субъектами, стремящимися к достижению собственных целей, в форме их соперничества за ограниченные сходные средства для этого – объекты конкуренции – при помощи соответствующих инструментов и способов их использования в рамках определенным образом выделенного локального рыночного пространства.

Установлено, что субъектов конкуренции необходимо классифицировать на две группы: а) конкурентов, непосредственно взаимодействующих с предприятием в борьбе за объекты конкуренции (одноотраслевые предприятия, потенциальные конкуренты, производители товаров-заменителей); б) конкурентов, имеющих возможность своими действиями на рынке препятствовать достижению предприятием поставленных целей, но не взаимодействующих с ним по поводу объектов конкуренции за исключением рыночной власти (поставщики и потребители). Объектами конкуренции являются потребители, производственные ресурсы и рыночная власть. Существует пять основных групп способов конкуренции – связанные с использованием технологической эффективности, адаптивности деятельности, производимой продукции (работ, услуг), приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти, удовлетворением интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств.

3. Дано определение конкурентного преимущества как экономической категории, обозначающей инструмент, используемый предприятием для получения доступа на рынки сбыта и формирования рыночной власти, который является основой стратегии поведения предприятия на рынке и целевым ориентиром в процессе управления его конкурентоспособностью. Предложено выделять три группы конкурентных преимуществ: а) имеющих косвенное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции и производственных ресурсов (технологическая эффективность, способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации); б) имеющих явное выражение в конкуренции на рынке производственных ресурсов (способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие, способность к конкуренции на рынке производственных ресурсов);

в) имеющих явное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции (конкурентоспособность продукции, рыночная власть).

4. Разработаны теоретические основы и методологические принципы формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК, который представляет собой совокупность принципов, функций и методик определения целей управления, а также разработки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение указанных целей и связанных с формированием новых и использованием существующих конкурентных преимуществ предприятия для достижения конкурентоспособной позиции на рынке на основе реализации его рыночной стратегии. Новизна предложенного механизма заключается в целевом регулировании конкурентных преимуществ и уровня конкуренции на рынке как ключевых факторов конкурентоспособности предприятия, соответствующих конкретным условиям его функционирования. В качестве формы технологирования управления конкурентоспособностью предложено использовать процессный (функциональный) подход, методологической основой которого является концепция стратегического менеджмента, а процессы реализации отдельных функций управления формализованы в виде регламентов выполнения бизнес-процессов.

5. Разработана методика оценки конкурентоспособности перерабатывающих предприятий АПК, где конкурентоспособность оценивается как отношение уровня достижения предприятием в условиях конкуренции на рынке главной цели деятельности – получение целевой прибыли на вложенный капитал (путем расчета рентабельности активов) при выполнении поставленных производственных задач и социальных обязательств – к значению аналогичного показателя конкурента. Предлагаемая методика включает систему оценочных показателей выполнения предприятием социальных обязательств, а ее применение позволяет оценить конкурентоспособность предприятия, во-первых, в отношении различных контрагентов (работники предприятия, собственники его имущества, потребители продукции, поставщики ресурсов, государство), во-вторых, по отношению к непосредственному конкуренту на рынке или достигнутому среднеотраслевому уровню конкурентоспособности непосредственных конкурентов. Использование методики дает возможность установить объективные критерии оценки эффективности реализации рыночной стратегии перерабатывающих предприятий и мер

государственной поддержки, позволяет осуществлять целевое управление конкурентоспособностью.

6. Разработана методика определения базовых конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий АПК, дающая возможность выбрать реальную рыночную стратегию предприятия на основе моделирования зависимости его конкурентоспособности от величины конкурентных преимуществ, которыми должны обладать перерабатывающие предприятия. Предлагаемая методика включает систему оценочных показателей величины данных конкурентных преимуществ. Применение методики позволяет перерабатывающим предприятиям выбирать эффективную стратегию функционирования на рынке готовой продукции, а также оперативно осуществлять управление конкурентными преимуществами в условиях изменения рыночной конъюнктуры.

7. Разработана методика оценки конъюнктуры и определения способов ведения перерабатывающими предприятиями АПК конкуренции на рынке, основывающаяся на поэтапном осуществлении количественной оценки использования предприятием ценовых и неценовых способов конкуренции в сопоставлении с аналогичными показателями конкурентов и моделировании зависимости конкурентоспособности предприятия от величины указанных показателей уровня конкуренции. Новизна данной методики заключается в определении значимости ценовых и неценовых способов конкуренции на основе количественной оценки их использования предприятием в сопоставлении с аналогичными показателями одноотраслевых конкурентов, потребителей, производителей товаров-заменителей, потенциальных конкурентов и последующего моделирования зависимости конкурентоспособности предприятия от величины указанных показателей уровня конкуренции. Достоверность результатов применения рассматриваемой методики обеспечивается отсутствием необходимости использования показателей, оцениваемых при помощи субъективных экспертных методов, возможностью получения всей требуемой исходной информации из данных бухгалтерской и статистической отчетности предприятий. Использование методики дает возможность повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность продукции перерабатывающих предприятий путем определения наиболее эффективных для каждого рынка сбыта способов ведения конкуренции.

8. Для определения предпочтительных направлений изменения предприятием рыночной стратегии с целью улучшения конкурентной позиции на рынке нами разработана матрица позиций в конкуренции на рынке готовой продукции, новизна которой заключается в определении степени опасности конкурентной позиции предприятия на основе показателей абсолютного изменения в анализируемом периоде его конкурентоспособности и уровня конкуренции.

9. Разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гомельской области, которые заключаются в совершенствовании управления конкурентоспособностью изучаемых предприятий, развитии их базовых конкурентных преимуществ и формировании необходимой для этого ресурсной базы, дифференциации применяемых способов ведения конкуренции на рынке готовой продукции. Учитывая сложившуюся ситуацию на региональном рынке молочных продуктов, молочным предприятиям Гомельской области рекомендуется использование рыночной стратегии на основе повышения конкурентоспособности продукции и рыночной власти, а также применение таких способов конкуренции, как снижение цен и эластичности потребительского спроса на продукцию, повышение ее качества (в том числе за счет дифференциации и сертификации), получение и использование рыночной власти (прежде всего за счет развития брендов). Это обеспечивает прирост конкурентоспособности изучаемых предприятий на величину от 17,0 до 22,0 п. п. и рентабельности активов – от 0,9 до 1,1 п. п. по сравнению с уровнем, достигнутым в 2006 г.

Литература

1. Абрамов, В. Управление конкурентоспособностью экономических систем / В. Абрамов // Маркетинг. – 2004. – № 5. – С. 19–24.
2. Агаркова, Л. В. Формирование механизма устойчивого развития плодоовощного комплекса: теория и практика : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л. В. Агаркова ; Рос. гос. соц. ун-т. – Москва, 2007. – 48 с.
3. Адаева, Т. Ю. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия (на примере машиностроительного производства) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.28 / Т. Ю. Адаева ; Пенз. гос. ун-т. – Пенза, 1999. – 19 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
5. Академия рынка: Маркетинг / А. Дайан [и др.] ; под науч. ред. А. Г. Худокормова ; пер. с фр. – Москва : Экономика, 1993. – 572 с.
6. Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – Москва : Совет. радио, 1974. – 272 с.
7. Алабугин, А. А. Формирование адаптационного механизма в системе управления развитием промышленных предприятий : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. А. Алабугин ; Южно-Урал. гос. ун-т. – Челябинск, 2007. – 41 с.
8. Албаков, М. И. Конкурентоспособность экономики в стратегии развития России / М. И. Албаков. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, 2003. – 185 с.
9. Александрович, Я. М. Методологические подходы к разработке программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 гг. / Я. М. Александрович // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 7. – С. 6–12.
10. Александрович, Я. М. Оценка конкурентных преимуществ и направления повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь / Я. М. Александрович, А. В. Богданович // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 2. – С. 34–40.
11. Алексеев, П. В. Философия : учебник / П. В. Алексеев, А. В. Панин. – Москва : ПБОЮЛ М. А. Захаров, 2001. – 608 с.
12. Алексейчева, Е. Ю. Повышение конкурентоспособности пивоваренных предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Ю. Алексейчева. – Москва, 2000. – 145 с.

13. Андреева, Е. А. Анализ развития экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия Беларуси / Е. А. Андреева // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 5. – С. 12–14.

14. Андрианов, В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 3. – С. 47–57.

15. Анохин, В. А. Методологические основы разработки комплексной технологии управления производственно-хозяйственными системами : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. А. Анохин. – Н. Новгород, 1992. – 146 с.

16. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 416 с.

17. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.

18. Антонов, А. «Деревенское утро». И другие символы успеха / А. Антонов // Дело. – 2004. – № 11. – С. 18–20.

19. Асаул, В. В. Методология повышения конкурентоспособности строительных организаций : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. В. Асаул ; Санкт-Петербург. гос. архитектурно-строит. ун-т. – Санкт-Петербург, 2007. – 47 с.

