

---

за счет отчислений от страховых взносов по договорам добровольного страхования жизни, дополнительной пенсии и медицинских расходов [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 12 мая 2005 г., № 219 : в ред. Указа от 20.08.2015 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2018.

---

**IRYNA KURAPATSENKAVA,  
NATALLIA MANTSURAVA**

---

**ENHANCING QUALITY OF SOCIAL  
PROTECTION OF ELDERLY PEOPLE**

---

**Authors affiliation.** *Iryna KURAPATSENKAVA* (kuropatenkova@tut.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Natallia MANTSURAVA* (natali.mantsurova@gmail.com), *Belarus State University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The article analyzes the instruments of social protection of elderly people that influence the quality of their life, as well as the practice of using the insurance mechanism of long-term care abroad and the opportunity to implement it in the Republic of Belarus.

**Keywords:** quality of life; social protection; care for the elderly; insurance mechanism; social services.

UDC 331.5.(476)

---

*Статья поступила  
в редакцию 04.02. 2019 г.*

**В. И. ТЕЛЕЖНИКОВ, О. А. БЕРЕЗУН**

---

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

---

В статье предложен комплексный метод оценки конкурентоспособности предприятия на основе анализа соответствия потенциала организации мировому уровню, оценки фактической конкурентоспособности организации и анализа результативности деятельности по продуктам и каналам сбыта на целевых рынках. Выделены несколько этапов оценки конкурентоспособности, которые в процессе управления являются направлениями повышения конкурентоспособности.

*Владимир Иванович ТЕЛЕЖНИКОВ* (berezun@bk.ru), кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

*Ольга Александровна БЕРЕЗУН* (berezun@bk.ru), ассистент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

**Ключевые слова:** конкурентоспособность организации; лидерская позиция; операционная эффективность; потенциал организации; уровень конкурентоспособности.

УДК 33.338.3

---

**Введение.** Результаты деятельности организации отражают ее реальную конкурентоспособность. Анализ конкурентоспособности в процессе управления позволяет выявить направления, на которых необходимо сконцентрировать усилия менеджмента и ресурсы для достижения стратегических целей.

Понятие конкурентоспособности относительное, так как ее оценка осуществляется по отношению к требованиям рынка и конкурентам. Конкурентные преимущества разнообразны, они возникают на основе лидирующего положения организации в каком-то аспекте деятельности, создающем реальную ценность с точки зрения потребителя или рынка. Это может быть узкий, но важный аспект товарного ассортимента, сервисная сфера, сфера сбыта и распределения либо способность преобразовывать идеи и продукты, которые можно быстро продать на рынке. Причем создание и реализация конкурентного преимущества находится в прямой зависимости от эффективности операционной деятельности, что нередко является определяющим фактором успеха. Например, организация может иметь уникальный по своим потребительским свойствам продукт, но при низкой эффективности производства и каналов сбыта или недостатке финансовых ресурсов не способна этим воспользоваться. Нередко конкурентным преимуществом продукта являются не его уникальные свойства, а удачное сочетание для потребителя характеристик товара. На сегментах рынка с разной покупательной способностью и особенностями национальной культуры один и тот же продукт может иметь разные значения конкурентоспособности или вообще оказаться неконкурентоспособным (например, товар с низким уровнем экологической безопасности может быть конкурентным в странах с терпимыми экологическими требованиями и абсолютно неконкурентоспособным в странах с высокими стандартами). Ключевым фактором успеха могут оказаться сопутствующие услуги, позволяющие более качественно обслужить покупателя товара. При многообразии конкурирующих продуктов с близкими качественными и ценовыми характеристиками решающее значение могут иметь скорость и гибкость производителя в удовлетворении требований потребителя и т. д. Кроме того, изменение ситуации на рынке нередко приводит к появлению новых факторов и перемене весовости традиционных. Важно обратить внимание, что отсутствие лидерского фактора приводит к тому, что деятельность организации становится маргинальной и рано или поздно она будет вытеснена с рынка. Конкурентоспособность и ее составляющие вариативны в зависимости от ситуации на целевых рынках и ресурсных возможностей организации, а ее анализ необходимо осуществлять не с позиций прошлого, а с позиций определения направлений деятельности, позволяющих сохранить или усилить лидерское преимущество, обеспечивающее успех в будущем.

