

## **МОДЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Белорусская легкая промышленность практически проиграла борьбу за рынки СНГ. При этом по данным журнала «Менеджмент в России и за рубежом» рынок товаров легкой промышленности на территории СНГ в среднем растет на 3-4 % в год. Наибольшими темпами увеличивается спрос на продукцию среднего ценового диапазона, что создает условия для развития предприятий легкой промышленности. Одной из важнейших причин сложившейся ситуации, является преобладание до настоящего времени методов управления предприятиями легкой промышленности унаследованных от административной экономики. Необходимость получения конкурентных выгод и тем самым перехода к экономическому росту обуславливает применение маркетинга ориентированного управления на предприятиях легкой промышленности.

К направлениям, активизирующим развитие предприятий легкой промышленности на современном этапе, относятся:

- новое понимание механизмов рынка ориентированное на переход от «рынка продавцов» к долговременным отношениям с потребителями. Оно реализуется через формирование лояльности потребителей, основанной не столько на экономической, сколько на эмоциональной составляющей отношений, т.е. на приверженности и идентификации торговой марки;

- легкая промышленность должна перестать ассоциироваться с массовым производством, развивая механизм быстрого реагирования на изменение потребительских предпочтений. Для этого требуется повышение гибкости производственных процессов на основе внедрения быстро перенастраиваемого оборудования и применения информационно-компьютерных технологий в управлении;

- внедрение сетевого подхода, в основе которого лежит рассмотрение предприятия, не как автономного хозяйственного звена, а как субъекта хозяйственных связей, партнера в сети (системе) взаимодействующих на рынке организаций, максимально удовлетворяющих индивидуальные потребности конечных покупателей в системе.

При маркетинго ориентированном управлении возникает необходимость достаточно обосновано, опираясь на запросы рынка выявить пути достижения текущих и стратегических целей объекта управления (предприятия). На основе предложений по ассортиментному перечню продукции, базирующихся на маркетинговых исследованиях, и показателях критериев оценки объекта управления определяется его траектория развития в сети. Для принятия решения при целевом устремлении по определению лучшего образа действия в сравнении с существующими и возможными вариантами развития объекта управления экономики предлагается использовать следующий алгоритм.

**Шаг 1.** В зависимости от объекта управления, сложившейся исходной ситуации вокруг его, объективных потребностей лица, принимающего решения, выбираются ключевые количественные и качественные критерии, характеризующие объект, которые впоследствии могут быть развиты на логические группы. Экономически наиболее рациональный вариант развития объекта управления определяется на основе показателей по следующим критериям:

- ассортимент сырья, материалов и комплектующих изделий;
- производственные технологические возможности;
- степень интеграции предприятия в бизнес-систему;
- кадровый потенциал;
- технологическая сложность ассортимента (количество технологических операций);
- социальная значимость;
- сила торговой марки, бренд;
- уровень логистики;
- уровень автоматизации производства и управления;
- благоприятное законодательство.

**Шаг 2.** Определяются значения весовых коэффициентов критериев ( $\alpha_i$ ) на основе расчетных данных или используя экспертные оценки. Таким образом, формируется  $\alpha = \{\alpha_1, \dots, \alpha_n\}$  – вектор весовых коэффициентов критериев, где  $\alpha_i$  – весовой коэффициент, характеризующий важность соответствующего  $i$ -го критерия  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$ , где  $0 < \alpha_i < 1$ , ( $i = \overline{1, n}$ ).

**Шаг 3.** Перечисляются возможные изменения исходной ситуации, т.е. генерируется перечень из  $m$  вариантов развития объекта управления, в рамках которого необходимо принять решение по выбору оптимального  $j$ -го способа развития. Возможные варианты развития объекта управления: техническое перевооружение, внешняя кооперация поставщиков и потребителей, перепрофилирование производства, переквалификация персонала.

**Шаг 4.** На основе статистических или экспертных методов определяются зависимости  $g_{ij}(x_i)$ , характеризующие количественную связь между показателями оценки объекта управления по  $i$ -му критерию ( $x_i$ ) и  $j$ -ым вариантом развития объекта управления. Результатом является матрица  $g_{ij}(x_i)$  функций.

**Шаг 5.** Базируясь на свертывании векторного критерия в один скалярный, используя функцию  $f_j = \sum_{i=1}^n \alpha_i g_{ij}$ , находится оптимальное значение  $f_j$ , позволяющее определить наилучший вариант развития объекта управления.

Результатом применения методики для объекта управления является снижение уровня издержек, оптимизация временных затрат на внедрение нового ассортимента, повышение заинтересованности партнеров в долгосрочном сотрудничестве.