

Р. А. Лизакова<sup>1</sup>, С. Я. Дмитриченко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Учреждение образования «Барановичский государственный университет»,  
Министерство образования Республики Беларусь, ул. Войкова, 21, 225404 г. Барановичи,  
Республика Беларусь, +375 (163) 45 25 78, kaf\_mark@tut.by

<sup>2</sup>ОАО «8 Марта», ул. Советская, 41, 246708 г. Гомель, Республика Беларусь, marketing8marta@mail.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ АНАЛИЗА ПЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ М. ПОРТЕРА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье дан анализ состояния внутреннего отраслевого рынка трикотажных изделий Республики Беларусь, определена специфика данного рынка, степень отраслевой конкуренции, рассмотрены основные конкурентные силы, влияющие на деятельность условной организации. На основе проведенного анализа сформирована стратегическая модель конкурентных сил М. Портера и намечены направления совершенствования маркетинговой деятельности, направленные на снижение давления со стороны конкурентов.

**Ключевые слова:** рынок; трикотажные изделия; конкуренция; модель М. Портера; условная организация.

Табл. 2. Рис. 1. Библиогр.: 3 назв.

R. A. Lizakova<sup>1</sup>, S. Ya. Dmitrichenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Baranovichi State University .Ministry of education the Republic of Belarus, 21, Voykova str.,  
225404 Baranovichi, Republic of Belarus, +375 (163) 45 25 78, kaf\_mark@tut.by

<sup>2</sup>JSC “8 Marta”, 41, Sovetskaya str., 246022 Gomel, Republic of Belarus, marketing8marta@mail.ru

## THE FORMATION OF A STRATEGIC MODEL ANALYSIS OF THE FIVE COMPETITIVE FORCES OF M. PORTER ON THE EXAMPLE OF ORGANIZATION

The article analyzes the situation on the domestic industry market of knitwear in the Belarus, determines the specificity of this market, the degree of sectoral competition, vied the main competitive forces witch affect to the activities of conditional organization. On the basis of this analysis, the strategic model of M. Porter's competitive forces was formed and the aims of improvement of marketing activity directed on decrease in pressure from competitors are outlined.

**Key words:** market; knitwear; competition; the model of M. Porter; conditional organization.

Table 2. Fig. 1. Ref.: 3 titles.

**Введение.** Сложившаяся ситуация на отраслевом рынке легкой промышленности является на сегодня достаточно сложной и характеризуется падением объем продаж и возрастанием уровня конкуренции со стороны появления новых участников. Поэтому проблема выживания предприятий легкой промышленности стоит достаточно остро. Данная ситуация характерна и для условной организации. Маркетинговая служба предприятия ищет пути выхода на зарубежные рынки, но одновременно старается удержать и свою рыночную долю на внутреннем рынке. В своем стратегическом планировании маркетологи рассматривают и такую общеизвестную модель М. Портера, как анализ пяти сил конкуренции.

**Основная часть.** Легкая промышленность является одной из важнейших составных частей промышленного комплекса Республики Беларусь и представляет собой совокупность специализированных отраслей промышленности, производящих главным образом предметы массового потребления из различных видов сырья. В целом в республике функционируют около 500 предприятий легкой промышленности, которые выпускают более 5 тыс. наименований продукции. Крупнейшие предприятия отрасли входят в состав концерна

«Беллепром» и производят около 80% всего отраслевого объема [1]. Трикотажная подотрасль специализирована на выпуске верхнего и бельевого трикотажа, трикотажного полотна, чулочно-носочных и других изделий. ОАО «8 Марта» является одной из крупнейших организаций легкой промышленности Республики Беларусь, оснащенной высокопроизводительным оборудованием по выпуску трикотажных и чулочно-носочных изделий. Организация специализируется на выпуске и реализации трикотажных и чулочно-носочных изделий. Основные виды производимой продукции: бельевой женский, детский и мужской трикотаж; верхний женский, детский и мужской трикотаж; спортивный трикотаж; мужские, женские и детские чулочно-носочные изделия; трикотажное полотно. Специализированными предприятиями в этом сегменте являются ОАО «Брестский чулочный комбинат», РУПП «Барановичская трикотажная фабрика», ОАО «Солигорское трикотажное предприятие «Купалинка», ОАО «8 Марта», ОАО «Світанак».

На рынке присутствуют также серьезные конкуренты среди частных фирм, производящие трикотажные и чулочно-носочные изделия: СООО «Conte», ОАО «Василина», компания «Mark Formelle», ОАО «Любава». Эти предприятия стремительно наращивают объемы производства и ведут агрессивную маркетинговую политику, занимая все большую долю внутреннего рынка.

Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой фирма будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Согласно данной модели на фирму влияют:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция [2].

