

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Т.Л. БОБКО

УПРАВЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИЕЙ: ОТ ИЗУЧЕНИЯ И АДАПТАЦИИ К ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ

Понятие “рыночная ситуация” побуждает хозяйствующие субъекты постоянно оценивать состояние товарного рынка и свое положение на нем, снимать существующую неопределенность, выдвигать новые идеи, выбирать направление дальнейшего развития, намечать новые цели, задачи и пути их достижения.

Возникает дискуссионный вопрос: возможны только лишь исследование рыночной ситуации промышленными предприятиями, учет изменений и своевременная адаптация к ним, или же рыночной ситуацией все-таки можно управлять, т.е. целенаправленно воздействовать на отдельные ее параметры с целью изменения ее состояния в желаемом направлении?

Наша точка зрения заключается в том, что управление рыночной ситуацией торгово-промышленными предприятиями не только возможно, но и крайне необходимо для выживания и преуспеяния на рынке.

Рыночная ситуация — это все условия, факторы и силы, действующие в ограниченном временными и географическими рамками экономическом пространстве и определяющие состояние товарного рынка, которые побуждают субъект управления принимать адекватные управленческие решения и предпринимать управленческие действия на этом рынке.

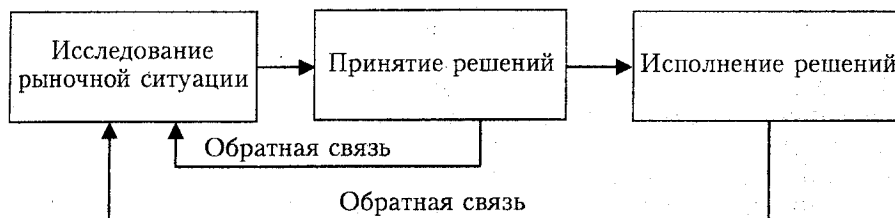
Вследствие постоянной динамичности и турбулентности товарных рынков управление сложившейся на них ситуацией является чрезвычайно сложным и трудоемким процессом. Тем не менее для любого успешно действующего предприятия *рыночная ситуация* — объект постоянного регулирования и управления. Другими словами, с одной стороны, в деятельности предприятия лежит ориентация на рынок, с другой — предприятие влияет на рынок, стараясь им овладеть и *управлять*.

В словосочетании “управление рыночной ситуацией” слово рыночная подчеркивает приоритет внешней направленности управленческих воздействий, т.е. воздействия на рынок, а не на внутрифирменный потенциал предприятия. Это вовсе не означает, что развитие внутрифирменных ресурсов предприятия не важно. Однако *развитие внутрифирменного потенциала* должно происходить с четкой ориентацией на рыночную ситуацию, на тенденции ее изменения и развития.

Таким образом, *управление ростом, успехом фирмы* опирается на две важнейшие составляющие — *управление рыночной ситуацией* и *управление внутрифирменным потенциалом*, причем приоритетна первая составляющая.

Выделим три основных направления деятельности предприятия, когда последнее управляет рыночной ситуацией: 1) выход на рынок; 2) увеличение имеющейся доли рынка, или улучшение рыночной позиции; 3) сохранение рыночной позиции.

Модель управления рыночной ситуацией можно укрупненно представить в виде трех взаимосвязанных блоков (см. рисунок).



Модель управления рыночной ситуацией

Структуру управления рыночной ситуацией любого торгово-промышленного предприятия можно представить в виде трех взаимосвязанных элементов: 1) профессиональные знания рыночной ситуации, основанные на ее анализе, оценке и прогнозировании; 2) эффективное принятие управленческих решений; 3) обеспечение реализации принятых управленческих решений.

Таким образом, чтобы эффективно управлять рыночной ситуацией, необходимо, во-первых, овладеть научными основами управления этим сложноорганизованным системным объектом, а во-вторых, уметь реализовывать их в практической деятельности.

На первый взгляд может показаться, что управление рыночной ситуацией ограничивается лишь принятием управленческого решения относительно каждой конкретной управленческой ситуации, т.е. может быть только оперативным (текущим). На самом же деле более глубокое изучение рыночной ситуации обеспечивает принятие долговременных управленческих решений, рассчитанных на более далекую перспективу, т.е. решений стратегических.

Таким образом, *управление рыночной ситуацией* включает *стратегическое и оперативное управление*, точнее их органичное соединение.

Для управления рыночной ситуацией или регулирования ее развития в нужном для предприятия направлении необходимо ее *исследовать*, т.е. получить полную и достоверную информацию о рыночной ситуации как об объекте управления (регулирования).

Исследование позволяет, исходя из глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, выработать и принять более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению. Изучение рыночной ситуации — залог успеха научно-технических, производственных, коммерческих, финансовых решений.

Таким образом, управление рыночной деятельностью или даже просто адаптация фирмы на рынке невозможны без предварительного исследования рыночной ситуации, без ее причинно-следственного анализа, прогноза и оценки. В этой связи *исследование рыночной ситуации представляет собой информационно-аналитическое обеспечение управления последней*, сильнейшее средство обеспечения конкурентных преимуществ и эффективной хозяйственной деятельности.

