

нарастающим итогом в разрезе следующих категорий работников по конкретным показателям: руководитель — выполнено, км, автомобиле-дни, автомобиле-часы, расходы по конкретным центрам ответственности: административные расходы, водители, ремонтная мастерская; главный инженер — те же показатели, кроме административных расходов; зав. ремонтной мастерской — затраты в разрезе следующих статей: оплата труда ремонтных рабочих, материалы, запасные части, электро-, теплоэнергия, водоснабжение, МБП, амортизация; механик — затраты в разрезе статей: оплата труда водителей, работников гаража, топливо, смазочные материалы, амортизация, износ и ремонт шин, а также технико-эксплуатационные показатели: выполнено тонно-километров, перевезено грузов(т), выполнено, км, автомобиле-дни, автомобиле-часы; водители — затраты (топливо, смазочные материалы, износ и ремонт шин), а также вышеприведенные показатели.

Организация учета и контроля затрат по местам их возникновения и центрам ответственности позволит оперативнее формировать себестоимость услуг грузового автотранспорта и эффективнее управлять этим процессом. Увязка величины производственных затрат со сферой деятельности руководителя соответствующего подразделения позволяет делать вывод не только о целесообразности расходования средств, но и о качестве управления работой предприятия. Организация учета затрат по центрам ответственности будет содействовать повышению эффективности работы автотранспортных организаций.

### Литература

1. Транспорт и связь в Республике Беларусь: Стат. сб. Мн., 2002.
2. Лукинский В.С. Логистика автомобильного транспорта: концепция, методы, модели / В.С. Лукинский, В.И. Бережной, Е.В. Бережная и др. М., 2002.

*Курьян Е.В.* Организация учета затрат по центрам ответственности на автотранспортных предприятиях // Бухгалт. учет и анализ. 2002. №2. С. 8–11.

*Николаева С.А.* Особенности учета затрат в условиях рынка: система “директ-костинг”: Теория и практика. М., 1993.

## И. ЯНЮК

### КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В многочисленных литературных источниках по управлению хозяйствующими субъектами основное внимание уделяется деятельности больших фирм и явно недостаточное — функционированию малых и средних предприятий (МСП). Имеющаяся информация рассредоточена и недостаточно конкретна, что не позволяет дать взвешенную оценку предпринимаемым ими усилиям по развитию и закреплению на рынке. Часто основное внимание уделяется анализу различий в поведении фирм и редко выработке и применению на практике долгосрочной стратегии действий. Отсутствие такой стратегии нередко приводит к дополнительным издержкам, снижает эффективность управленческих воздействий. Видение будущего развития фирмы и меры по выполнению поставленной цели обычно не выражаются в форме стратегии, а составляют совокупность текущих решений. В то же время в рыночной экономике действия, построенные на стратегии развития, во многом определяют результаты со-

*Иренеуш ЯНЮК, кандидат экономических наук, адъюнкт экономического факультета Университета в Белостоке, Польша.*

перничества предприятий. Такие стратегии должны быть прежде всего конкурентными, т.е. следует быть лучше, предприимчивее, чем конкуренты, действовать эффективнее, чем они, в различных областях рынка.

Предпосылки функционирования МСП в рыночной экономике предполагают мотивацию их экономической активности. Ограничения в ресурсах — главная трудность таких фирм. Сектор МСП в настоящее время имеет большое значение, и здесь наблюдается поразительный прогресс, выражающийся в росте количества этих предприятий и в объеме создаваемого ВВП. Дальнейшее развитие данного сектора будет во многом зависеть от стратегии поведения фирм на рынке, от их конкурентоспособности.

Задачей стратегии является выделение фирмы по каким-то параметрам среди других участников рынка, а в итоге, создание более благоприятных возможностей удовлетворения нужд покупателей. По отношению к МСП, на наш взгляд, более обоснованной дефиницией стратегии представляется предложенная А.Д. Хандлером, которая истолковывает ее как: “определение главных перспективных целей и принятие таких направлений действия, а также такое расположение ресурсов, которое необходимо для осуществления цели” [1, 13].