20. Байгот, М. С. Особенности вступления Республики Беларусь в ВТО: сельскохозяйственный аспект / М. С. Байгот // Изв. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2006. – № 5. – С. 7–9.

21. Байгот, М. С. Последствия либерализации доступа продовольственных и сельскохозяйственных товаров на внутренний рынок Беларуси / М. С. Байгот // Аграрная экономика. – 2007. – № 3. – С. 9–12.

22. Байгот, М. С. Регулирование ВТО внешней торговли продукцией сельского хозяйства и продовольствием: правила и нормы / М. С. Байгот, В. Г. Гусаков. – Минск : Белорус. наука, 2007. – 200 с.

23. Байгот, М. С. Тенденции и закономерности взаимной торговли Беларуси и России сельскохозяйственным сырьем и продовольствием / М. С. Байгот, Л. Н. Байгот // Агропромышленный комплекс СНГ: современное состояние и перспективы : Междунар. информ. бюл. – 2005. – № 1. – Москва : Всерос. НИИ экономики сел. хоз-ва, 2005. – С. 28–34.

24. Балашевич, В. А. Экономико-математическое моделирование производственных систем / В. А. Балашевич, А. М. Андронов. – Минск : Университетское, 1995. – 240 с.

25. Бамбиза, И. Сильная аграрная политика государства – его надежное будущее / И. Бамбиза // Экономика Беларуси. – 2005. – № 4. – С. 8–15.

26. Баринов, В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 3–13.

27. Батова, Н. Н. Конкурентоспособность на мезоуровне: сущность и особенности формирования / Н. Н. Батова // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 5. – С. 30–32.

28. Батова, Н. Н. Механизм повышения конкурентоспособности льнопродукции на основе интеграции отраслей подкомплекса : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.25 / Н. Н. Батова ; Ин-т экономики Нац. акад. наук Беларуси. – Минск, 2006. – 22 с.

29. Батова, Н. Н. Направления повышения конкурентоспособности льнопродукции / Н. Н. Батова // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2007. – № 1. – С. 21–26.

30. Беларусь в цифрах. Уровень жизни // М-во статистики и анализа Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/uroven.php>. – Дата доступа : 5.05.2007.

31. Беларусь и страны мира : стат. справ. / редкол.: В. И. Зиновский [и др.]. – Минск : М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2005. – 128 с.

32. Белобородько, В. Пути укрепления конкурентоспособности продукции сельскохозяйственных предприятий / В. Белобородько // Агрэкономика. – 2004. – № 5. – С. 61–62.

33. Беспярых, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции в агропромышленном комплексе : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. И. Беспярых. – Киров, 2000. – 394 с.

34. Блауберг, И. В. Проблема целостности и системный подход / И. В. Блауберг. – Москва : Эдиториал УРСС, 1997. – 454 с.

35. Блауг, М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; пер. с англ. – Москва : Дело ЛТД, 1994. – 720 с.

36. Большой толковый словарь русского языка / РАН, Ин-т лингвист. исслед. ; сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – Санкт-Петербург : Норинт, 2000. – 1536 с.

37. Боровиков, В. STATISTICA. Искусство анализа данных на компьютере: Для профессионалов / В. Боровиков. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 688 с.

38. Бородич, С. А. Эконометрика : учеб. пособие / С. А. Бородич. – Минск : Новое знание, 2001. – 408 с.

39. Борщов, А. С. Принцип детерминизма и основные законы диалектики / А. С. Борщов. – Саратов, 1990. – 140 с.

40. Бурдина, А. А. Методология управления конкурентоспособностью российских промышленных предприятий : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05, 08.00.13 / А. А. Бурдина ; Моск. авиац. ин-т (гос. техн. ун-т). – Москва, 2007. – 44 с.

41. Бушуев, Н. А. Развитие методологии и механизма управления наукоемкими интегрированными организациями : автореф. ... дис. д-ра

экон. наук : 08.00.05 / Н. А. Бушуев ; Сарат. гос. соц.-экон. ун-т. – Саратов, 2007. – 42 с.

42. Бычков, Н. А. Мониторинг работы ОАО по переработке молока / Н. А. Бычков, Н. М. Троцкая // *Агроэкономика*. – 2000. – № 12. – С. 20–22.

43. Бычкова, А. С. Конкурентоспособность предприятия (методы анализа и оценки) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. С. Бычкова ; Уфим. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа, 1999. – 23 с.

44. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху / А. Вайсман. – Москва : Интерэксперт, Экономика, 1995. – 344 с.

45. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2006. – № 2. – С. 83–90.

46. Вдовенко, З. В. Управление конкурентоспособностью химико-фармацевтических предприятий (на примере Кемеровской области) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / З. В. Вдовенко ; Кемеров. гос. ун-т. – Кемерово, 2000. – 25 с.

47. Вешторт, В. Программа повышения конкурентоспособности отечественной экономики слишком хороша, чтобы поверить в ее осуществимость / В. Вешторт // *Нац. экон. газета*. – 2003. – № 49. – С. 3.

48. Внешняя торговля Республики Беларусь, 2006 : стат. сб. – Минск : М-во статистики Респ. Беларусь, 2006. – 337 с.

49. Волкова, И. Основы конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобализации / И. Волкова // *Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование*. – 2003. – № 5.

50. Воробьев, И. Сущность и основные направления кооперации и интеграции в АПК на современном этапе / И. Воробьев // *Агроэкономика*. – 2000. – № 6. – С. 12–14.

51. Воронов, А. А. Конкуренция в XXI веке / А. А. Воронов // *Маркетинг*. – 2001. – № 5. – С. 16–24.

52. Воронов, А. А. Становление и развитие конкурентоспособных производств в современной России : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Воронов. – Краснодар, 2000. – 165 с.

53. Национальная конкурентоспособность: понятие, факторы, показатели / М. И. Гальвановский [и др.] // *Вопр. статистики*. – 1999. – № 12.

54. Гануш, Г. Научные приоритеты формирования конкурентных преимуществ АПК / Г. Гануш // *Агроэкономика*. – 2005. – № 8. – С. 5–7.

55. Гегель, Г. Наука логики / Г. Гегель. – Москва : Мысль, 1998. – 1072 с.

56. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2000. – 501 с.

57. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли ; пер. с англ. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

58. Гиг, Дж. Прикладная общая теория систем : в 2 т. / Дж. ван Гиг. – Москва : Мир, 1981. – Т. 1. – 733 с.

59. Гоголев, И. М. Управление конкурентоспособностью регионального агрокомплекса : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / И. М. Гоголев ; Удмурт. гос. ун-т. – Ижевск, 2007. – 35 с.

60. Головачев, А. С. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара : науч.-метод. пособие / А. С. Головачев, С. Л. Гарбацевич. – Минск, 2001.

61. Головин, А. А. Конкурентоспособность фермерских хозяйств в переходной рыночной экономике (на материалах Курской области) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Головин ; Кур. гос. с.-х. акад. им. проф. И. И. Иванова. – Курск, 2000. – 18 с.

62. Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 1999. – 656 с.

63. Статистический ежегодник Гомельской области, 2006 / М-во статистики Респ. Беларусь, Гомел. обл. упр. статистики. – Гомель, 2006. – 225 с.

64. Гончарова, С. Экономические аспекты формирования рынка молочных продуктов Беларуси / С. Гончарова // Агрэкономика. – 2002. – № 8. – С. 11–15.

65. Гордеев, А. Увеличение производства молока на основе современных технологий – важнейшее направление реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК» (тезисы выступления на совещании в г. Казани, 28 июня 2006 г.) / А. Гордеев // М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа : http://www.mcx.ru/index.html?he_id=981&news_id=2906. – Дата доступа : 29.09.2006.

66. Горева, И. А. Состояние и пути повышения эффективности молочной промышленности / И. А. Горева, Е. В. Соколовская // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 10. – С. 25–33.

67. Горелли, С. Конкурентоспособность наций: основы / С. Горелли // Белорус. банк. бюл. – 2003. – № 22 (16 июня). – С. 39–52.

68. Горемыкин, В. А. Предприятие как производственная система / В. А. Горемыкин // Достижения науки и техники АПК. – 2001. – № 2. – С. 43–47.

69. Городецкий, А. Демонополизация и развитие конкуренции в российской экономике / А. Городецкий, Ю. Павленко, А. Френкель // Вопр. экономики. – 1995. – № 11. – С. 48–57.

70. Государственная программа возрождения и развития села на 2005–2010 годы // М-во сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа : <http://www.president.gov.by/data/press28527.zip>. – Дата доступа : 26.09.2006.

71. Гребенников, П. И. Микроэкономика : учебник / П. И. Гребенников, А. И. Леусский, Л. С. Тарасевич / общ. ред. Л. С. Тарасевича ; 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбУЭФ, 1998. – 447 с.