Стоит обратить внимание на существенные недостатки известных методов оценки конкурентоспособности:

большинство авторов основываются на выявлении исчерпывающего перечня факторов, определяющих конкурентоспособность организации, однако их поле открыто, поэтому такой подход неверен в принципе;

в ряде случаев сложно или невозможно дать точное определение того или иного параметра конкурентоспособности или осуществить его количественную оценку;

экспертным методам свойственна субъективность и условность, что приводит к слабой математической связи с количественными показателями конкурентоспособности;

сведение различных по природе качественных и количественных показателей в единый интегральный показатель весьма проблематично;

коэффициенты веса показателей в интегральном показателе статичны, но на практике их весомость изменяется в зависимости от ситуации;

при любом подходе к оценке конкурентоспособности аналитики вынуждены оперировать данными за прошедший период, что вносит существенную погрешность в прогноз будущего;

формальное сведение конкурентоспособности к интегральному показателю способствует завуалировать реальные проблемы и возможности, на которых необходимо сконцентрировать усилия на целевых рынках.

В этой связи следует обратить внимание на исследования Д. С. Воронова, пришедшего к выводу, что основной причиной проблем оценки является недостаточно четкое определение большинством исследователей экономического содержания конкурентоспособности. Автор, на наш взгляд, обоснованно пришел к выводу, что при ее оценке необходимо учитывать операционную эффективность деятельности, формирующую и реализующую конкурентный потенциал организации и являющуюся источником стратегического позиционирования. Операционная эффективность, по его мнению, может быть определена на основе показателей эффективности использования ресурсов [1].

Известный экономист П. Ф. Друкер обратил внимание исследователей, что результаты деятельности организации обобщенно предопределяются наличием ресурсов и усилиями, необходимыми для достижения этих результатов. В связи с этим их необходимо рассматривать в единстве, а не оторванно друг от друга, причем эффективность деятельности следует анализировать по взаимосвязанным объектам: рынок, продукт, каналы сбыта, каждый из которых вносит свой вклад в результаты деятельности и имеет свою специфику [2].

Отмеченные недостатки методов оценки ограничивают универсальность их использования, поэтому выбор метода диктуют цели исследования.

На наш взгляд, оценка конкурентоспособности организации может преследовать следующие цели:

цель 1 — определение соответствия базовых источников конкурентоспособности (потенциала) организации мировому уровню;

цель 2 — оценка фактической конкурентоспособности организации;

цель 3 — анализ уровня конкурентоспособности организации по отношению к прямым конкурентам по продуктам на целевых рынках для определения конкретных направлений совершенствования стратегической и операционной деятельности.

В процессе управления перечисленные выше цели взаимосвязаны и являются этапами комплексной оценки и выбора направлений повышения конкурентоспособности. Причем нижестоящие цели позволяют детализировать вышестоящие вплоть до выявления конкретных мест приложения усилий по продуктам на целевых рынках.

Необходимость определения соответствия потенциала организации мировым тенденциями обусловлена тем, что все организации работают в условиях возможностей, предоставляемых информационным обществом, когда знания являются источником конкурентоспособности, распространяются очень быстро, доступны как производителям, так и потребителям.

Анализ состояния базовых источников конкурентоспособности организации может быть осуществлен по отношению к мировым лидерам в отрасли. К таким источникам следует отнести факторы и ресурсы, предопределяющие

конкурентные возможности организации: качество продукта (потребительские свойства) и его фазу жизненного цикла, цену, каналы сбыта, технологический уровень производства; уровень компетентности ключевой группы персонала, являющегося источником конкурентного преимущества; экономическую эффективность продукта (прибыльность); имидж организации и ее инвестиционный потенциал (см. перечень 1).

### **Индикаторы конкурентоспособности по продукту по отношению к мировым лидерам**

<i>Параметр</i>	<i>Состояние по отношению к лидеру</i>		
Относительная доля рынка	Выше	Соответствует	Ниже
Продукт:			
уровень качества (потребительские свойства)	Выше	Соответствует	Ниже
конкурентные свойства продукта	Уникален	Дифференцирован	Не дифференцирован
фаза жизненного цикла	Новый	Соответствует	Уходящий
Цена	Выше	Соответствует	Ниже
Каналы сбыта:			
количество	Больше	Равно	Меньше
контролируемость	Посредники контролируются	Посредники не контролируются	Прямые продажи
география	Шире	Соответствует	Уже
Технологический уровень производства	Опережает	Соответствует	Отстает
Компетентность ключевого персонала	Выше	Соответствует	Ниже
Прибыльность продукта	Выше	Равна	Ниже
Имидж организации	Выше	Равен	Отсутствует
Инвестиционные возможности организации	Выше	Равны	Ниже