Конкурентную стратегию можно определить как комплекс скоординированного поведения фирмы на рынке. Поведение должно соответствовать положению предприятия, гармонизировать с окружающей средой, в которой оно функционирует. В результате такой стратегии фирма может занять более благоприятное положение, чем соперники. Причем речь идет не только о формировании общего видения развития или подражания, но и об адаптации на рынке исходя из действительных возможностей фирмы. На выбор конкурентной стратегии влияет технологический уровень соперников, а также их участие в работах по созданию новых изделий и модернизации технологических процессов, так как в современных условиях все меньшую роль играет борьба за цены, а все большую — соперничество за покупателя с помощью качества [2, 225].

При выборе стратегии МСП следует также учитывать имеющиеся ограничения по ресурсам, уровень конкуренции, экономическую и технологическую ситуацию, юридические и культурные условия. Стратегия должна иметь определенный объект действия, соответствовать цели, к которой она стремится. Важным является также определение возможных издержек, их отношение к ожидаемой прибыли и время достижения цели. Стратегия должна стимулировать поступательное развитие предприятия, а не только противодействовать факторам, вытекающим из необходимости приспособления к новым условиям и возникающим трудностям. Сосредоточение ресурсов определенного объема и видов даст возможность осуществить быстрые и гибкие перемены. Другим фактором стратегии является опережение соперников. Это касается выбора наиболее подходящего момента начала реализации стратегических решений, а также более ранних действий, дезинформирующих соперников [3, 203].

Для того чтобы определить, что должно отличать конкурентную стратегию МСП, необходимо рассмотреть свойственные им преимущества. Не превосходя соперников по масштабам действий и ресурсам, фирмы должны сосредоточиться на их слабых сторонах. Это заключается в точном выборе рынка и новаторских действиях. Главные преимущества таких фирм вытекают из их высокой гибкости, меньших отрицательных последствий, а часто и большей производительности. Существенными чертами являются также возможность быстрой реакции на изменение спроса, технологии, действия поставщиков и соперников. Производительность труда МСП, кроме того, связана с меньшими бюрократией и засилием администрации, а также с применением более эффективных систем контроля и оплаты труда, что помогает удерживать рациональную занятость и использовать человеческие ресурсы. Сущность конкурентной стратегии МСП заключается в том, что она опирается на свойственные этим фирмам преимущества, а также на имеющиеся возможности по использованию окружающей среды. Укрепление существую-

щих и создание новых секторов преимущества увеличивает вероятность успеха МСП на рынке [4, 140].

М.Е. Портер выделяет три типа стратегии, которые дают возможность получения преимущества — стратегия низких издержек, дифференциации, а также занятие “ниши” [5, 50].

*Стратегия низких издержек* позволяет конкурировать с помощью низких цен, а также указывает на преимущества масштабов производства, способствующих уменьшению единичных издержек. Низкие издержки дают наиболее существенный конкурентный перевес. Поскольку данная стратегия касается товаров широкого потребления, предназначенных для массового спроса, нельзя сказать, что большинство МСП обращается к ней. Однако это не означает, что МСП не должны пользоваться такой стратегией. Уменьшение издержек и нивелирование разрыва между этими и более крупными фирмами позволяет достигнуть сокращения издержек благодаря соответствующему использованию логистики. Конкретным решением является так называемое *just-in-time-production*, т.е. производство на точно определенное время и в точно определенном количестве. Это дает возможность уменьшить ресурсы, рациональнее использовать складские площади и оборотный капитал. Стремление к снижению издержек, однако, не должно быть самоцелью. Частой ошибкой МСП является соперничество с большими фирмами, особенно там, где проблема уменьшения издержек во многом решается масштабами производства. Тогда нет необходимости часто обновлять производимые изделия, а те изменения, которые происходят в процессе производства, могут быть обеспечены существующим потоком инвестиций. Растущие запросы потребителей к качеству предлагаемых продуктов являются источником особых забот МСП. Если продукт не будет значительно лучше, чем у соперника, то покупатель не будет стремиться приобретать его. Хотя среди менеджеров существует понимание того, что высокое качество играет ведущую роль в борьбе с соперниками, важное место занимает и цена. Кроме того, реализация идеи повышения качества создает много проблем, особенно в области поиска капиталовложений [6, 42].