72. Гридчина, А. В. Теория и методология разработки стратегий конкурентоспособности организации : автореф. ... дис. д-ра экон. 08.00.05 / А. В. Гридчина ; Белгород. ун-т потребител. кооперации. – Белгород, 2007. – 44 с.

73. Губанов, С. Конкурентоспособность экономики – функция системы воспроизводства / С. Губанов // Экономист. – 2003. – № 4. – С. 9–20.

74. Гуриева, Л. К. Конкурентоспособность инновационно ориентированного региона : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л. К. Гуриева ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Москва, 2007. – 45 с.

75. Гурова, С. А. Экономическое обоснование эффективности повышения конкурентоспособности продукции горно-металлургического производства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. А. Гурова. – Москва, 2000. – 165 с.

76. Гусаков, В. Принципы и методы организации и функционирования хозяйственного механизма АПК в новых условиях (научный доклад) / В. Гусаков, В. Бельский // Агрэоэкономіка. – 2005. – № 12. – С. 3–13.

77. Гусаков, В. Г. Возродим село – обеспечим устойчивое развитие экономики страны / В. Г. Гусаков // Агрэоэкономіка. – 2005. – № 6. – С. 3–7.

78. Гусаков, В. Г. Комплекс организационно-экономических мер по повышению эффективности и конкурентоспособности агропромышленного производства / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 7. – С. 3–13.

79. Гусаков, В. Г. Конкурентоспособность АПК – в руках аграрной науки / В. Г. Гусаков // Экономика Беларусі. – 2005. – № 4. – С. 22–27.

80. Гусаков, В. Г. Концепция формирования эффективной системы внешнеэкономической деятельности АПК в условиях глобализации экономики, расширения международной экономической интеграции / В. Г. Гусаков, Л. Байгот // Агрэоэкономіка. – 2005. – № 1. – С. 5–9.

81. Гусаков, В. Г. Научно-практические рекомендации по повышению эффективности функционирования АПК / В. Г. Гусаков // Изв. Акад. аграр. наук Респ. Беларусь. – 2000. – № 3. – С. 12–18.

82. Гусаков, В. Г. Организационно-экономический механизм стабилизации развития сельскохозяйственного производства и укрепления основ

продовольственной безопасности / В. Г. Гусаков // *Агроэкономика*. – 2004. – № 1. – С. 3–20.

83. Гусаков, В. Г. Основные направления развития аграрного комплекса Республики Беларусь / В. Г. Гусаков // *Изв. Акад. аграр. наук Респ. Беларусь*. – 2002. – № 1. – С. 14–19.

84. Гусаков, В. Г. Повышение эффективности национального АПК в контексте реализации Программы возрождения и развития села / В. Г. Гусаков // *Агроэкономика*. – 2005. – № 5. – С. 5–9.

85. Гусаков, В. Г. Приоритеты социально-экономического развития и возрождения села / В. Г. Гусаков // *Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование*. – 2004. – № 7. – С. 13–14.

86. Гусаков, В. Г. Проблемы активизации процессов реформирования предприятий перерабатывающей промышленности / В. Г. Гусаков, А. В. Мелещеня // *Изв. Акад. аграр. наук Респ. Беларусь*. – 2000. – № 1. – С. 31–34.

87. Гусаков, В. Г. Продовольственная безопасность: стратегия, проблемы, решения / В. Г. Гусаков // *Белорус. экон. журнал*. – 2000. – № 2. – С. 108–121.

88. Гусаков, В. Г. Продовольственная конкурентоспособность как стратегия устойчивого инновационного развития АПК / В. Г. Гусаков, Ф. И. Субоч // *Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук*. – 2007. – № 2. – С. 5–11.

89. Гусаков, В. Г. Рынок и предпринимательство: сущность и необходимость / В. Г. Гусаков // *Агроэкономика*. – 2005. – № 3. – С. 3–6.

90. Гусаков, В. Г. Рыночный ли западный рынок или основы и перспективы развития корпоративно-кооперативной организации агропромышленного производства / В. Г. Гусаков // *Изв. Акад. аграр. наук Респ. Беларусь*. – 2000. – № 4. – С. 5–10.

91. Гусаков, В. Г. Ставку необходимо делать на эффективное и конкурентоспособное сельское хозяйство / В. Г. Гусаков // *Агроэкономика*. – 2004. – № 9. – С. 3–10.

92. Гусаков, В. Г. Стратегия государственного регулирования АПК Беларуси / В. Г. Гусаков // *Агроэкономика*. – 2004. – № 8. – С. 3–6.

93. Дементьева, А. Г. Конкурентоспособность международных компаний: ТНК / А. Г. Дементьева // *Маркетинг*. – 2000. – № 3. – С. 64–67.

94. Демидов, В. Оценка конкурентоспособности товаров народного потребления длительного пользования / В. Демидов, А. Плясунков // *Маркетинг, реклама и сбыт*. – 2001. – № 2. – С. 9–14.

95. Диксон, П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон; пер. с англ. – Москва: Бином, 1998. – 560 с.

96. Дихтль, Е. Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген ; под ред. И. С. Минко. – Москва : Высш. шк., ИНФРА-М, 1996. – 255 с.

97. Дмитракович, Ф. А. Международная конкурентоспособность экономики Беларуси / Ф. А. Дмитракович // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 5. – С. 9–16.

98. Доля крупных предприятий в производстве молочных продуктов в 2006 г. // Молиформ on-line [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа : <http://www.d2d.ru/DIR00/55062.htm>. – Дата доступа : 29.01.2007.

99. Доугерти, К. Введение в эконометрику / К. Доугерти ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 402 с.

100. Дубинина, Н. А. Методические основы оценки конкурентоспособности предприятий в условиях рынка: (на примере судостроительно-судоремонтных предприятий Астраханской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. А. Дубинина. – Астрахань, 2000. – 180 с.

101. Дубров, А. М. Многомерные статистические методы : учебник / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. – Москва : Финансы и статистика, 1998. – 352 с.

102. Дурович, А. П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : БГЭУ, 1993. – 58 с.

103. Егоров, В. Н. Экономические проблемы надежности производственных систем / В. Н. Егоров. – Москва, 1990. – 76 с.

104. Енчик, Л. Т. Теоретические основы формирования конкурентоспособности продукции / Л. Т. Енчик // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 5. – С. 27–29.

105. Есполов, А. Т. Вопросы теории и практики обеспечения конкурентоспособности объектов в аграрном секторе экономики / А. Т. Есполов // Изв. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2004. – № 1. – С. 20–27.

106. Ефименко, А. Методические аспекты оценки конкурентоспособности продукции и услуг в АПК / А. Ефименко // Аграр. экономика. – 2007. – № 3. – С. 21–24.

107. Жудро, Н. В. Организационно-экономические основы повышения конкурентоспособности молочной продукции : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Жудро ; Белорус. гос. с.-х. акад. – Горки, 1999. – 20 с.

108. Заборонок, А. Актуальность развития маркетинга на предприятиях пищевой отрасли / А. Заборонок // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – № 1. – С. 57–62.

109. Завьялов, П. Конкуренция – неотъемлемое свойство развитого рынка / П. Завьялов // Маркетинг. – 1997. – № 5. – С. 3–14.

110. Загороднюк, В. П. Целеполагание в практике, культуре, познании / В. П. Загороднюк. – Киев : Науковая думка, 1991. – 170 с.

111. Заико, Л. Разыгрался аппетит. У местного «тигра» / Л. Заико // Дело. – 2004. – № 11. – С. 15–16.

112. Запольский, М. Методологические основы развития интеграции в аграрном секторе государств с переходной экономикой / М. Запольский // Агрэоэкономика. – 2005. – № 2. – С. 3–6.

113. Захаров, А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин // Логистика. Отраслевой портал [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа : http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm. – Дата доступа : 18.03.2008.

114. Зражевский, В. В. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности банковской системы Российской Федерации : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.10 / В. В. Зражевский ; Санкт-Петербург. гос. инженерно-экон. ун-т. – Санкт-Петербург, 2008. – 38 с.

115. Зулькарнаев, И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 17–27.

116. Иванченко, В. Общность критериев экономической и государственной безопасности / В. Иванченко // Экономист. – 1996. – № 5. – С. 3–13.

117. Ильина, З. Эффективность отраслей сельскохозяйственного производства: региональный аспект / З. Ильина, В. Бельский // Агрэоэкономика. – 2005. – № 11. – С. 26–35.

118. Ильина, З. М. Национальная продовольственная безопасность и безопасность человека / З. М. Ильина // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2004. – № 4. – С. 15–20.

119. Ильина, З. М. Продовольственная безопасность: международные аспекты / З. М. Ильина // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 4. – С. 9–16.

120. Ильина, З. М. Продовольственная безопасность: современные аспекты проблемы / З. М. Ильина // Агрэоэкономика. – 2005. – № 5. – С. 10–15.