В целях исследования достаточно определить источники лидерства ведущих организаций и позиционировать свой уровень по каждому фактору. Сравнение целесообразно осуществлять с несколькими лидерами. Весомость факторов в данном случае не имеет большого значения, так как целью анализа является выявление стратегических источников успеха лидеров, собственных конкурентных преимуществ и слабых сторон. Для ранжирования уровня опережения или отставания по каждому фактору можно использовать экспертную балльную оценку, а там где это возможно — количественные показатели (например, соотношение капитала, количество каналов сбыта и т. п.). В диверсифицированных организациях (производящих несколько различных продуктов) анализ необходимо проводить по каждому продукту и обобщить продуктивное состояние фазами их жизненного цикла (диаграмма БКГ).

На этом этапе организация позиционирует себя с мировым уровнем в отрасли по базовым факторам конкурентоспособности. Устанавливается, что является источником конкурентного преимущества лидеров (лидерская позиция) и оценивается соответствие мировым тенденциям. На основе ресурсных возможностей определяется, стоит стремиться занять лидерскую позицию или проще и дешевле следовать за лидерами, конкретизируются стратегические направления, на которых необходимо сконцентрировать усилия для сохранения или усиления своего конкурентного потенциала.

Объективная оценка фактической интегральной конкурентоспособности организации может быть дана на основе достижения стратегических целей

и фактических результатов ее финансово-хозяйственной деятельности (см. перечень 2).

### Индикаторы оценки фактической конкурентоспособности организации

<i>Параметр</i>	<i>Состояние</i>		
Достижение организацией стратегических целей по продажам	Снижение (тренд)	Сохранение уровня	Рост (тренд)
Оценка эффективности деятельности:			
прибыльность (рентабельность)	Снижение (тренд)	Сохранение уровня	Рост (тренд)
эффективность хозяйственной деятельности;	Снижение (тренд)	Сохранение уровня	Рост (тренд)
деловая активность	Снижение (тренд)	Сохранение уровня	Рост (тренд)
финансовая устойчивость	Снижение (тренд)	Сохранение уровня	Рост (тренд)
рыночная эффективность	Снижение (тренд)	Сохранение уровня	Рост (тренд)
Наличие инвестиционных источников	Недостаточный	Соответствует сохранению позиции	Позволяет обеспечить рост

Инструменты анализа традиционны, это следующие показатели: прибыльность (рентабельность); эффективность хозяйственной деятельности; деловая активность; финансовая устойчивость; рыночная эффективность. Ключевыми показателями в этих целях являются показатели роста продаж, прибыльности и эффективности (ресурсоотдачи), а также инвестиционные возможности организации [3].

Несмотря на то что показатели финансово-хозяйственной деятельности фиксируют прошлое состояние организации и не говорят об обеспечивающих его факторах, они отражают реальную картину интегрального состояния конкурентоспособности, а анализ трендов позволяет выявить ее рост или снижение.

Третий этап оценки конкурентоспособности основывается на концепции эффективного использования ресурсов организации. Его задачей является позиционирование к прямым конкурентам и определение конкретных видов деятельности, требующих повышения операционной эффективности. Выявление направлений повышения конкурентоспособности на основе совершенствования операционной деятельности может быть осуществлено с помощью методики оценки продуктивности продуктов и каналов сбыта (КС) на целевых рынках, предложенной П. Ф. Друкером [2].

Прежде всего, необходимо проанализировать вклад каждого продукта в деятельность организации и выявить нерезультативные продукты, требующие более пристального внимания и детального исследования (табл. 1).

**Таблица 1. Анализ вклада продуктов в результаты деятельности организации**

Наименование продукта	Показатель		
	Доход	Затраты	Прибыль
Продукт 1			
Продукт 2			
...			
<i>Итого</i>			

Доходы по продуктам анализируются по выручке от реализации, определяется ее вес (доля) в общей выручке и тренд (рост или снижение). В затратах учитываются все затраты на производство и реализацию продукта, в том числе затраты каналов сбыта. Прибыль определяется как разница между доходами и затратами, устанавливаются ее вес в общей прибыли и тренд.

Затем анализируются каждый продукт и целевые рынки. Определяются границы целевых рынков, на которых реализуется конкретный продукт организации. Границы целевого рынка можно определять как территориальный сегмент рынка с относительно устойчивыми требованиями рынка к качеству (свойствам) и цене продукта.