Рассмотрим состояние внутреннего отраслевого рынка условной организации, сложившееся на настоящий момент. Рынок сбыта представлен внутренним и внешним рынком. На внутреннем рынке сбыт осуществляется в шесть областей республики: Брестскую, Витебскую, Гомельскую, Гродненскую, Минскую и Могилевскую. Данный рынок имеет ряд особенностей:

- расположение областей вблизи границ с Польшей и Литвой;
- высокий уровень конкуренции со стороны отечественных и зарубежных производителей;
- ориентация покупателей на приобретение менее дорогостоящих изделий;
- высокая степень чувствительности потребителей к изменению цен.

Представим структуру отгрузки продукции условной организации (таблица 1).

Т а б л и ц а 1. — Структура отгрузки продукции в 2016—2017 годах, %

Наименование изделия	2016	2017
<i>Внутренний рынок / Внешний рынок</i>		
Бельевой трикотаж	92,2 / 7,8	91,4 / 8,6
Верхний трикотаж	88,8 / 11,2	77,3 / 22,7
Чулочно-носочные изделия	43,5 / 56,5	47,1 / 52,9

Данные по структуре в таблице 1 показывают, что происходит снижение доли поставок продукции на внутренний рынок по всем позициям. На фоне общего падения объема отгрузки такая ситуация не может считаться удовлетворительной. Так, в 2017 году произошло снижение уровня поставляемых изделий на внутренний рынок: бельевых

трикотажных изделий — на 8,6%, верхних трикотажных изделий — на 22,7%. Данное снижение обусловлено условиями жесткой конкуренции на внутреннем рынке: наличие дешевого импорта со стороны Узбекистана, Туркменистана, Казахстана и укрепление позиций, расширение товаропроизводящей сети на территории Республики Беларусь ООО «Mark Formelle». Уровень поставки чулочно-носочного ассортимента со стороны основных конкурентов увеличился на внутреннем рынке на 11,2%.

Охарактеризуем внутренний рынок трикотажных и чулочно-носочных изделий в разрезе областей республики (таблица 2).

Т а б л и ц а 2. — Анализ поставки трикотажных изделий по областям в 2016—2017 годах, тыс. шт.

Регион	2016	2017	Темп роста, %
Брестская область	545	546	100,2
Витебская область	520	502	96,5
Гомельская область	614	509	82,9
Гродненская область	309	259	83,8
Минск + Минская область	1 582	1 319	83,4
Могилевская область	496	393	79,2
<b>Итого</b>	<b>4 066</b>	<b>3 528</b>	<b>86,8</b>

Как видим из таблицы 2, в 2017 году объем поставок трикотажных изделий в натуральном выражении снизился на 13,2%. Наименьшее количество отгруженных трикотажных изделий на одну тысячу человек приходится на Гродненскую область. Таким образом, первостепенная задача на 2018 год состоит в наращивании объема поставок и проведении маркетинговых мероприятий в данном регионе. Значительная доля в общей отгрузке принадлежит крупным покупателям, большая часть которых располагается в Минске и Минской области.

Следует отметить, что в 2017 году произошло снижение объема поставок трикотажных и чулочно-носочных изделий по основным потребителям Республики Беларусь в 2017 году. Это связано в первую очередь с расширением собственной товаропроизводящей сети в Беларуси и перераспределением товарных потоков в фирменную сеть. Уменьшение поставок напрямую связано со снижением покупательского спроса, что приводит к количественному уменьшению заявляемого ассортимента для отгрузки в адрес контрагента. Ухудшение договорных условий работы между торговой организацией и предприятием связано со следующими обстоятельствами:

- увеличение срока возврата выручки;
- договора по реализации;
- возврат не реализованной и не сезонной продукции;
- ценовые условия (цены и скидки);
- логистические условия (срок поставки).

Данные условия неблагоприятно сказываются на финансовой составляющей предприятия. Причем значительно затрудняет реализацию существующий уровень цен. Таким образом, можно сказать, что рынок одежды сегодня перенасыщен. Имеется богатый выбор магазинов, ориентированных на разные сегменты покупателей, как по цене, так и по дизайнерской направленности. Также белорусы активно ездят за покупками в Прибалтику, РФ, Украину. Большое количество дешевой одежды покупается из Китая через Интернет, Представим конкурентную модель влияния пяти конкурентных сил Портера на условную организацию (рисунок 1).

#### Новые конкуренты:

- мелкие и средние частные магазины, которые приобретают продукцию через Интернет, иногда даже по предварительным заказам, а затем реализующие в розницу. Несмотря на то, что таможенный тариф увеличился до 30%, большое количество ИП и небольших магазинов заказывают продукцию из Китая, Турции и других стран;
- многие жители стран СНГ и Беларуси в частности уже давно самостоятельно заказывают текстильную продукцию через интернет-магазины;
- в последнее время стали массово открываться фирменные магазины различных российских и украинских брендов детской одежды, например «Mothercare».