121. Ильина, З. М. Продовольственная безопасность: сущность проблемы и пути ее решения / З. М. Ильина // Агрэоэкономика. – 2004. – № 5. – С. 8–10.

122. Ильина, З. М. Развитие мировой продовольственной системы и продовольственная безопасность / З. М. Ильина // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 3. – С. 5–12.

123. Использование среднегодовой мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции (в процентах) // Федер. служба гос. статистики Рос. Федерации [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа : http://www.gks.ru/free_doc/2006/b06_11/14-04.htm. – Дата доступа : 09.11.2006.

124. История экономических учений : учеб. пособие / под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 784 с.
125. Кабраль, Л. М. Б. Организация отраслевых рынков: вводный курс / Л. М. Б. Кабраль / пер с англ. А. Д. Шведа. – Минск : Новое знание, 2003. – 356 с.
126. Каган, А. М. Формирование рыночного механизма хозяйствования в агропромышленном комплексе Беларуси (теория, методология, практика) : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. М. Каган ; Ин-т экономики Нац. акад. наук Беларуси. – Минск, 2006. – 48 с.
127. Каган, А. М. Формирование рыночного механизма хозяйствования в агропромышленном комплексе Беларуси : моногр. / А. М. Каган. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2004. – 256 с.
128. Каган, А. М. Формирование эффективного механизма внутрихозяйственных экономических отношений : моногр. / А. М. Каган. – Минск : Ин-т аграр. экономики Нац. акад. наук Беларуси, 2004. – 120 с.
129. Кайшев, В. Г. Молочная индустрия России: проблемы и перспективы / В. Г. Кайшев, В. В. Дойков // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 2003. – № 5. – С. 8–11.
130. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – Москва : Экономика, 1991. – 238 с.
131. Карпенко, Е. М. Потенциал производственной системы: сущность, методика оценки, процесс актуализации : моногр. / Е. М. Карпенко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2003. – 377 с.
132. Катков, В. В. Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности производственных систем : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. В. Катков. – Санкт-Петербург, 1999. – 159 с.
133. Кашинская, Е. Н. Конкурентоспособность аграрного производства и стратегия формирования ее роста : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Н. Кашинская ; Волгоград. гос. с.-х. акад. – Волгоград, 1998. – 26 с.
134. Климова, М. Л. Маркетинговые исследования в области потребительских предпочтений по молочной продукции / М. Л. Климова // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2006. – № 5. – С. 27–29.
135. Климова, М. Л. Развитие экспорта молочной продукции / М. Л. Климова // Агрэоэканоміка. – 2004. – № 8. – С. 36–39.
136. Клир, Д. Системология: Автоматизация решения системных задач / Д. Клир. – Москва : Радио и связь, 1990. – 540 с.
137. Ковтуненко, А. Н. Средства и методы реформирования экономики / А. Н. Ковтуненко // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 7. – С. 29–32.

138. Козлова, Т. В. Механизм оценки конкурентоспособности металлургической фирмы : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. В. Козлова. – Екатеринбург, 2000. – 172 с.

139. Комар, М. Производство и реализация: смещение акцентов / М. Комар // Директор. – 2006. – № 9. – С. 4–7.

140. Комаровский, В. Славянские традиции «Молочной страны» / В. Комаровский // Директор. – 2006. – № 9. – С. 10–11.

141. Конкурентное право и политика поощрения конкуренции : толк. слов. / сост. Р. С. Хеймани, Д. М. Шапиро. – Москва : Весь мир, 1997. – 112 с.

142. Конкурентоспособность продукции животноводства (теория и практика) / В. В. Валув [и др.]. – Минск : БелНИИЭИ АПК, 1999. – 89 с.

143. Конобеева, О. Е. Конкурентоспособность промышленных предприятий и механизм развития конкуренции : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / О. Е. Конобеева ; Орл. гос. техн. ун-т. – Орел, 2000. – 22 с.

144. Концепция национальной продовольственной безопасности / Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси. – Минск : Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси. – 2004. – 96 с.

145. Коржевич, К. «Стандартное» изобилие скоро закончится / К. Коржевич // Дело. – 2004. – № 11. – С. 14.

146. Коржевич, К. Победный марш «Минской марки» / К. Коржевич // Дело. – 2004. – № 11. – С. 21.

147. Коробкин, А. З. Современные подходы к анализу конкурентоспособности торговой деятельности потребительской кооперации / А. З. Коробкин // Бухгалт. учет и анализ. – 2006. – № 7. – С. 22–27.

148. Корчагова, Л. А. Оценка конкурентоспособности вуза / Л. А. Корчагова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 48–54.

149. Костин, М. Н. Повышение конкурентоспособности предприятий металлургической промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. Н. Костин. – Москва, 1999. – 124 с.

150. Костюшков, А. В. Методика рейтинговой оценки предприятий / А. В. Костюшков // Современ. упр. – 2002. – № 9. – С. 31–40.

151. Котов, А. А. Инфраструктурная компонента в обеспечении конкурентоспособности предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Котов. – Санкт-Петербург, 2000. – 169 с.

152. Кочетков, Г. Б. Конкурентоспособность США / Г. Б. Кочетков // США-Канада: экономика, политика, культура. – 2007. – № 10. – С. 21–40.

153. Кочетков, С. В. Управление инновациями как фактор формирования конкурентных преимуществ предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. В. Кочетков. – Белгород, 2000. – 141 с.

154. Краткий статистический сборник «Республика Беларусь в цифрах», 2006 : стат. сб. – Минск : М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2007. – 347 с.

155. Криворотов, В. В. Методология оценки и формирования механизма управления конкурентоспособностью промышленного предприятия : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. В. Криворотов ; Урал. гос. техн. ун-т – УПИ. – Екатеринбург, 2007. – 46 с.

156. Кротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59–68.

157. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учеб. для вузов / М. И. Круглов. – Москва : Рус. Деловая Лит., 1998. – 768 с.

158. Крупич, А. Молочный подкомплекс республики и совершенствование его организационной структуры / А. Крупич // Агрэоэкономіка. – 2005. – № 10. – С. 13–14.

159. Крупич, А. Совершенствование организационной структуры АПК на базе развития кооперативно-интеграционных процессов / А. Крупич // Аграр. экономика. – 2006. – № 4. – С. 5–9.

160. Крупич, А. И. Формирование механизма продуктовых агропромышленных объединений / А. И. Крупич // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 3. – С. 13–17.

161. Куликов, Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов ; под ред. И. О. Фаризова. – Москва : Экономика, 2000. – 247 с.

162. Курс экономики : учебник / Б. А. Райзберг [и др.] ; под общ. ред. Б. А. Райзберга. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 720 с.

163. Кухтинова, Л. Г. Экономический механизм управления сферой социальных услуг (теория и практика) : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л. Г. Кухтинова ; Самар. гос. экон. ун-т. – Самара, 2007. – 46 с.

164. Лавриненко, О. Экономическая интерпретация основных понятий бенчмаркинга конкурентоспособности / О. Лавриненко // Аграр. экономика. – 2006. – № 3. – С. 12–16.

165. Лавриненко, О. Экономическая интерпретация основных понятий бенчмаркинга конкурентоспособности / О. Лавриненко // Аграр. экономика. – 2006. – № 3. – С. 12–16.

166. Лазаревич, М. И. Конкурентные преимущества агропромышленного комплекса Беларуси / М. И. Лазаревич, Т. Н. Ждановская // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 1. – С. 27–32.

167. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европ. перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с.

168. Ленская, Т. Конкуренция – системная категория повышения эффективности АПК / Т. Ленская // Аграр. экономика. – 2006. – № 4. – С. 18–23.

169. Лесик, А. И. Теоретико-игровые модели взаимодействия экономических субъектов производственной системы / А. И. Лесик, Ю. Е. Чистяков. – Москва : ВЦ РАН, 1994. – 26 с.

170. Конкурентная стратегия фирмы / И. Липсиц [и др.] // Вопр. экономики. – 1998. – № 9. – С. 87–104.

171. Лобанова, Л. А. Региональный аспект формирования экспортного потенциала сельскохозяйственного сырья и продовольствия / Л. А. Лобанова // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 5. – С. 15–17.

172. Лозик, Н. Ф. Конкурентоспособность корпоративных хозяйственных систем : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. Ф. Лозик. – Москва, 2000. – 147 с.

173. Луговская, Л. В. Эконометрика в вопросах и ответах : учеб. пособие / Л. В. Луговская. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2005. – 208 с.

174. Лукашенко, А. Г. За сильную и процветающую Беларусь : Докл. Президента А. Г. Лукашенко на II Всебелорус. нар. собр. / А. Г. Лукашенко // Совет. Белоруссия. – 2001. – 22 мая. – С. 1–3.

175. Лукина, А. В. Создание конкурентного преимущества на основе дифференциации / А. В. Лукина, А. А. Лукин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 88–95.