Главная цель проведения вышеизложенной аналитико-прогностической деятельности — *принятие обоснованных управленческих решений* относительно конкретных организационных мероприятий, направленных на развитие рыночной ситуации в желаемом для предприятия направлении. Поэтому следующим этапом управления рыночной ситуацией выступает *разработка управленческого решения*.

Решение принято. Однако не менее важная задача — добиться успешной его *реализации*. Для этого необходимо выработать *план действий*, поскольку от выработанного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и ресурсов, а также исполнителей зависит очень многое.

Реализованный план управленческих воздействий подвергается тщательному *анализу* с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации. На основе последнего эффективный управляющий делает соответствующие *выводы* и учитывает их при принятии последующих решений.

Ключевое понятие рыночной ситуации, своеобразное ядро — это *проблема*, требующая исследования и разрешения. В данном контексте можно выделить *два самостоятельных направления управления рыночной ситуацией*: 1) предотвращение потенциальных проблем (избежание проблем посредством их предвосхищения); 2) решение реальных проблем.

Оба эти направления управления рыночной ситуацией очень важны в реальной экономической практике хозяйствующих субъектов. Их реализация должна происходить параллельно, обеспечивая осуществление таких управляющих воздействий, при которых состояние рыночной ситуации приемлемо для предприятия с точки зрения критериев эффективности его деятельности.

Управление рыночной ситуацией не сводится только лишь к решению рыночных проблем предприятия. *Управление рыночной ситуацией — это не только решение проблем, но и использование уникальных возможностей каждой отдельной рыночной ситуации*, которые могут способствовать развитию предприятия, укреплению его рыночной позиции.

В настоящее время проблема управления рыночной ситуацией наиболее актуальна применительно к внешним товарным рынкам. Известно, что состояние экономики нашей страны во многом зависит от ситуации на мировых рынках. Вопросы эффективности внешнеэкономической деятельности приобретают все большее значение для промышленных предприятий Республики Беларусь. В связи с этим *возникает необходимость в глубоких профессиональных знаниях о товарных рынках, а также в умении использовать эти знания в управлении рыночной ситуацией, т.е. в регулировании ее отдельных параметров*.

Мировой рынок имеет чрезвычайно высокий уровень активности и завоевать авторитет на нем можно только высоким профессионализмом и компетентностью. Управление рыночной ситуацией представляет собой важнейшую область научного знания, идея которой состоит в том, что для успешной работы, с одной стороны, необходимо четкое представление о ситуации на современном рынке, а с другой — своевременное получение такой информации позволит быстро и правильно отреагировать и скорректировать рыночную стратегию. Управление рыночной ситуацией затрагивает практически все аспекты деятельности предприятия: от изучения потребностей рынка, конкуренции и собственного потенциала до создания конкурентоспособного товара, продвижения его на рынок и активного целенаправленного воздействия на параметры рыночной ситуации в нужном направлении.

Цели управления рыночной ситуацией могут быть следующими:

- увеличение спроса на выпускаемую продукцию;
- максимизация прибыли;
- завоевание и увеличение доли рынка;
- освоение новых сегментов рынка;
- увеличение объема продаж;
- повышение конкурентоспособности производимой продукции;
- достижение превосходства над конкурентами;
- продление жизненного цикла товара;
- увеличение внешнеэкономического потенциала предприятия;
- достижение мирового уровня конкурентоспособности как продукции, так и предприятия в целом и др.

Инструментами управления рыночной ситуацией могут быть:

- эффективное планирование номенклатуры, ассортимента и объемов выпускаемой продукции;
- разработка новых видов товара;
- ценовая политика;
- инновационная деятельность;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- снижение себестоимости единицы продукции;
- технологические изменения;
- организация эффективного сбыта и его стимулирование;

- рекламная деятельность;
- организация сервисного обслуживания;
- создание благоприятного общественного мнения о товаре и фирме-производителе;
- разработка и реализация стратегии развития;
- разработка и реализация конкурентной стратегии и др.

Таким образом, в процессе управления рыночной ситуацией предприятия осуществляют выработку и реализацию рыночной *стратегии (стратегическое управление)*, которая определяет специфику множества решений тактического и оперативного характера: реклама, продвижение сбыта, формирование общественного мнения о компании и т.д. (*оперативное управление*). При этом понятно, что каждая сложившаяся ситуация индивидуальна, и управленческое решение следует принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась на рынке в данный момент. Именно последняя определяет ту или иную управленческую технологию, метод, прием, необходимые для достижения поставленных целей.

Интересен вопрос о *границах управления рыночной ситуацией*. Речь идет о том, чтобы разделить все факторы рыночной ситуации на управляемые, частично управляемые и полностью неуправляемые. Методологически этот процесс должен предшествовать любым тактическим и стратегическим управленческим решениям, поскольку именно он позволяет выбирать товарный рынок (или его сегмент) для последующего воздействия. Это будет рынок, где, с одной стороны, будет проще всего приспособиться к неуправляемым факторам, а с другой — повлиять на управляемые и частично управляемые в свою пользу.

