

УДК 316.334.2

**СТРУКТУРНО-ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ  
РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ  
БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Г.В. Рощенко**

*Совместное белорусско-швейцарское предприятие  
«СуиссДейта»*

В ситуации, когда мировые процессы определяются глобализацией и региональной интеграцией с постепенным переходом к постиндустриальному информационному обществу, особое значение получает разработка технологий, как производственных, так и управленческих, способствующих повышению конкурентоспособности белорусских предприятий, а также адаптация существующих передовых технологий управления к реалиям социально-экономической ситуации в Республике Беларусь и разработка алгоритмов их внедрения на белорусских предприятиях.

Понятие «маркетинговая ориентация» используется для описания практической реализации концепции маркетинга в рамках экономической активности предприятия. Как экономико-социологическая категория маркетинговая ориентация представляет собой деятельность предприятия по сбору, распределению и использованию информации о потребностях и нуждах покупателей, конкурентной и социально-экономической среде, с целью продвижения и прибыльной реализации товаров и услуг, повышения социально-экономической эффективности деятельности предприятия.

В настоящее время большинство западных исследователей предлагают три основных подхода к развитию маркетинговой ориентации: изменение существующей системы отношений и мотивации сотрудников, изменение существующего поведения сотрудников, изменение комплекса отношений между компанией и покупателями [1]. Все эти подходы подразумевают централизованную разработку и кодифицирование ряда положений, отражающих желательный для менеджмента компании набор установок по отношению к организации и клиентам.

Однако в ходе исследования маркетинговой ориентации белорусских предприятий, во время которого были опрошены 355 экспертов – руководителей (заместителей руководителей) предприятий, а также специалистов экономических (маркетинговых) служб, выявлен ряд специфических для белорусских предприятий недостатков. Наиболее характерным недостатком является «размытие маркетинговой функции», заключающийся в том, что на большом количестве предприятий маркетинговая функция распределена среди нескольких отделов, при этом, отдел маркетинга не всегда является центром координации маркетинговой деятельности предприятия, а также не всегда способен лоббировать принятие управленческих решений [2]. Данное явление накладывает отпечатки на все компоненты маркетинговой ориентации – значительная часть предприятий собирает информацию из внешней среды, не используя специализированные маркетинговые методы, а предпочитая неформальные источники получения данных и анализ вторичной информации; отдел маркетинга незначительно влияет на работу других отделов; при разработке планов развития предприятия большой вес имеют факторы, относящиеся к внутренней среде предприятия, а не к реальным / воспринимаемым нуждам рынка. Исходя из вышеизложенного, более продуктивным в белорусских условиях представляется структурно-процессуальный подход, предусматривающий постепенное, последовательное проведение структурных изменений маркетинговой составляющей деятельности предприятия.

Менеджмент может столкнуться с намеренным сопротивлением развитию маркетинговой ориентации, в качестве мотивации протестного поведения можно выделить следующие факторы:

1. Сотрудники считают, что действия по развитию маркетинговой ориентации «политически мотивированы» и связаны со стремлением перераспределить полномочия среди существующих отделов. Этот мотив характерен для менеджеров среднего звена и редок для сотрудников, непосредственно работающих с клиентами. Существует две взаимосвязанные разновидности этого мотива. Во-первых, сотрудники связывают мероприятия со стремлением отдела маркетинга получить большие полномочия, во-вторых, в некоторых случаях менеджеры считают, что мероприятия специально задумали, чтобы принизить их личный статус, либо статус их неформальной группы, либо статус подразделения.

2. Сотрудники считают, что изменения нежелательны, поскольку негативно сказываются на количестве ресурсов, доступном их департаменту. Этот довод также характерен в большей степени для управленцев.

3. Сотрудники полагают, что хотя развитие маркетинговой ориентации может дать положительный результат в будущем, но есть более неотложные задачи, приоритетные в настоящее время. Эта точка зрения характерна для сотрудников среднего и низшего звена. Список более неотложных задач может различаться в зависимости от предприятия и должности сотрудника, одним из характерных возражений является препятствие росту продаж.

4. Сотрудники полагают, что изменения игнорируют накопленный ими опыт и являются нежелательным вмешательством в их работу со стороны людей, которые не обладают достаточными практическими знаниями. Это возражение характерно для специалистов низшего звена, не имевших ранее опыта работы в организациях с высокой степенью развития маркетинговой ориентации.