176. Лыч, Т. М. Основа устойчивой национальной конкурентоспособности / Т. М. Лыч // Финансы. Учет. Аудит. – 2002. – № 5. – С. 35–39.

177. Макаров, М. Г. Сложность и вариативность категорий диалектики / М. Г. Макаров. – Ленинград : Наука, 1988. – 179 с.

178. МакКоннелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : в 2 т. / К. Р. МакКоннелл, С. Л. Брю ; пер. с англ. – Баку : Азербайджан, 1992. – Т. 2. – 400 с.

179. Максимов, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.

180. Малхотра, Н. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных / Н. Малхотра ; пер. с англ. – Киев : ТИД «ДС», 2002. – 768 с.

181. Мансуров, Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 91–94.

182. Маркетинг / А. Н. Романов [и др.] ; под общ. ред. А. Н. Романова. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.

183. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. А. Багиев [и др.] ; под общ. ред. Г. А. Багиева. – Москва : Экономика, 1999. – 703 с.

184. Мацукевич, В. В. Проблемы оценки и повышения эффективности использования производственного потенциала сельского хозяйства : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / В. В. Мацукевич ; Ин-т экономики Нац. акад. наук Беларуси. – Минск, 2006. – 22 с.

185. Мелещня, А. Достижение общего интереса / А. Мелещня, А. Пущаенко // Директор. – 2004. – № 5. – С. 8–11.

186. Менар, К. Экономика организаций / К. Менар ; под ред. А. Г. Худокормова ; пер. с фр. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 160 с.

187. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1999. – 702 с.

188. Мильгром, Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий / Д. А. Мильгром // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 44–57.

189. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : Инфра-М, 2000. – 480 с.

190. Школы стратегий / Г. Минцберг [и др.] ; под ред. Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

191. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг : учеб. пособие / Н. К. Моисеева. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 727 с.

192. Мошнов, В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / В. А. Мошнов // Корпоратив. менеджмент [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml. – Дата доступа : 18.03.2008.

193. Мукминшин, К. К. Систематизация исследования конкурентоспособности предприятия / К. К. Мукминшин // Экономика. Социология. Менеджмент. Федер. образоват. портал [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа : http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2004/11/19/0000184049/St_2001_05_31_tekst.doc. – Дата доступа : 18.03.2008.

194. Мясникович, М. Модель обеспечения экономической безопасности Республики Беларусь / М. Мясникович, В. В. Пузиков // Белорус. экон. журн. – 2002. – № 3. – С. 57–65.

195. Мясникович, М. Основные ориентиры развития экономики и управления в Белоруссии в начале XXI в. / М. Мясникович // Проблемы теории и практики упр. – 2000. – № 1. – С. 9–14.

196. Мясникович, М. Развитие аграрной науки – это основа возрождения и развития села / М. Мясникович // Агрэоэкономика. – 2005. – № 9. – С. 3–10.

197. Мясомолочная отрасль // М-во сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа :

http://mshp.minsk.by/meat_dairy_branch/about_branch.php. – Дата доступа : 10.07.2007.

198. Назаренко, В. В. Реализация системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия / В. В. Назаренко // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. – 2006. – № 2. – С. 88–92.

199. Назаркина, В. А. Исследование конкурентоспособности торговых фирм на рынке фармацевтической продукции : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / В. А. Назаркина ; Новосибир. гос. акад. экономики и упр. – Новосибирск, 2000. – 17 с.

200. Нгуен Хонг Нга. Измерение, анализ и обеспечение конкурентоспособности строительного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Нгуен Хонг Нга. – Санкт-Петербург, 2000. – 173 с.

201. Нехорошева, В. И. Конкурентоспособность зерновой отрасли : проблемы, перспективы / В. И. Нехорошева // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 2007. – № 2. – С. 24–26.

202. Нехорошева, Л. И. Научно-техническое развитие и рынок / Л. И. Нехорошева. – Минск : БГЭУ, 1996. – 212 с.

203. Новак, О. Оценка конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности / О. Новак // АПК: экономика, упр. – 2007. – № 6. – С. 53–54.

204. Новаторов, Э. Международные модели маркетинга услуг / Э. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 91–97.

205. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – Москва : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.

206. О промышленном производстве в 2006 г. // Федер. служба гос. статистики Рос. Федерации [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа : http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d020/i020320r.htm. – Дата доступа : 29.01.2007.

207. О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции : Закон Респ. Беларусь от 10 дек. 1992 г., № 2034-ХП // Ведомости Верхов. Совета Респ. Беларусь. – 1992. – № 36. – Ст. 569.

208. О текущей ситуации в агропромышленном комплексе Российской Федерации (сообщение пресс-службы от 10.02.2006) // М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа : <http://www.apkvvc.ru/Articles.do?articleid=46>. – Дата доступа : 19.09.2006.

209. Оксанич, Н. И. Экономическая устойчивость сельскохозяйственных организаций : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н. И. Оксанич ; Всерос. научно-исследоват. ин-т экономики, труда и упр. в сел. хоз-ве. – Москва, 2007. – 43 с.

210. Олейник, А. Норма как базовый элемент институтов / А. Олейник // Вопр. экономики. – 1999. – № 2. – С. 137–152.

211. Осадник, В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / В. Осадник // Проблемы теории и практики упр. – 2001. – № 4. – С. 80–86.

212. Основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта «Развитие АПК» // М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа : http://www.mcx.ru/dep_doc.html?he_id=797&doc_id=7578. – Дата доступа : 05.05.2007.

213. Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г. / редкол.: В. Н. Шимов [и др.] // Белорус. экон. журн. – 2000. – № 2. – С. 4–24.

214. Основные положения национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Н. П. Зайченко [и др.] // Белорус. экон. журн. – 2004. – № 3. – С. 4–18.

215. Пархоменко, Н. Оценка конкурентоспособности интегрированных агропромышленных формирований / Н. Пархоменко // Аграр. экономика. – 2006. – № 5. – С. 19–23.

216. Первов, Н. Г. Тенденции развития молочного хозяйства США / Н. Г. Первов, Б. А. Черняков // США: экономика, политика, идеология. – 1997. – № 6. – С. 82–93.

217. Перегудов, Ф. И. Введение в системный анализ : учеб. пособие для студентов вузов / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – Москва : Высш. шк., 1989. – 368 с.

218. Петрусенко, М. С. Управление конкурентоспособностью предприятия на внешнем рынке (на примере станкостроительного производства) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / М. С. Петрусенко ; Кубан. гос. технол. ун-т. – Краснодар, 1998. – 25 с.

219. Печеная, Л. Т. Формирование адаптивного механизма корпоративного управления в отраслях пищевой промышленности : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л. Т. Печеная ; Воронеж. гос. технол. акад. – Воронеж, 2007. – 48 с.

220. Печенкин, А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. – 2000. – № 2. – С. 23–26.

221. Пинигин, В. Важнейшие направления повышения конкурентоспособности белорусской экономики / В. Пинигин // Белорус. экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 7.

222. Платонов, А. В. Причинность и обусловленность в познании и практике / А. В. Платонов, С. С. Сангинов. – Ташкент : ФАН, 1990. – 99 с.

223. Полиди, А. А. Конкурентоспособность сахарной промышленности Краснодарского края и направление ее повышения : автореф. ... дис.

канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Полиди ; Кубан. гос. технол. ун-т. – Краснодар, 1997. – 20 с.

224. Полоник, С. С. Основные положения программы структурной перестройки и повышения конкурентоспособности белорусской экономики / С. С. Полоник // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 6. – С. 21–26.

225. Полоник, С. С. Стратегия социально-экономического развития Республики Беларусь на среднесрочную перспективу / С. С. Полоник // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 7. – С. 3–5.

226. Попеня, В. Нужна ли нам «скороспелая экономика»? / В. Попеня // Директор. – 2004. – № 5. – С. 4–7.

227. Попков, А. Основные тенденции развития АПК Беларуси / А. Попков // Аграр. экономика. – 2006. – № 2. – С. 3–5.

228. Портер, М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2000. – 495 с.

229. Портер, М. Е. Международная конкуренция / М. Е. Портер ; пер. с англ. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

230. Похабов, В. Оценка и выбор основных показателей конкурентоспособности при доставке продукции от поставщика до потребителя в условиях неопределенности / В. Похабов, И. Яловой // Агрэоэкономика. – 2000. – № 10. – С. 12–16.

231. Похабов, В. И. Обоснование конкурентной цены на машиностроительную продукцию / В. И. Похабов, И. О. Лапутько // Вестн. БНТУ. – 2003. – № 2. – С. 66–70.

232. Почтовая, И. Основные направления повышения качества молока в современных условиях / И. Почтовая // Агрэоэкономика. – 2005. – № 8. – С. 37–39.

233. Почтовая, И. Г. Совершенствование механизма стимулирования производства молока высокого качества / И. Г. Почтовая // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2006. – № 5. – С. 58–60.