Можно выделить три основные группы прямых участников рыночной ситуации помимо анализируемого предприятия. Во-первых, потребители, во-вторых, конкуренты предприятия, в-третьих, прочие участники (поставщики, посредники, контактные аудитории и др.). С помощью товарной, коммуникационной, ценовой, сбытовой политики, выработки и реализации эффективной конкурентной стратегии, а также налаживая выгодные отношения с третьей группой участников рыночной ситуации, предприятие управляет рыночной ситуацией.

Отдельное предприятие не может влиять на такие факторы, как экономические действия государства и состояние экономики страны в целом, социокультурные, физико-географические и политико-правовые условия, которые также относятся к важнейшим факторам, определяющим ситуацию на товарном рынке. Управлять ими предприятие не имеет возможности, но приспособиться к ним и использовать в своих интересах ему необходимо.

Экономические показатели деятельности любого предприятия напрямую зависят от объема продаж его продукции. Этот факт объясняет постоянное стремление предприятий к расширению своей доли рынка. Но в силу многих причин (ограниченность спроса, недостаточная платежеспособность потребителей, их консервативность, культурные нормы и т.п.) возможности увеличения объема продаж в одной конкретной стране могут быть ограничены. Поэтому для увеличения объема продаж своей продукции многие производители рано или поздно начинают искать возможности для выхода на рынки других стран.

Вначале такие производители просто пытаются найти возможность сбывать продукцию в других странах. На этом этапе внешнеэкономической деятельности речь идет об *исследовании рыночной ситуации и максимально возможной адаптации к ней*.

При благоприятных условиях доля экспортных продаж существенно увеличивается. Производитель начинает ощущать все большую зависимость от экспорта, формы его взаимодействия с зарубежными партнерами расширяются и усложняются. Предприятие не только включается в международную кооперацию труда, но и создает совместные предприятия и собственные производственные и сбытовые структуры за рубежом. Постепенно оно может прийти к пониманию, что рынком для его продукции является весь мир, а действия по управлению рыночной ситуацией должны учитывать конкретные особенности различных стран. Примером здесь могут быть транснациональные корпора-

ции, доля которых в мировой торговле постоянно растет и приближается, по некоторым оценкам, к третьей части всего мирового товарооборота.

Таким образом, эффективное функционирование фирм, экспортирующих продукцию, связано с решением многих проблем, в число которых входит *управление рыночной ситуацией*. Это комплексное многоплановое понятие, к которому еще не сформировался общепринятый подход. Формировать его следует из различных дисциплин.

Управление рыночной ситуацией — важнейшая часть стратегического управления в целом; важнейшая часть маркетинга; неотъемлемая часть менеджмента информации.

Управление рыночной ситуацией нуждается в поддержке математики, психологии, социологии, языкознания, культурологии и других дисциплин. Она должно поддерживаться современным техническим и программным обеспечением, использованием методов и инструментов искусственного интеллекта.

Управление рыночной ситуацией включает множество самых разнообразных областей и отдельных вопросов. В качестве последних могут рассматриваться:

- вопросы методологии, организации и эффективности проведения исследования рыночной ситуации;
- организация отдела, занимающегося вопросами исследования и управления рыночной ситуацией;
- управление данным отделом;
- управление конкурентоспособностью выпускаемой продукции;
- эффективная конкурентная борьба и достижение превосходства над конкурентами;
- управление покупательскими предпочтениями;
- управление каналами сбыта и др.

Несмотря на растущее внимание и интерес к управлению рыночной ситуацией, охватить перечисленные элементы системы и выстроить их на высоком уровне сегодня под силу очень немногим компаниям. Поэтому на отечественных предприятиях хорошо развиты только отдельные элементы системы. Чтобы добиться эффективности всех элементов, необходимо пройти еще очень долгий путь. Имеет смысл начинать с наиболее уязвимо места. Для одних это неправильный выбор целевого сегмента или неподходящие средства воздействия на последний, для других — устаревший или некачественный товар, или же неэффективная организация процесса исследования ситуации на товарных рынках. У каждого предприятия — свое наиболее уязвимое место. Однако, на наш взгляд, выборочное использование отдельных составляющих системы управления рыночной ситуацией, например, методики и методологии исследований либо эффективной организации их проведения на предприятии не принесет должного эффекта. Только комплексный подход позволит компании успешно выйти на международный рынок и достичь мирового уровня, т.е. того, который характерен для лучших компаний мира.

Очень важен вопрос государственной поддержки национальных предприятий в управлении ситуацией при выходе на внешние рынки. В этом направлении, во-первых, должна быть создана эффективная система отслеживания ситуации на мировом товарном рынке. Во-вторых, налажен механизм оперативной передачи данной информации заинтересованным хозяйствующим субъектам. И, наконец, национальным предприятиям должна оказываться конкретная помощь в осуществлении управленческой деятельности на конкретных зарубежных рынках. Только создание эффективной системы управления рыночной ситуацией на государственном уровне и на уровне отдельных промышленных предприятий обеспечит последним достойное место на мировом рынке.

Литература

1. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика. Мн., 2002.
2. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. М., 2000.
3. Моисеева Н. К. Международный маркетинг. М., 1998.
4. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. М., 1999.