Альтернативной стратегией для МСП является *стратегия дифференциации в маркетинге*. Ее сущность заключается в производстве такого продукта или услуги, которые определяют их исключительность. Данная стратегия опирается на знание мотивов покупки, потребительских особенностей изделия, товарного знака фирмы или продукта, т.е. на приспособление к поведению и ожиданиям покупателей. Применяя эту стратегию, фирма будет “играть” качеством, уровнем услуг, видом продукта, условиями продажи, оригинальностью, простотой использования, а также способом распределения. Умение адаптироваться к быстро меняющимся условиям отвечает особенностям МСП и характеризуется гибкостью действий, быстрым реагированием на изменения в окружающей среде. Поэтому они с успехом могут использовать данную стратегию. Возможность удачного ее применения существенно возрастает, если касается она одновременно нескольких элементов и аспектов действий. Конструкция такой стратегии не проста, но намного увеличивает возможности фирмы. Труднее всего суметь использовать в собственной практике те преимущества, которых соперники достигли одновременно в нескольких областях. Выбирая эту стратегию, надо учитывать и риск, связанный с ее осуществлением. Разница в издержках у соперников и рассматриваемой фирмы может быть слишком большой, а покупатели, несмотря на привязанность к марке, могут отказаться от некоторых особенностей товара, услуги или ее престижа. Надо также иметь в виду, что вместе с увеличением запросов покупателей возможно уменьшение спроса на то, что является объектом соперничества. Опасность представляет также “созревание” сектора, в котором действует фирма. В этом случае увеличится возможность подражания, что уменьшит заметное различие между ними [7, 42].

Следующим типом стратегии, свойственным и белорусским МСП, является *занятие “ниши”*. Под “нишей” надо подразумевать группу покупателей, предъявляющих на рынке похожие или такие запросы, которые до сих пор не были удов-

летворены или были удовлетворены несанкционированным способом. Эта стратегия предполагает, что фирма должна сосредоточиться на определенной группе покупателей (рыночное сосредоточение), на ассортименте продукта (отраслевое сосредоточение) или географическом рынке (географическое сосредоточение). Занятие “ниши” касается прежде всего обслуживания определенного сегмента. Предполагается, что фирма точнее и более эффективно может обслуживать узкий стратегический сегмент, чем соперники, действующие масштабно. Ограниченные финансовыми средствами МСП с большой вероятностью успеха могут применять эту стратегию. Если фирма найдет “нишу” на рынке, в которой нет соперников, и разместится там, она сумеет лучше использовать собственные средства, что даст ей возможность добиться успеха. Занятие “ниши” означает производство одного или нескольких продуктов, предназначенных узкому кругу потребителей. Примером может служить продажа козьего молока для жителей какого-то города или распространение газет в пределах микрорайона. Стратегия эта может проявляться также в производстве продуктов, предназначенных для специфической группы покупателей, например, изготовление одежды большого размера. Успех фирмы, применяющей эту стратегию, в большой степени зависит от умения найти емкую “нишу”. Она должна соответствовать возможностям и способностям фирмы предложить покупателям продукт лучшего, чем у соперников, качества или более дешевый. Примером могут служить фирмы, торгующие подержанной западной одеждой. Они нашли свою “нишу”, покупателей, которые ищут продукты более дешевые и мирятся с их худшим качеством.

Для осуществления этой стратегии необходимо наличие определенных условий. “Ниша” должна быть достаточно большой и перспективной, чтобы обеспечить рентабельность фирмы. Хорошо, если она находится вне интересов лидеров сектора, полезно также, когда фирмы, действующие в пределах целого сектора, испытывают затруднения с обслуживанием “ниши”. Особенно важно, чтобы в сегменте не действовала другая фирма. “Нишами”, интересными для МСП, могут быть те, которые раньше не были замечены большими фирмами, или фирмы относились к ним, как к нерентабельным. Благодаря такой стратегии, МСП заполняют существующие на рынке пробелы и удовлетворяют спрос избранной группы покупателей [8, 200–201]. Фирма, обслуживающая “нишу”, может стать монополистом в ее пределах. Пока не изменятся склонности покупателей или не уменьшатся способности фирмы по удовлетворению их нужд, она будет удерживать свой перевес. Вытекает это из отсутствия издержек, вызванных непосредственной конкуренцией, а также из учета специфических требований клиентов “ниши”. Следует подчеркнуть, что МСП, действующие в пределах одного сегмента, могут лучше узнать потребности покупателей и адаптироваться к ним, чем фирмы, действующие во многих сегментах.

