

ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ)

Переход белорусских предприятий к условиям рыночной экономики выдвинул ряд вопросов управления предприятиями в новых условиях внешней среды. Одним из основных вопросов является выбор стратегии развития предприятия, в частности продуктивное (ассортиментное) развитие. Товарный ассортимент предприятий легкой промышленности Республики Беларусь в виде объема, номенклатуры выпуска исторически определялся “сверху”. Рыночные отношения потребовали коренного изменения сути управления предприятиями, перехода на самостоятельное планирование ассортимента, цены, объемов, потребителей.

При этом резко возросла роль стратегического управления, под которым будем понимать “процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует... Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ” (В.Д. Маркова, С.А. Кузнецов “Стратегический менеджмент”. С. 6—7).

Теория и практика стратегического планирования развитых стран предлагает достаточно разработанные методики определения позиции предприятия, его отдельных бизнес-единиц, товаров и услуг. Использование портфельного метода, основу которого составляют матрицы Ансоффа, Бостонской консалтинговой группы (БКГ), МакКинзи и их производные, позволяет с достаточной долей вероятности определить место предприятия, его товаров и услуг по отношению к рыночной среде и конкурентам. Применение этих методов в белорусской практике сталкивается с рядом существенных проблем, главными из которых являются отсутствие достоверной информации о рынке и конъюнктуре, нехватка квалифицированных экспертов, на оценках которых и строится использование матриц.

Товарная стратегия предприятия — одна из подсистем стратегии организации, нацеленная на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству

и объему производства. Она решает следующие задачи: увязывает существующие и перспективные производственные цели с потребностями рынка и ресурсами предприятия, которыми оно владеет и может располагать в перспективе; определяет фазы жизненного цикла продукта; разрабатывает правила формирования продуктовой программы, которая обеспечивала бы конкурентное преимущество предприятия для достижения стоимостных целей.

Товарная стратегия оперирует совокупностью продуктовых программ и соответствующими ресурсами. Эта совокупность носит название стратегического поля бизнеса и характеризуется тем, что решает рыночные задачи с помощью собственных продуктов в рамках заданных целей, имеет определенных конкурентов на рынке, обладает хозяйственной самостоятельностью и несет ответственность за результаты своей деятельности. Товарная стратегия есть стратегия бизнес-единиц.

Одним из основных методов оценки бизнес-единицы является метод портфельного анализа, представленный анализом "рост/доля" по методу БКГ, анализ "привлекательность рынка/положение фирмы" по методу МакКинзи, анализ жизненного цикла отрасли по методу Hofer/A.Little и матрица направленной политики Shell/DPM.

Теоретические и практические исследования использования вышеназванных моделей стратегического планирования товарной стратегии в белорусских условиях позволяют сделать следующие выводы: классические модели можно и необходимо применять только с условием их адаптации к специфике работы предприятий отрасли; для получения практического результата требуется модификация адаптированных моделей к конкретной ситуации и конкретному предприятию; практическое использование моделей требует достаточно больших затрат для получения исходной информации, разработки методик, привлечения высокооплачиваемых консультантов.

Т.В. Шабловская, аспирант

БТЭУ ПК (Гомель)

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ: ВОПРОСЫ СУЩНОСТИ И АНАЛИЗА

В условиях рыночной экономики для большинства субъектов хозяйствования одной из важнейших проблем является проблема стабильного функционирования в условиях конкурентного рынка, что, на белорусском языке можно сказать, является проблемой стабильности. Беларусь — это страна, которая находится на пороге XXI века. Беларусь — это страна, которая находится на пороге XXI века. Беларусь — это страна, которая находится на пороге XXI века.