

1. Исходя из существующих тенденций количество гостиниц в г. Минске будет расти. Согласно данным прогноза с использованием метода подбора функций количество гостиниц к 2012 году достигнет 31. Безусловно, этого количества недостаточно для столицы европейского государства, исходя из нормативов, применяемых в мировой практике. Однако, 50%-ный уровень заполняемости существующих объектов гостиничного хозяйства, предполагает наличие резервных фондов, которые с учетом введения двух новых объектов позволят удовлетворить растущий спрос на гостиничные услуги в течение прогнозного периода.

2. В перспективе насыщение данного рынка целесообразно осуществлять посредством введения гостиниц категорий ** и ****. При этом следует отдавать предпочтение расширению частного сектора. Как показало проведенное исследование, наибольшим спросом пользуются частные небольшие гостиницы, расположенные в некотором удалении от центра города. Такие гостиницы обладают высокой конкурентоспособностью, предлагая уровень обслуживания выше среднего и широкий перечень услуг при доступных ценах.

3. Спрос на гостиничные услуги в г. Минске будет постоянно расти. Это обусловлено постоянным повышением интереса к Республике Беларусь со стороны иностранных туристов и бизнесменов. По результатам анализа состояния рынка был осуществлен прогноз выручки, поступающей от размещения туристов в гостиницах г. Минска. Так согласно оптимистичному сценарию, осуществленному с учетом текущих тенденций рынка (роста выручки от размещения в течение 2000-2008 гг.) и увеличению количества въезжающих в Республику Беларусь, выручка от размещения в гостиницах г. Минска составит в 2012 году 62084,11 тыс. долл. США. Согласно пессимистическому сценарию, учитывающему последствия мирового кризиса и его проявления на анализируемом рынке в 2009 году, а также сезонность спроса, значение данного показателя в 2012 году достигнет значения 2008 года и составит 48876,31 тыс. долл. США.

УДК 338.24

АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ

В.И. Иванов
ВФ УО ФПБ МИТСО,
г. Витебск, Республика Беларусь

Теория и практика антикризисного управления предприятий и экономики в целом предусматривает разработку антикризисных программ на основе программно-целевых методов. Важнейшими составляющими этих программ, на наш взгляд, должны стать разделы: по маркетингу, ресурсно-ому обеспечению, реструктуризации форм управления, а так же набор осмысленных моделей поведения менеджеров высшего и среднего звена управления. К сожалению, такие программы на предприятиях, где они разработаны, носят в основном формальный характер. Причина не только в политике выжидания, а в отсутствии на предприятиях высоко профессиональных, мобильных, нестандартно мыслящих менеджеров, маркетологов, способных на разработку эффективных антикризисных мероприятий и моделей поведения.

Несмотря на индивидуальный характер этих программ, они должны отвечать, на наш взгляд, следующим требованиям:

1. Производить надо только то, и в таком количестве, что можно продать. Работа на склад в условиях отсутствия чёткой перспективы сбыта продукции, ещё более осложняет финансово-экономическое состояние предприятия. При хроническом дефиците оборотных средств, их замораживание в товарных запасах приведёт к их полному отсутствию, и как

следствие к задолженности по заработной плате, налогам, поставщикам ресурсов, и т.д. В условиях снижения кредитоспособности банковской системы, высоких процентных ставок, платы за кредит, усилению требований к обоснованию возврата кредита, «вымывание» собственных оборотных средств, работой на склад, не позволительно.

2. Необходимо пересмотреть действующую практику оценки результатов труда менеджеров и других специалистов, в целях разработки и внедрения системы показателей, отражающих вклад каждого в конечные результаты работы предприятия: стабилизацию и увеличения объёма продаж, снижение издержек производства и повышение его рентабельности. Соответственно должна быть усилена стимулирующая роль оплаты труда и его составляющих: надбавок, доплат, премий. Например, недопустимо в сложившихся условиях, ситуация, когда уровень заработной платы служб маркетинга и сбыта, не зависит от динамики объёма продаж. Сейчас, как никогда, должна даваться бескомпромиссная оценка качеству труда, его результатам, каждого работника предприятия и соответственно устанавливаться мера вознаграждения. Другими словами система материального стимулирования должна быть адекватна конечным результатам работника и предприятия в целом.

3. Слово «кризис» на китайском языке состоит из 2-ух иероглифов переводимых как «угроза» и «возможность». Исходя из сущностного понимания кризиса, реализация его «возможности» требует инновационных подходов в управлении экономикой предприятия. Чтобы вывести экономику предприятий и республики в целом на уровень развитых стран ЕС, ликвидировать многократное отставание по производительности труда, материалоемкости, энергоёмкости продукции, подходы к выбору базы сравнения прогрессивности инновационных проектов должны быть принципиально изменены. В действующей практике за базу сравнения прогрессивности инноваций, как правило, принимаются действующие аналоги. При таком подходе реальность вывода предприятий, и страны в целом на передовые позиции весьма и весьма призрачна. Практический опыт многих стран по выводу экономики на уровень развитых стран показывает, что выбор инвестиционных проектов для внедрения следует производить на основе сравнения их с лучшими мировыми образцами. Инвестиции именно в такие проекты позволят нам, несмотря на их относительную высокую стоимость, сэкономить ресурсы, выиграть время и в конечном итоге ликвидировать отставание по важнейшим макроэкономическим показателям.