#### Потребители:

- тесное сотрудничество частных магазинов именно с иностранными производителями, так как они предоставляют большие преференции для субъекта торговли;
- массовая закупка импортного текстиля крупными торговыми сетями «Евроопт», «Гиппо» или «ProStor»;
- стремление отечественных потребителей к минимальной цене покупки без учета таких факторов, как качество текстиля, натуральность носкость изделия

#### Отраслевые конкуренты:

- республиканские государственные производители («Світанак», «Купалинка», «Брестский чулочный комбинат»);
- частные производители: «Conte», «Василина», «Фарм», трикотажные изделия «Серж», «Маруся», «Ромгиль», «Любава»;
- иностранные производители из Китая, Турции, Российской Федерации, Украины, азиатских стран и, в меньшей степени, из стран ЕС;
- одежда, нелегально ввезенная на территорию Беларуси, реализуемая через рынки или сеть Интернет

#### Поставщики:

- зависимость цен на ткани и полотно белорусских поставщиков ОАО «8 Марта» (Ветковская хлопкопрядильная фабрика) от мирового уровня цен на хлопок;
- рост тарифов на перевозку грузов, особенно в сегменте международных грузоперевозок;
- увеличение уровня конкуренции за сырье даже на белорусском рынке после открытия частных текстильных производств, вследствие чего поставщики просят предварительную оплату и гарантии выборки определенного объема сырья за год.

#### Товары-субституты:

- Прямых товаров конкурентов у трикотажной продукции нет, так как проблематично чем-то заменить одежду, но имеется косвенная конкуренция непосредственно у текстильной продукции ОАО «8 Марта»:
- полностью синтетическая одежда (майки, футболки, носки и чулки, костюмы, кофты, сарафаны и пр.);
  - льняная одежда, производимая другими текстильными предприятиями, так как ОАО «8 Марта» не производит одежды из чистого льна;
  - кожаная и джинсовая одежда (за исключением сегмента нательного белья: майки, трусы, носки), платья, сарафаны, жилетки и другая одежда.

Рисунок 1. — Модель конкурентных сил М. Портера для условной организации

Отраслевая конкуренция у ОАО «8 Марта» всегда была крайне высока, так как Республика Беларусь традиционно была ориентирована на выпуск текстильной продукции. Но помимо крупных государственных предприятий на данный рынок стали активно внедряться частные производства, что только усилило конкуренцию, особенно в условиях сокращающегося рынка.

В таких условиях в выигрышной позиции оказываются не только крупные розничные торговые сети и даже отдельные магазины, которые могут требовать для себя максимальных преференций в виде отсрочки платежа, сокращения сроков поставки, возможности вернуть нереализованный товар. При этом торговые сети указывают на то, что импортеры уже давно предлагают им аналогичные условия, и отечественным предприятиям необходимо предоставить аналогичные или лучшие условия, в противном случае их товар просто не окажется на полках в данной торговой сети. При этом, не смотря на сужение рынков сбыта, цены на сырье не упали, а даже увеличились. Это произошло вследствие того, что было открыто большое количество новых производств, которые также стали нуждаться в сырье для производства текстиля. В итоге производители тканей стали требовать гарантий выборки оговоренных объемов и предварительной оплаты за поставленную продукцию. Постоянно увеличивается и стоимость перевозки грузов, особенно в сегменте международных грузоперевозок.

На рынок Республики Беларусь стали активно выходить напрямую китайские, турецкие, а также российские производители. Открывается много фирменных магазинов, особенно в сегменте детской одежды. При этом данные магазины периодически устраивают акции, всегда имеется какой-то товар на скидках, что привлекает все новых потребителей. Также, как было указано ранее, растет сегмент интернет-торговли.

**Заключение.** Таким образом, условная организация находится в сложной конкурентной ситуации, когда необходимо принимать комплексные меры по совершенствованию всей хозяйственной деятельности в рамках всего комплекса маркетинга.

В частности, в целях повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции по ценовому и качественному факторам разработать новые схемы закупки сырья и вспомогательных материалов высокого качества по оптимальным ценам. Использовать прямые связи с поставщиками дешевого и качественного сырья, товарного полотна и вспомогательных материалов из Турции, Узбекистана, Польши, Испании, России, Германии и др. Расширить ассортимент предлагаемых моделей за счет закупки нового оборудования. В фирменных магазинах расширить зоны самообслуживания, что создает благоприятные условия для покупки. Следует проводить активную политику продвижения нового бренда ОАО «8 Марта» «voSmae».

#### Список цитируемых источников

1. Национальная экономика Беларуси. Легкая промышленность [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://vuzlit.ru/818050/legkaya\\_promyshlennost](https://vuzlit.ru/818050/legkaya_promyshlennost). — Дата доступа: 28.03.2018.
2. *Портер, Е. Майкл.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
3. *Дмитриченко, С. Я.* Актуальные проблемы самостоятельного выхода отечественных промышленных предприятий на внешние рынки сбыта / С. Я. Дмитриченко, А. С. Козырь // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : Сб. науч. ст. науч.-практ. конф. 21—22 сент. 2017 г. — Курск : Юго-Запад. гос. ун-т. 2017 — С. 82—85.

Поступила в редакцию 19.04.2018