Занятие “ниши” связано, однако, с определенным риском. Даже тогда, когда фирма найдет соответствующую ее возможностям и средствам “нишу”, не гарантируется конечный успех. “Ниша” может стареть быстрее, чем это предполагалось, к ней могут проявлять интерес лидеры сектора или новые инвесторы, для которых созданные малой фирмой барьеры будут незначительными. Существенным фактором является также растущее различие между соперниками, действующими в широком масштабе, и фирмой, сосредоточенной на “нише”. Это исключает дополнительную выгоду, вытекающую из обслуживания узкого рынка, а иногда уравновешивает преимущество, которое дает занятие “ниши”. Однако главную опасность представляют соперники, пытающиеся найти неудовлетворенные нужды в пределах “ниши” и осуществить еще большее ее заполнение [5, 61–62]. Надо заметить, если рынок не насыщен, легче найти “нишу”. В противном случае предприниматели должны серьезно взвесить свои возможности. Менеджерам следует задействовать новые технологии, производственные мощности, исследовательский потенциал, с тем чтобы повысить конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, рост экономики Республики Беларусь сопровождается развитием МСП. Но быстрые изменения не всегда положительно сказываются на сознании

менеджеров, которые должны понимать, что устоявшееся поведение в малой фирме перестает приносить должный эффект. Динамичные перемены в экономике требуют от МСП постоянного развития кадрового потенциала. Адаптируя выше-названные примеры стратегии к белорусским условиям, надо помнить, что американские или немецкие МСП, на основе которых сформулирована конкурентная стратегия, не тождественны МСП Республики Беларусь. Каждый из видов стратегии может оказаться хорошим. Принимая во внимание динамически развивающуюся внешнюю среду, специфику и разнообразие особенностей, характеризующих фирмы, которые их применяют, надо иметь в виду — при выборе стратегии не следует руководствоваться однозначными указаниями. Кроме того, надо подчеркнуть, что МСП должны проводить более активную маркетинговую стратегию на рынке.

Добиться успеха МСП Беларуси помогает высокое качество предлагаемых продуктов, а также создание новых сегментов, предоставляющих возможность проводить стратегию дифференциации. Обеспечение перспективного конкурентного преимущества требует от МСП осуществления сознательной сегментации рынка и выбора “ниш” с новыми возможностями развития. Только в том случае, если предлагаемые фирмой продукты будут более современными и своеобразными, она станет лидером. Однако надо иметь в виду, что продолжительное конкурентное преимущество на рынке предопределяет не подражание, а своеобразие и необычность решений. При отсутствии достаточных средств, малой торговой силе и одновременно растущем риске несомненно, что МСП должны сосредоточить свои усилия на определенных узких сегментах рынка.

### Литература

1. *Chandler A.D.* Strategy and Structure. Cambridge, Mass, 1962.
2. *Sobiecki R.* Najbardziej typowe strategie konkurowania firmy // Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja / Szymański W. [red.]. Warszawa, 1995.
3. *Sztucki T.* Marketing. Sposób myślenia system działania. Warszawa, 1994.
4. *Янюк И.* Признаки мелких и средних предприятий — преимущества и недостатки развития (на основании польской и западной литератур) // Эколого-экон. проблемы реформирования агропрод-мышл. комплекса белорус. Полесья. Сб. науч. тр. Белорус. гос. экон. ун-т. Пинский фил. Мн., 2001. Вып. 1.
5. *Porter M.E.* Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. Warszawa, 1999.
6. *Mroczek E.* Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw // Przegląd Organizacji. 1996. № 7—8.
7. *Janiuk I.* Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce // Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami / Koźuch A. [red.]. Siedlce, 2000.
8. *Romanowska M.* Strategie rozwoju i konkurencji. Warszawa, 2000.

**Т.Г. ХОДАСЕВИЧ**

### ФОРМУЛИРОВКА КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

С момента возникновения концепции контроллинга и до настоящего времени у ученых-исследователей нет единого мнения о сущности контроллинга. Различные подходы к его определению и функциям, а также развитие и усложнение эконо-