4. Раньше руководители предприятий не уделяли должное внимание поиску, анализу рынков и каналов сбыта продукции. Скажем, такие вопросы конкурентного анализа как:

Кто является конкурентом? Кто может стать конкурентом завтра? Какова стратегия конкурентов? Каковы возможности победить конкурентов? Кто покупатели продукции? Каковы их нужды? и т.д., были прерогативой руководителей служб маркетинга и сбыта. В условиях кризиса формирование рациональной, операционной модели бизнеса требует постоянного личного участия руководителя предприятия при разработке, обсуждении, принятии решений и осуществлению контроля за их реализацией.

5. Следует провести анализ практики, условий, сроков и качества поставляемого сырья и последующий отбор поставщиков, оставив наиболее оптимальных. Отбор поставщиков следует осуществлять с позиции перевода снабжения на систему «точно в срок». Актуальность внедрения этой системы в условиях недостатка оборотных средств, как никогда высока, так как позволит уменьшить потребность в оборотных средствах на создание складских запасов сырья и материалов.

6. Сейчас часто на слуху заявление руководителей предприятий и отдельных аналитиков о том, что деньги надо вкладывать только в высоко ликвидную продукцию, а от убыточной необходимо отказываться. В принципе, на первый взгляд, это верное утверждение в условиях кризиса требует осмысленной его реализации. Снятие с производства убыточной, но пользующейся спросом на рынке продукции без сбалансированной её замены на более рентабельную приведёт к ещё большим убыткам. Потому что условно постоянные расходы в

виде амортизационных отчислений, содержания аппарата управления и т.п. «лягут» на оставшуюся продукцию и увеличат, таким образом, издержки в целом по предприятию и на единицу продукции. Поэтому снимать с производства нерентабельную, или низкорентабельную продукцию, пользующуюся спросом у потребителя, необходимо только на основе маржинального анализа издержек на её производства.

7. Одним из вариантов реструктуризации формы управления предприятий-смежников может стать образование холдингов. Утрачивая частично финансовую и производственную самостоятельность, предприятия войдут в производственную структуру единой компании, руководство которой будет осуществляться из единого центра. Это позволит совместно работать на конечный результат, уменьшить или снять остроту недостатка оборотных средств, сохранить коллектив, избежать или нивелировать ограничения протекционистской политики.

Всё изложенное требует продуманного взвешенного подхода и оценки с учётом конкретной ситуации на предприятии. Ясно одно, что политика выжидания, просьб, бездеятельности, чревата потерей рынков и возможным банкротством. Дорогу осилит идущий.

Список использованных источников

1. Миксюк С., Матёс А., Кустиков В. Интеграция экономик России и Беларуси в 2008-2011 гг.: динамика основных индикаторов и перспективы развития. – Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики РБ. – 2009. - №1.
2. Стельмак М. Антикризисный путь. – Экономическая газета. – 2009. №6.
3. Герасимова В. Измерение глубины. – Экономическая газета. – 2009. №10.
4. Отдел статистики ЭГ. В круге первом. – Экономическая газета. – 2009. №17.

УДК 332.142 (476)

СОТРУДНИЧЕСТВО НА УРОВНЕ РЕГИОНОВ КАК ПРИОРИТЕТНЫЙ ВИД СОТРУДНИЧЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ)

Т.П. Иванова
ВФ УО ФПБ МИТСО,
г. Витебск, Республика Беларусь

Потребность в модернизации экономики страны (перехода к инновационному развитию) поставила на первый план проблему регионального развития. Развитие регионов определяется как естественными факторами (наличием природных ресурсов, географическим положением, унаследованной структурой промышленности, структурой человеческого и социального капитала), так и институциональными (структурой и концентрацией собственности на территории региона, сложившимися взаимоотношениями с центром, отношениями между региональными и местными администрациями и бизнесом, функционированием региональной судебной системы, наличием активных групп населения) [1].

Как показывают события последних лет, акценты деловых отношений отодвигаются все дальше и дальше от мегаполисов и крупных бизнес-центров и смещаются в регионы. Международное сотрудничество на этом уровне в значительной степени способно решить экономические проблемы регионов.

Задачу «вернуть Витебску славу промышленной столицы республики» поставил губернатор А.Косинец, выступая перед хозяйственным активом Витебской области в апреле 2009 г. Ростом промышленного потенциала города обуславливается и рост бюджета, который за счет работы промышленного комплекса Витебска наполняется на 86%, а на 14% дотируется из областного, но в перспективе должен быть бездотационным. Руководством области одна