234. Пригожин, А. И. Цели организаций: стереотипы и проблемы / А. И. Пригожин // Обществ. науки и современность. – 2001. – № 2. – С. 5–19.

235. Проблемы и перспективы социально-экономического развития Республики Беларусь / С. С. Полоник [и др.] // Белорус. экон. журн. – 2006. – № 1. – С. 4–21.

236. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 годы (основные положения) // Совет Министров Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа : http://www.government.by/ru/rus_gdoc_prog20062010.html. – Дата доступа : 16.09.2006.

237. Промышленность Республики Беларусь : стат. сб. – Минск : М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2006. – 197 с.

238. Просеков, А. Ю. Результаты оценки потребностей населения в некоторых основных продуктах питания / А. Ю. Просеков, Я. М. Карманова // Достижения науки и техники АПК. – 2006. – № 1. – С. 43–45.

239. Прудников, А. В. Перспективы развития экспорта продукции АПК Беларуси / А. В. Прудников // Белорус. сел. хоз-во. – 2005. – № 7. – С. 6–8.

240. Путятин, А. Е. Стратегия повышения конкурентной устойчивости предприятия : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Е. Путятин ; Гос. ун-т упр. – Москва, 2000. – 25 с.

241. Пущаенко, А. Высокое качество сырья – основа конкурентоспособности молочной продукции / А. Пущаенко // Агрэоэкономика. – 2004. – № 6. – С. 41–42.

242. Пущаенко, А. Причины снижения загрузки производственных мощностей предприятий молочной промышленности / А. Пущаенко // Агрэоэкономика. – 2003. – № 11. – С. 22–24.

243. Пущаенко, А. В. Организационно-экономический механизм повышения эффективности использования производственных мощностей предприятий молочной промышленности / А. В. Пущаенко // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 2. – С. 30–37.

244. Пыхтина, И. Маркетинговые исследования регионального рынка готовой продукции / И. Пыхтина, И. Куштынова // Маркетинг. – 2005. – № 3. – С. 39–45.

245. Расторгуев, П. Основные тенденции формирования качества сельскохозяйственной продукции / П. Расторгуев // Агрэоэкономика. – 2004. – № 10. – С. 24–27.

246. Ревенков, А. Н. Состояние и перспективы развития пищевой промышленности / А. Н. Ревенков // ЭКО. – 2004. – № 12. – С. 107–120.

247. Роль собственности в повышении эффективности деятельности предприятия / П. В. Лещиловский [и др.] // Изв. Акад. аграр. наук Респ. Беларусь. – 2002. – № 2. – С. 25–29.

248. Роман, М. И. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия (на примере объединений машиностроения) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / М. И. Роман ; Владимир. гос. ун-т. – Владимир, 2000. – 16 с.

249. Романова, И. Б. Формирование системы стратегического управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / И. Б. Романова ; Ульянов. гос. ун-т. – Ульяновск, 2007. – 45 с.

250. Романович, К. Мясо и молоко: убытки вместо богатства / К. Романович // Директор. – 2005. – № 3. – С. 10–12.

251. Российская промышленность на перепутье. Что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными : докл. ГУ ВШЭ о конкурентоспособности обрабатывающей промышленности России по результатам партнерского проекта со Всемирным банком при финансовой поддержке М-ва экон. развития и торговли Рос. Федерации / Е. Ясин [и др.] ; науч. рук. проекта Е. Ясин ; Гос. ун-т – Высш. шк. экономики. – Москва : Издат. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 101 с.

252. Рубец, А. А. Проблемы повышения конкурентоспособности и структурной перестройки пищевой промышленности / А. А. Рубец // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2003. – № 7. – С. 32–35.

253. Рукин, Б. П. Управление экономически устойчивым развитием организаций и корпоративных объединений: теория, методология, практика : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Б. П. Рукин ; Воронеж. гос. технол. акад. – Воронеж, 2007. – 48 с.

254. Рынок молока и молокопродуктов за 2006 год // М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа : http://www.mcx.ru/dep_doc.html?he_id=797&doc_id=11241. – Дата доступа : 05.05.2007.

255. Савчиц, А. Как рождался «Савушкин продукт» / А. Савчиц // Директор. – 2005. – № 3. – С. 4–7.

256. Сажин, Д. Государственная поддержка развития промышленности и технологий в США / Д. Сажин // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 12. – С. 58–61.

257. Сазанович, Т. В. Структура спроса на продовольствие и ее зависимость от доходов / Т. В. Сазанович // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2006. – № 5. – С. 64–66.

258. Сазанович, Т. В. Влияние изменения доходов населения на потребление продуктов питания / Т. В. Сазанович // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2005. – № 5. – С. 73–75.

259. Санько, Г. Становление конкурентной среды в Республике Беларусь / Г. Санько // Финансы. Учет. Аудит. – 1997. – № 1. – С. 17–19.

260. Санько, Г. Г. Монополия и конкуренция / Г. Г. Санько. – Минск : БГЭУ, 1999. – 302 с.

261. Сахненко, И. В. Методика оценки конкурентоспособности предприятий / И. В. Сахненко // Нац. б-ка Украины им. В. И. Вернадского [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/2007-01/07sivokp.htm. – Дата доступа : 18.03.2008.

262. Свечников, Г. А. Причинность и связь состояний в физике / Г. А. Свечников. – Москва : Наука, 1971. – 304 с.

263. Сельское хозяйство Гомельской области, 2006 : стат. сб. / М-во статистики Респ. Беларусь, Гомел. обл. упр. статистики. – Гомель, 2006. – 114 с.

264. Семенов, Н. Н. Стратегия повышения конкурентоспособности промышленного комплекса России (условия, тенденции, факторы) : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н. Н. Семенов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – Москва, 2007. – 47 с.

265. Сергеева, А. Г. Продовольственная безопасность Республики Беларусь с учетом тенденций развития пищевой промышленности / А. Г. Сергеева, О. М. Леонова // Белорус. экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 7. – С. 58–63.

266. Сергеева, А. Г. Продовольственная безопасность Республики Беларусь с учетом тенденций развития пищевой промышленности / А. Г. Сергеева, О. М. Леонова // Белорус. экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 7. – С. 58–63.

267. Сергиенко, Т. А. Управление конкурентоспособностью предприятия (на материалах предприятий-производителей средств городского транспорта) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. А. Сергиенко ; Саратов. гос. соц.-экон. ун-т. – Саратов, 2000. – 18 с.

268. Скударь, Г. М. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.02.03 / Г. М. Скударь ; Ин-т экономики пром-сти НАН Украины. – Донецк, 2000. – 37 с.

269. Смагин, Б. И. Мотивация создания интегрированных формирований в молочном подкомплексе АПК / Б. И. Смагин, Т. Н. Пушкина // Достижения науки и техники АПК. – 2006. – № 2. – С. 16–17.

270. Совершенствование экономического регулирования деятельности хозяйственных групп в агропромышленном комплексе / В. Бельский [и др.] // Агрэкономика. – 2005. – № 11. – С. 13–15.

271. Солдак, Ю. М. Производственные системы: организация и перспективы развития / Ю. М. Солдак. – Москва : Машиностроение, 1993. – 130 с.

272. Сочнева, Е. А. Формирование механизма управления конкурентоспособностью предприятий деревообрабатывающей промышленности : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Сочнева ; Сибир. гос. техн. ун-т. – Красноярск, 2001. – 27 с.

273. Стабилизация развития агропромышленного производства Республики Беларусь : науч. изд. / под ред. В. Г. Гусакова, З. М. Ильиной. – Минск : Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси. – 2004. – 195 с.

274. Статистический бюллетень. Январь-декабрь 2006 / М-во статистики Респ. Беларусь. – Минск, 2007. – 190 с.

275. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2006 : стат. сб. / М-во статистики Респ. Беларусь. – Минск, 2006. – 615 с.

276. Стратегия повышения конкурентоспособности и экспортного потенциала сельского хозяйства (на примере Гомельской области) / З. М. Ильина [и др.]. – Минск : БелНИИАЭ. – 2000. – 116 с.

277. Субоч, Ф. И. Перспективы организационно-экономического совершенствования интеграционных формирований молочно-продуктового подкомплекса юга Минской области / Ф. И. Субоч // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2006. – № 2. – С. 24–31.

278. Сумонов, М. Конкурентоспособность АПК в общем внешнеторговом обороте продукции на мировом рынке / М. Сумонов // Агроэкономика. – 2004. – № 4. – С. 18–21.

279. Торгашин, Р. А. Институциональные основы конкурентных преимуществ западных компаний на российском рынке потребительских товаров повседневного спроса : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Р. А. Торгашин ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Москва, 1999. – 23 с.

280. Торгунаков, Е. А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур на основе стоимостного подхода : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Торгунаков ; Санкт-Петербург. акад. упр. и экономики. – Санкт-Петербург, 2007. – 32 с.