Применительно к целевому рынку необходимо:

- выявить общую тенденцию на рынке (рост, стагнация);
- определить прямых конкурентов, т. е. тех, чья аналогичная продукция присутствует на рынке;
- оценить долю каждого конкурента на рынке;
- сравнить потребительские свойства конкурирующих продуктов, выявить преимущества и недостатки;
- позиционировать свой продукт по цене к конкурентам;
- проанализировать количество и расположение (географию) своих каналов сбыта и конкурентов;
- позиционировать бренды участников;
- выявить свои конкурентные преимущества и каждого участника целевого рынка.

Для обобщения результатов целесообразно использовать SWOT-анализ, концентрируя внимание прежде всего на внешних и внутренних возможностях.

Аналогичный анализ осуществляется по каждому отдельному продукту применительно к каждому целевому рынку. Данные обобщаются по продуктам для определения общих и выявления специфичных проблем, свойственных конкретному целевому рынку [4].

Конкурентоспособность является итогом использования возможностей организации, поэтому результаты анализа по продуктам целесообразно обобщить и дополнить прогнозом перспектив реализации каждого продукта в краткосрочном периоде, что позволит принимать в процессе деятельности взвешенные решения с позиций повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности (табл. 2).

**Таблица 2. Анализ перспектив продукта на целевом рынке в краткосрочном периоде**

Продукт	Доход	Прибыль	Лидерская позиция продукта	Краткосрочные перспективы продаж	
				Без изменений	С изменениями
Продукт 1					
Продукт 2					
...					

Лидерская позиция может быть *маргинальной* (пассивной), *лидерской* по сегменту рынка или качеству продукта, *безнадежной* (бесперспективной); это может быть *ожиданием*, что данный продукт может стать лидером.

Определяющими ресурсами в деятельности и конкурентоспособности организации являются работники и финансы, поэтому важно проанализировать их использование по отношению к результатам деятельности. Есть несколько способов их осуществления: по персоналу — на основе сравнения уровня

доходов по продуктам с количеством используемого персонала и затратами на него; по финансам — на основе сравнения уровня доходов по продуктам и объема используемых оборотных средств (табл. 3).

**Таблица 3. Анализ использования персонала и финансов по продуктам**

Продукт	Доход	Прибыль	Затраты на персонал		Оборотный капитал	
			Количество	Сумма	Сумма	Доля
Продукт 1						
Продукт 2						
...						

При обнаружении явных диспропорций, когда затраты по персоналу и финансам по отношению к доходам явно нецелесообразны, нужно детально проанализировать их причины и принять решения по повышению ресурсоотдачи, вплоть до отказа от производства нерезультативных продуктов. Например, продукт приносит незначительный доход по отношению к другим продуктам, бесперспективен, при этом затраты на персонал очень велики. Это явный признак неэффективного использования персонала. Подобная ситуация может наблюдаться и по оборотным средствам.

Как отмечалось ранее, конкурентоспособность организации зависит от эффективности реализации продуктов. Причем каналы сбыта следует рассматривать как самостоятельный бизнес внутри бизнеса организации и анализировать продуктивность каждого из них в целом и по продуктам в частности (табл. 4, 5).

**Таблица 4. Анализ вклада каналов сбыта в результаты деятельности**

Канал сбыта	Параметр						
	Доход			Затраты		Прибыль	
	Выручка	Доля в общей выручке	Тренд	Деньги	Тренд	Деньги	Тренд
КС 1							
КС 2							
КС 3							
...							
<i>Итого</i>							

**Таблица 5. Анализ эффективности канала сбыта по продуктам**

Продукт	Параметр						
	Доход			Затраты		Прибыль	
	Выручка	Доля в выручке КС	Тренд	Деньги	Тренд	Деньги	Тренд
Продукт 1							
Продукт 2							
Продукт 3							
...							
<i>Итого</i>							

По убыточным каналам анализируются причины их неэффективности по существующим направлениям: продукты, цены, сервис, структура затрат на реализацию.

Кроме того, целесообразно оценить по отношению к конкурентам качество каналов сбыта по факторам:

- эффективность мероприятий по продвижению продуктов;
- уровень обслуживания клиентов;
- качество коммуникаций;
- наличие дополнительных услуг;
- скорость и удобство обслуживания [5].

Результаты комплексного анализа обобщаются и являются основой для разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности организации по продуктам, целевым рынкам и каналам сбыта.

