

роль должен играть финансовый эффект, выступая основным критерием принятия хозяйственных решений. И для его достижения определяющим должно быть не столько увеличение объема производства и объема продаж, сколько соотношение издержек и реализационных цен. Поэтому на данном этапе развития предприятиям основное внимание следует концентрировать на снижении издержек производства, аккумуляции денежных средств, техническом и технологическом переоснащении производства.

Учитывая отмеченные особенности, можно сделать вывод, что полное применение системы маркетинга, успешно функционирующей за рубежом, в Республике Беларусь в настоящее время практически затруднено. Тем не менее, предприятия должны последовательно, целенаправленно вести работу по изучению рыночных ниш, систем ценообразования, возможных конкурентов, расстановке кадров, зарождающихся на предприятии служб маркетинга, разворачиванию дилерских сетей и т. д. Другими словами, настойчиво учиться маркетингу, учиться искать свою выгоду. И это, пожалуй, на начальном этапе развития рыночных отношений в Республики Беларусь становится главной предпосылкой успешного применения пока только отдельных элементов маркетинговой деятельности.

УСЛОВИЯ РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.

Юхманов А. С., аспирант

УО «Витебский государственный технологический университет»

За последнее десятилетие, в основном завершился переход к насыщенному сегментированному отечественному рынку. Хотя для некоторых предприятий не решены проблемы функционирования бизнеса, несомненно, что в условиях острой конкурентной борьбы (в том числе и с ведущими зарубежными компаниями) конкурентоспособность становится мерой эффективности бизнеса.

При этом растет интерес к постановке профессионального управления именно как к одному из существенных факторов повышения конкурентоспособности.

Сегодня уже никого не надо убеждать в возможности и необходимости применения на белорусских предприятиях общепризнанных в мировой практике стандартов управления. Вопрос заключается в выборе соответствующей методологии, техник и инструментария внедрения таких систем управления.

На этом пути, на наш взгляд, приходится преодолевать определенные заблуждения в концептуальном понимании данного вопроса, в частности по поводу конкурентоспособности компании и продукции. В отличие от широко распространенного точки зрения, конкурентоспособность может рассматриваться не только по отношению к продукции (товарам и услугам), но и к компаниям, как целостным субъектам рыночных отношений. При этом, в любом случае, под конкурентоспособностью понимается способность выступать на рынке наравне с уже присутствующими там аналогами.

Обеспечение высокой конкурентоспособности компании достигается за счет способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами в первую очередь Заказчиков, а также, что не менее важно, с другими участниками внешнего окружения.

Стратегически конкурентоспособность компании закладывается на этапе разработки ее миссии (предназначения). Успех решения этой задачи в основном связан с качеством проработки модели взаимодействия компании с внешней средой – основы правильного позиционирования компании среди других участников рыночного окружения.

Существенное усиление конкурентоспособности компании достигается при этом за счет точно найденного компромисса интересов компании с интересами партнеров, социальных движений, государства. За счет их поддержки значительно легче обеспечить привлекательность компании в глазах потенциальных Заказчиков.

Конкурентоспособность продукции – это мера ее привлекательности для потребителей конкретного рынка, относительно конкретных аналогов в данный момент времени. Причем сама привлекательность продукции определяется степенью удовлетворения совокупности различных (часто противоречивых) требований. Их состав и приоритетность определяется не только видом продукции, но и типом (классом) самого потребителя.

Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции принято делить на три группы:

Технико-экономические – качество, цена, затраты на потребление (использование).

Коммерческие – условия реализации, предоставляемый сервис, реклама, имидж фирмы и пр.

Нормативно – правовые – требования безопасности, патентной чистоты, других ограничений.

Именно с достижением этих составляющих факторов связывают необходимость в профессиональном менеджменте.

Не совсем верно, на наш взгляд однобокое, представление многих руководителей о том, что управление коммерческой организацией связано исключительно (или, по крайней мере, главным образом) с менеджментом ресурсов. Учет, учет и еще раз учет – вот традиционный девиз многих современных руководителей, несомненно, сказывается влияние теории марксизма.

Вместе с тем известные конкурентные стратегии в отношении продукции, по большому счету, сводятся к реализации двух типов преимуществ. Либо лидерства на издержках (и, как следствие, реализация товаров по более низким ценам), либо дифференциации (и, как следствие, более качественное удовлетворение потребностей покупателя).