281. Трофимова, Я. В. Определение конкурентоспособности промышленного предприятия (на примере предприятий-производителей асбестовых технических изделий) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Я. В. Трофимова ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль, 1998. – 23 с.

282. Туркова, Е. Повышение конкурентоспособности предприятия: роль организационных преобразований / Е. Туркова // Проблемы теории и практики упр. – 2007. – № 4. – С. 115–120.

283. Унтура, Г. Регион как эпицентр зарождения конкурентоспособности / Г. Унтура // Вопр. экономики переход. периода. – 2006. – № 2. – С. 6–12.

284. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>. – Дата доступа : 18.03.2008.

285. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

286. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва, 2002.

287. Фатхутдинов, Р. А. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // *Вопр. экономики.* – 1997. – № 5. – С. 118–127.

288. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2002. – 448 с.

289. Финансы Гомельской области : стат. сб. / Гомел. обл. упр. статистики. – Гомель, 2007. – 170 с.

290. Финансы Республики Беларусь : стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь. – Минск : М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2002. – 313 с.

291. Хамчуков, Д. Ю. Конкурентоспособность отраслевого уровня: актуальность, содержание, особенности, факторы / Д. Ю. Хамчуков // *Белорус. экономика: анализ, прогноз, регулирование.* – 2002. – № 12. – С. 36–41.

292. Хикс, Дж. Р. Стоимость и капитал / Дж. Р. Хикс ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Р. М. Энтова. – Москва : Издат. группа «Прогресс», 1993. – 488 с.

293. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 1999. – 528 с.

294. Хэй, Д. Теория организации промышленности : в 2 т. / Д. Хэй, Д. Моррис ; под ред. А. Г. Слуцкого ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Экон. шк., 1999. – Т. 2. – 592 с.

295. Целикова, Л. В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки / Л. В. Целикова // *Вестн. МГУ. Сер. Экономика.* – 2000. – № 2. – С. 57–67.

296. Чаплина, А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // *Проблемы теории и практики упр.* – 2006. – № 3. – С. 108–113.

297. Чеплянский, А. В. Теоретические аспекты государственной поддержки аграрного сектора / А. В. Чеплянский // *Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук.* – 2005. – № 5. – С. 18–20.

298. Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 752 с.

299. Чмиль, П. Т. Совершенствование управления инновационными процессами в рыбной промышленности (на примере Приморского края) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / П. Т. Чмиль ; Дальневосточ. гос. техн. рыбохоз. ун-т. – Владивосток, 2000. – 21 с.

300. Чухольский, П. Агропромышленная интеграция в АПК: опыт и тенденции развития / П. Чухольский // *Агрозкономика.* – 2005. – № 6. – С. 8–11.

301. Чухольский, П. Развитие кооперативно-интеграционных процессов в АПК: причины их сдерживания и пути устранения / П. Чухольский, А. Крупич // Аграрн. экономика. – 2006. – № 3. – С. 22–25.

302. Чухольский, П. Г. Совершенствование организационной структуры молочного подкомплекса / П. Г. Чухольский, Ю. М. Кацнельсон // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2006. – № 2. – С. 18–23.

303. Шальтеггер, Ш. Формирование и реализация претензий групп интересов, связанных с предприятием / Ш. Шальтеггер // Проблемы теории и практики упр. – 1999. – № 6. – С. 67–72.

304. Шерер, Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 698 с.

305. Шимов, В. Социально-экономическая политика в 2000 году: цели, задачи, приоритеты / В. Шимов // Белорус. экон. журн. – 2000. – № 1. – С. 4–17.

306. Шимов, В. Стратегия реформирования: приоритеты нового тысячелетия / В. Шимов // Беларус. думка. – 2000. – № 8. – С. 3–12.

307. Шмулевич, Т. В. Конкурентоспособность предприятий в переходной экономике (на материалах целлюлозно-бумажной промышленности) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. В. Шмулевич ; Санкт-Петербург. гос. технол. ун-т растител. полимеров. – Санкт-Петербург, 1998. – 19 с.

308. Шпотов, Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования / Б. Шпотов // Проблемы теории и практики упр. – 2001. – № 3. – С. 50–55.

309. Шушкин, М. А. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления / М. А. Шушкин, М. Н. Забаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 58–63.

310. Эйснер, О. В. Конкурентоспособность отрасли: региональные условия, методы оценки, перспективы развития : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. В. Эйснер. – Кемерово, 1998. – 212 с.

311. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / А. П. Градов [и др.] ; под общ. ред. А. П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург : Спец. лит., 1999. – 589 с.

312. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Ассоц. авт. и изд. «Тандем», ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с.

313. Юданов, А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Ю. Юданов // Мировая экономика и междунар. отношения. – 1997. – № 6. – С. 67–75.

314. Юсупов, А. А. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе инноваций : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Юсупов. – Казань, 2000. – 194 с.

315. Яичников, Е. А. Методические основы управления конкурентоспособностью строительной фирмы : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Яичников. – Москва, 1997. – 141 с.

316. Яковлев, Г. И. Организация согласованного развития конкурентоспособности и внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий (на материалах промышленных предприятий Самарской области) : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. И. Яковлев ; Самар. гос. экон. акад. – Самара, 2000. – 22 с.

317. Яковлев, Г. И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий : теория и практика (на материалах работы предприятий промышленности) : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Г. И. Яковлев ; Самар. гос. экон. ун-т. – Самара, 2007. – 47 с.

318. Ястребова, Е. К. Эффективность конкуренции на продовольственном рынке России / Е. К. Ястребова // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6, Экономика. – 1999. – № 5. – С. 24–45.

319. Яшева, Г. Конкурентоспособность предприятий: методика оценки и результаты / Г. Яшева // Финансы. Учет. Аудит. – 2000. – № 4. – С. 17–21.

320. Яшева, Г. Методология формирования и оценки системы управления конкурентоспособностью / Г. Яшева // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – № 8. – С. 21–30.

321. Драгун, Н. П. Алгоритм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2004. – № 1. – С. 69–76.

322. Драгун, Н. П. Анализ конкуренции в молочной отрасли на примере предприятий Гомельской области / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2006. – № 2. – С. 32–35.

323. Драгун, Н. П. Анализ существующих подходов к трактовке причин, определяющих необходимость конкурентоспособности как свойства предприятия / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Социально-экономические приоритеты развития региональной экономики : материалы II междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 15–17 нояб. 2001 г. : в 2 ч. / ГГУ им. Ф. Скорины. – Гомель, 2002. – Ч. 2. – С. 57–60.

324. Драгун, Н. П. Базовые конкурентные преимущества предприятий молочной промышленности Гомельской области / Н. П. Драгун // Актуальные вопросы формирования и развития инновационного потенциала региона : материалы Междунар. науч.-практ. конф. аспирантов и молодых ученых, Гомель, 15–16 нояб. 2007 г. / ГГУ им. Ф. Скорины; редкол.: О. М. Демиденко [и др.]. – Гомель, 2007. – С. 130–132.

325. Драгун, Н. П. Взаимосвязь уровней выполнения предприятием социальных функций и его конкурентоспособности // Н. П. Драгун / Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный под-

ход : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22–23 апр. 2008 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники ; под общ. ред. Е. Н. Живицкой, В. А. Пархименко. – Минск, 2008. – С. 344–347.

326. Драгун, Н. П. Влияние эффективности выполнения предприятием социальных функций на его конкурентоспособность в экономике Республики Беларусь / Н. П. Драгун // Менталитет славян и интеграционные процессы: история, современность, перспективы : материалы V Междунар. науч. конф., Гомель, 24–25 мая 2007 г. / М-во образования Респ. Беларусь [и др.] ; под общ. ред. В. В. Кириенко. – Гомель, ГГТУ им. П. О. Сухого, 2007. – С. 63–65.

327. Драгун, Н. П. Интенсивность конкуренции как фактор конкурентоспособности предприятия / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 апр. 2005 г. : в 2 ч. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 2005. – Ч. 2. – С. 75–76.

328. Драгун, Н. П. Исследование конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса Гомельской области / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко, О. А. Нехрист // Потребител. кооперация. – 2006. – № 2. – С. 10–14.

329. Драгун, Н. П. Классификация источников потенциалов производственных систем / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Проблемы управления экономическим потенциалом эколого-дестабилизированного региона : материалы междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 14–15 нояб. 2002 г. : в 2 ч. / ГГУ им. Ф. Скорины. – Гомель, 2002. – Ч. 2. – С. 30–32.

330. Драгун, Н. П. Классификация существующих трактовок свойства предприятия «конкурентоспособность» / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Молодежная научно-техническая конференция вузов приграничных регионов славянских государств : тез. докл., Брянск, 23–24 окт. 2001 г. / БГТУ ; редкол.: О. А. Горленко [и др.]. – Брянск, 2001. – С. 133–135.