**Выводы.** Формальное сведение оценки конкурентоспособности организации к интегральному показателю способно завуалировать реальные проблемы и возможности, на которых необходимо сконцентрировать усилия на целевых рынках.

При выборе метода оценки конкурентоспособности необходимо исходить из целей исследования: определение соответствия базовых источников конкурентоспособности (потенциала) организации мировому уровню; оценка фактической конкурентоспособности организации; анализ уровня конкурентоспособности организации по отношению к прямым конкурентам по продуктам на целевых рынках.

Анализируя конкурентоспособность, необходимо учитывать формирующую и поддерживающую ее операционную эффективность.

Оценку конкурентоспособности целесообразно осуществлять комплексно по продуктам, целевым рынкам и каналам сбыта, каждый из которых вносит свой вклад в результаты деятельности организации.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Воронов, Д. С.* Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 5. — С. 92–102.

*Voronov, D. S.* Dinamicheskiy podkhod k otsenke konkurentosposobnosti predpriyatiy [Dynamic approach to assessing the competitiveness of enterprises] / D. S. Voronov // Marketing v Rossii i za rubezhom. — 2014. — № 5. — P. 92–102.

2. *Друкер, П. Ф.* Эффективное управление предприятием / П. Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2008. — 224 с.

*Druker, P. F.* Effektivnoye upravlenie predpriyatiem [Effective enterprise management] / P. F. Druker. — M. : Vil'yams, 2008. — 224 p.

3. *Тележников, В. И.* Менеджмент : учеб. / В. И. Тележников. — Минск : БГЭУ, 2016. — 508 с.

*Telezhnikov, V. I.* Menedzhment [Management] : ucheb. / V. I. Telezhnikov. — Minsk : BGEU, 2016. — 508 p.

4. *Тиханов, Е. А.* Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е. А. Тиханов, В. В. Криворотов, П. В. Чепур // Фундамент. исслед. — 2016. — № 10–3. — С. 647–651.

*Tikhanov, E. A.* Analiz i sistematizatsiya metodov otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiya [Analysis and systematization of methods for assessing the competitiveness of enterprises] / E. A. Tikhanov, V. V. Krivorotov, P. V. Chepur // Fundament. issled. — 2016. — № 10–3. — P. 647–651.

5. *Макарова, Л. В.* Методика оценки конкурентоспособности предприятия Л. В. Макарова // Современ. науч. исслед. и инновации [Электронный ресурс] /



---

Л. В. Макарова, Р. В. Тарасов, О. Ф. Акжигитова. — 2014. — № 2. — Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31616>. — Дата доступа: 24.01.2019.

*Makarova, L. V. Metodika otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiya [Methodology for assessing the competitiveness of the enterprise] / L. V. Makarova // Sovrem. nauch. issled. i innovatsii [Elektronnyy resurs] / L. V. Makarova, R. V. Tarasov, O. F. Akzhigitova. — 2014. — N 2. — Rezhim dostupa: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31616>. — Data dostupa: 24.01.2019.*

---

## ULADZIMIR TSIALEZHNIKAU, VOLHA BERAZUN

---

### COMPREHENSIVE ESTIMATION OF COMPETITIVENESS OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

---

**Authors affiliation.** *Uladzimir TSIALEZHNIKAU (vite1954@tut.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus); Volha BERAZUN (berezun@bk.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article proposes a comprehensive method for estimating the enterprise competitiveness based on the analysis of the compliance of the organization's potential with the world level, an assessment of the actual competitiveness of an organization, and an analysis of the performance in terms of products and distribution channels in target markets. Several stages in the estimation of competitiveness are distinguished that act in the management process as directions to improve competitiveness.

**Keywords:** organization's competitiveness; leadership position; operational efficiency; organization's potential; level of competitiveness.

UDC 33.338.3

---

*Статья поступила  
в редакцию 01.04. 2019 г.*

## Я. В. КЛИНЦЕВИЧ

---

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЕСПРОВОДНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОММУНИКАЦИЯХ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

---

В статье исследуются способы использования беспроводных технологий в маркетинге как элемент новых возможностей коммуникации продавца и потребителя. Описываются два способа использования беспроводных технологий — публичный Wi-Fi и сенсоры — считыватели mac-адресов. Показаны преимущества использования данных методов при построении коммуникации с потребителем (покупателем), а также сбора информации о потребителях. Рассматривается законность использования и анализа личных данных пользователей согласно законодательству Республики Беларусь.

---

*Ярослав Валентинович КЛИНЦЕВИЧ (jaroslav\_93@mail.ru), аспирант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*