Действия по сопротивлению изменениям могут быть как стратегическими, осуществляемыми по плану с достижением промежуточных целей, так и спонтанными, осуществляемыми без долгосрочного планирования.

1. Бездействие. Сотрудники на словах поддерживают изменения, но продолжают действовать в удобной и привычной для них манере. Этот подход в особенности характерен для сотрудников низшего звена, непосредственно контактирующих с покупателями.

2. Вербальная критика. Привлечение внимания других сотрудников к любому негативному аспекту изменений для того, чтобы уменьшить поддержку изменений среди персонала и/или оказать психологическое давление на руководство. Данный подход характерен в большей степени, для менеджеров среднего звена. Хотя эти действия могут расцениваться руководством как дисфункциональные и вызвать его ответную реакцию, протестующие убеждены в своей правоте и искренне считают свои действия логичными и справедливыми.

3. Трансформация. Попытки вызвать повторное обсуждение и переосмысление целей и/или программы изменений, либо интерпретировать их таким образом, чтобы превратить в «более приемлемые» для своего департамента. Этот подход характерен для менеджеров высшего звена и тщательно продумывается.

4. Задержка в предоставлении ресурсов. Как правило, сводится к негласному отказу от своевременного предоставления службе маркетинга двух видов ресурсов: информационных и денежных. Подход характерен для менеджеров высшего и среднего звена.

5. Открытый конфликт и увольнение.

Для устранения этих рисков следует организовать на период организационных изменений подчиняющуюся непосредственно генеральному директору (в некоторых случаях – председателю совета учредителей) группу системного анализа. В эту небольшую группу должны входить как эксперты, так и ключевые руководители предприятия, обладающие полным доступом к информации о деятельности предприятия (в том числе и конфиденциальной). В предлагаемой модели во всех случаях ответственность за принятие решений лежит на маркетинг-директоре (который согласует свои

решения с генеральным директором), что хорошо согласуется с существующими в нашем обществе групповыми нормами и социальными стереотипами.

Использование модели, которая предусматривает концентрацию маркетинговой функции в одной структурной единице, руководитель которой (маркетинг-директор) напрямую подчиняется Генеральному директору, открывает больше возможностей для использования маркетинговой информации и реализации стратегии в интересах предприятия, поскольку в этом случае исследования (и использование их результатов) инициируются службой маркетинга исходя из потребностей всего предприятия.

#### Список использованных источников

1. Harris, L. Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in Management Approaches / L. Harris // J. of Marketing Management. – 2002. – Vol. 18. – P. 603-632.
2. Рощиненко, Г.В. Маркетинговая ориентация белорусских предприятий: социологический анализ / О.В. Кобяк, Г.В. Рощиненко. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2005. – 112 с.

УДК 658:330.322

### ОПТИМИЗАЦИЯ СРОКОВ И ОБЪЕМОВ КРЕДИТОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Т.Б. Савицкая, Е.Ю. Вардомацкая, В.А. Курч*

*УО «Витебский государственный технологический университет»*

Сложившаяся на сегодняшний момент экономическая ситуация создает благоприятные предпосылки для развития отечественной промышленности. Здесь можно отметить и развивающуюся тенденцию импортозамещения, и повышение платежеспособного спроса на товары, что в целом выражается в росте темпов промышленного производства.

В большинстве случаев потенциал, который используется сейчас для увеличения объемов производства, заложен в дополнительной загрузке ранее не использовавшихся производственных мощностей. Однако этот потенциал исчерпаем, особенно в ситуации, когда значительная часть основных средств изношена. Кроме того, старое оборудование не позволяет обеспечить высокое качество выпускаемых изделий. Несомненно, для целей поддержания развития промышленности необходима переориентация производства на выпуск новой, конкурентоспособной продукции, что связано с применением инноваций.

Осуществление подобного рода проектов требует установки дополнительного оборудования и использования новых видов материальных ресурсов, для чего необходимы источники дополнительных финансовых вложений.

Ключевыми вопросами при подготовке инвестиционного проекта для целей реконструкции и модернизации производства являются оптимизация сроков и объемов кредитования. Использование предлагаемого варианта оптимизации позволяет уменьшить время реализации проекта, сократить срок его окупаемости, и, тем самым, сократить необходимое время пользования кредитом. Минимизация сроков пользования кредитом делает последний более доступным для заемщика, позволяет снизить затраты на его обслуживание, в том числе сократить расходы заемщика по выплате процентов по кредиту.