В первом случае решающее значение для снижения себестоимости продукции играют производственные издержки. Учет затрат на сырье, комплектующие, энерго-снабжение и пр., оптимизация складских, транспортных, распределительных и иных затрат – основа эффективного управления ресурсами. Учет, финансы, логистика представляют собой в этом случае ключевые компоненты менеджмента.

Однако немаловажным фактором определяющим общую себестоимость продукции являются внутренние транзакционные издержки – затраты связанные с организацией взаимодействия подразделений в ходе выполнения бизнес - процессов. Несмотря на то, что их количественная оценка связана с определенными трудностями, пренебречь этими издержками при сегодняшней интенсивности и сложности структурного взаимодействия в компаниях, на наш взгляд, нельзя. Иными словами реализация стратегии минимизации издержек требует не только постановки менеджмента ресурсов, но и менеджмента организации.

Во втором случае, при реализации стратегии дифференциации, повышение потребительского качества продукта самым тесным образом зависит от совершенства от транзакций. Внешние транзакции (исследования покупательских предпочтений, мероприятия по продвижению) и внутренние транзакции (взаимодействие подразделений по совершенствованию продукта) определяют в данном случае успех реализации стратегии. Менеджмент организации, основанный на маркетинге, стратегии и управлении персоналом - это основа достижения высокой конкурентоспособности инновационного бизнеса. Однако и в этом случае нельзя обойтись только одной составляющей менеджмента – для совершенствования продукта необходимо привлечение

сырьевых, финансовых и иных ресурсов. От эффективного управления этими ресурсами в значительной степени зависит скорость внедрения инноваций.

Таким образом, обеспечение должной конкурентоспособности при любой стратегии связано с постановкой как управления ресурсами, так и менеджмента организации.

Реально в компаниях встречаются три крайних способа обеспечения конкурентоспособности:

Преимущественно за счет низкой цены продукции, достигнутой за счет минимизации издержек. В основном это крупные производственные предприятия, совершенствующие главным образом управление ресурсами.

Преимущественно за счет более качественного удовлетворения потребностей Заказчика, достигаемого быстрым и точным откликом на малейшие изменения покупательских предпочтений. В основном это небольшие сервисные компании, обладающие высокой гибкостью рыночного поведения.

Преимущественно за счет эксплуатации «специфических» ресурсов - источники уникального сырья, особые каналы внешнего финансирования, всевозможные льготы и прочее. Такие компании, чаще всего, вообще не озабочены совершенствованием управления. Даже полная безалаберность в управлении такими компаниями до поры до времени с лихвой покрывается сверхвысокими доходами, получаемыми от эксплуатации указанных ресурсов.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКЦИИ: ИЗЪЯНЫ В ИНСТРУМЕНТАХ МЕНЕДЖМЕНТА

*ЯКУТОВИЧ С. Э., аспирант кафедры организации
и управления*

**Белорусский государственный экономический
университет, г. Минск**

В 60-70-е годы консалтинговыми компаниями был разработан ряд концептуальных методов, цель которых помочь топ-менеджерам диверсифицированных корпораций в повышении эффективности управления портфелем продукции. Портфелем назван набор различных видов продукции, т.е. стратегических бизнес единиц (СБЕ), производимой корпорацией за определенный промежуток времени. Эффективный портфель подразумевает широкое правильное распределение инвестиций для максимального снижения уровня риска. Методы, получившие название методов планирования портфеля продукции, стали активно предлагаться консультантами менеджерам для использования их в планировании деятельности корпораций. Самые известные из таких методов - Матрица планирования портфеля продукции Бостонской Консультационной группы (матрица БКГ), матрица МакКинзи, трехмерная схема Абеля, матрица Артура Д'Литтла и др. Результаты их применения на практике часто колебались от посредственных до губительно отрицательных. Исходя из этого факта, налицо необходимость выявления причин, по которым менеджеры, воспользовавшись вышеупомянутыми методами, зачастую терпели неудачу.

Для упрощения понимания исследуемой проблемы рассмотрим вкратце один из наиболее часто применяющихся методов - матрицу БКГ, - главная цель которого - помочь менеджерам определить направления вложения инвестиций по отношению к каждой СБЕ портфеля продукции корпорации. Анализ проводится по двум критериям - относительная доля рынка и темп роста отрасли, по которым составляется матрица анализа и определяется место каждой СБЕ в ней. Матрица состоит из четырех секторов, в соответствии с которыми все СБЕ делятся на группы: «звезды», «вопросы», «дойные коровы», «собаки». Для каждой из групп в методике предложены соответст-