331. Драгун, Н. П. Конкурентные преимущества молочных предприятий Гомельской области / Н. П. Драгун // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : материалы IV междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 17–18 нояб. 2005 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. обл. исполн. ком., Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого, Белорус. инженер. акад. ; редкол.: С. Б. Сарело [и др.]. – Гомель, 2005. – С. 68–69.

332. Драгун, Н. П. Конкурентные преимущества промышленного предприятия / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Економіка. Збірник наукових праць. – 2005. – № 4(32). – С. 33–38.

333. Драгун, Н. П. Критика некоторых подходов к трактовке сущности конкурентоспособности предприятия / Н. П. Драгун, О. А. Нехрист // Проблемы региональной экономики (теория и практика) : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 15–16 нояб. 2001 г. / ГГТУ им. П. О. Сухого. – Гомель, 2001. – С. 114–116.

334. Драгун, Н. П. Матричный метод анализа конкурентной ситуации в отрасли / Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2004. – № 4. – С. 77–86.

335. Драгун, Н. П. Методика оценки результатного уровня конкурентоспособности предприятия / Н. П. Драгун // Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21 мая 2004 г. / РУП «Гипросвязь». – Минск, 2004. – С. 118–120.

336. Драгун, Н. П. Методологический подход к определению сущности категории «конкурентоспособность предприятия» / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Управление в социальных и экономических системах : материалы V респ. науч.-практ. конф., Минск, 25 апр. 2001 г. : в 2 т. / МИУ. – Минск, 2001. – Т. 1. – С. 19–21.

337. Драгун, Н. П. Механизм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК / Н. П. Драгун // Аграр. экономика. – 2007. – № 6. – С. 19–23.

338. Драгун, Н. П. Механизм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК (на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области) : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. П. Драгун. – Гомель, 2007. – 273 с.

339. Драгун, Н. П. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия / Н. П. Драгун // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : сб. науч. ст. Третьей междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 апр. 2007 г. : в 2 ч. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 2007. – Ч. 2. – С. 301–303.

340. Драгун, Н. П. Определение базовых для рыночной стратегии предприятия конкурентных преимуществ (на примере предприятий молочной промышленности Гомельской области) / Н. П. Драгун // Вести Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2007. – № 3. – С. 23–28.

341. Драгун, Н. П. Определение базовых конкурентных преимуществ при разработке рыночной стратегии перерабатывающих предприятий / Н. П. Драгун // Научно-инновационная деятельность и предпринимательство в АПК: проблемы эффективности и управления : сб. науч. ст. 2-й Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 17–18 мая 2007 г. : в 2 ч. / М-во сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь [и др.]; редкол.: Г. И. Гануш [и др.]. – Минск, 2007. – Ч. 2. – С. 154–158.

342. Драгун, Н. П. Основные аспекты оптимальной конкурентной стратегии молочных предприятий Гомельской области / Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2006. – № 2. – С. 95–98.

343. Драгун, Н. П. Особенности оценки результатного уровня конкурентоспособности предприятия в социально ориентированной экономике Республики Беларусь / Н. П. Драгун // Менталитет славян и интеграционные процессы: история, современность, перспективы : материалы IV междунар. науч. конф., Гомель, 26–27 мая 2005 г. / ГГТУ им. П. О. Сухого. – Гомель, 2005. – С. 88–90.

344. Драгун, Н. П. Особенности целеполагания при управлении конкурентоспособностью предприятия в социально ориентированной экономике Беларуси / Н. П. Драгун // Управление в социальных и экономических системах : материалы XVII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2–6 июня 2008 г. / Мин. ин-т упр.; редкол.: Н. В. Суша [и др.]. – Минск, 2008. – С. 65–67.

345. Драгун, Н. П. Оценка влияния конъюнктуры рынка на конкурентоспособность предприятий молочной промышленности / Н. П. Драгун // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 75-летию БГЭУ, Минск, 20 мая 2008 г. : в 2 т. / БГЭУ. – Минск, 2008. – Т. 1. – С. 188–189.

346. Драгун, Н. П. Оценка интенсивности конкурентного противодействия деятельности предприятия как фактора его конкурентоспособности / Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2003. – № 4. – С. 99–108.

347. Драгун, Н. П. Оценка интенсивности конкурентного противодействия деятельности предприятия как фактора результативного уровня его конкурентоспособности / Н. П. Драгун // Информационная экономика и концепции современного менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 13–15 нояб. 2006 г. / Ин-т проблем упр. им. В. А. Трапезникова РАН, Центр. экон.-матем. ин-т РАН, Моск. авиац. ин-т ; под ред. Р. М. Нижегородцева. – Москва, 2006. – С. 87–97.

348. Драгун, Н. П. Позиция предприятия на целевом рынке / Н. П. Драгун // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 31 мая – 2 июня 2007 г. / БГЭУ ; под общ. ред. И. Л. Акулича. – Минск, 2007. – С. 81–82.

349. Драгун, Н. П. Разработка единого подхода к определению детерминантов конкурентоспособности предприятия / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Проблемы региональной экономики (теория и практика) : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 15–16 нояб. 2001 г. / ГГТУ им. П. О. Сухого. – Гомель, 2001. – С. 112–114.

350. Драгун, Н. П. Разработка методологического подхода к трактовке сущности категории «потенциал производственной системы» и иссле-

дование ее взаимосвязи с другими экономическими категориями / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2000. – № 3. – С. 98–104.

351. Драгун, Н. П. Роль инновационной восприимчивости предприятий в повышении конкурентоспособности региона / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко, С. Ю. Комков // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии : тр. 3-й междунар. науч.-практ. конф., С.-Петербург, 23–25 мая 2001 г. / СПбГТУ. – Санкт-Петербург, 2001. – С. 474–479.

352. Драгун, Н. П. Сущность конкуренции как детерминанта конкурентоспособности предприятия / Н. П. Драгун // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : материалы III междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 27–28 нояб. 2003 г. / ГГТУ им. П. О. Сухого. – Гомель, 2003. – С. 108–109.

353. Драгун, Н. П. Технология управления конкурентоспособностью молочных предприятий на основе концепции целевого управления / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Аграр. экономика. – 2006. – № 3. – С. 30–32.

354. Драгун, Н. П. Технология управления конкурентоспособностью молочных предприятий Гомельской области / Н. П. Драгун // Социально-экономические основы управления экономическим потенциалом региона : материалы Междунар. науч.-практ. конф. для аспирантов и молодых ученых, Гомель, 19 окт. 2005 г. / ГГУ им. Ф. Скорины, МИЭМ. – Гомель-Москва, 2005. – С. 122–123.

355. Драгун, Н. П. Технология управления конкурентоспособностью предприятия как элемент технологии управления конкурентоспособностью региона / Н. П. Драгун // Конкурентоспособность региона: состояние, проблемы, перспективы : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Гродно, 28–29 апр. 2005 г. : в 2 ч. / ГрГУ. – Гродно, 2005. – Ч. 2. – С. 24–27.

356. Драгун, Н. П. Технология управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Вестн. Саратов. гос. техн. ун-та. – 2005. – № 4(9). – С. 158–163.

357. Драгун, Н. П. Учет социальных функций предприятия при управлении его конкурентоспособностью / Н. П. Драгун // Социализация трансформируемой экономики : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20–21 апр. 2005 г. / ГИУСТ БГУ ; редкол.: В. Л. Ключня [и др.]. – Минск, 2005. – С. 84–86.

358. Драгун, Н. П. Факторы конкурентоспособности промышленных предприятий Республики Беларусь / Н. П. Драгун // Социальное партнерство в условиях социально-правового государства: региональный аспект : материалы IX межвуз. науч.-практ. конф., Гомель, 3 февр. 2005 г. : в 2 ч. / ГФ УО ФПБ «МИТСО». – Гомель, 2005. – Ч. 1. – С. 222–224.

359. Драгун, Н. П. Характеристика телеономических целей предприятия как продуцентов его конкурентоспособности / Н. П. Драгун // Между-

нар. межвуз. науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и магистрантов : сб. материалов, Гомель, 25–26 апр. 2002 г. / ГГТУ им. П. О. Сухого. – Гомель, 2002. – С. 167–169.

360. Драгун, Н. П. Характеристика целей предприятия как продуцентов его конкурентоспособности / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Вестн. БГТУ. Экономика. – 2002. – № 3(15). – С. 104–108.

361. Карпенко, Е. М. Влияние конкурентных преимуществ предприятия на уровень его конкурентоспособности в долгосрочном периоде / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун // Вести Ин-та соврем. знаний. – 2006. – № 3. – С. 102–107.

362. Карпенко, Е. М. Факторы конкурентных преимуществ предприятий металлургии Республики Беларусь / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун // Вестн. Полоцк. гос. ун-та. Сер. Д, Экономика и юрид. науки. – 2007. – № 10. – С. 62–65.

363. Комков, С. Ю. Определение качественной сущности производственных систем / С. Ю. Комков, Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2001. – № 3–4. – С. 83–92.