

Важным элементом процесса управления является стратегическое планирование. Большинство специалистов рассматривают стратегии на трех уровнях:

- корпоративном;
- функциональном;
- инструментальном.

На корпоративном уровне, используя зарубежный опыт, можно выделить портфельные стратегии роста и конкурентные.

Портфельные стратегии – это способ распределения ресурсов предприятия между структурными подразделениями с учетом привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы. Для определения портфельной стратегии применяются матрица Бостонской консультационной группы и матрица корпорации «General Electric» или Мак-Кинзи.

В основе разработки стратегии роста положена матрица Ансоффа, а конкурентной – матрица выбора стратегии конкурентной борьбы: ценовое лидерство, продуктивное лидерство или лидерство в нише.

На функциональном уровне стратегии направлены на выбор предприятием целевых рынков, позиционирования товара и разработки комплекса маркетинга на целевом рынке. Комплекс маркетинга – одно из основных понятий современной системы маркетинга, осуществляемой с помощью инструментов товара, цены, системы распределения и стимулирования.

Осуществление управленческих маркетинговых мероприятий невозможно без составления бюджета и осуществления контроля. Для определения общих затрат в зарубежной практике используются подходы:

- финансирование от возможностей, т.е. на долю маркетинга приходится лишь то, что остается после производства;
- фиксированного процента, основанный на отчислении определенной доли от предыдущего или предполагаемого объема продаж, прибыли;
- соответствие конкуренту – предполагает учет практики затрат на маркетинг конкурирующих фирм с поправкой на соответствие в силах и долю рынка;
- максимальных расходов – расходование средств как можно большего объема;
- целевой – основанный на стройной системе четко сформулированных целей и задач.

Контроль завершает цикл управления маркетинговой деятельностью. Основными элементами контроля являются: ситуационный анализ, ревизия, стратегический аудит, оперативный контроль и контроль эффективности и прибыльности.

Предложенный системный подход управления маркетинговой деятельностью соответствует современной концепции управления предприятием и позволяющей достигать максимального эффекта.

Н.П. Яровая
БГЭУ (Минск)

РАЗВИТИЕ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СЕТИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Выведение белорусских товаров на рынки стран дальнего и ближнего зарубежья прежде всего связано с развитием товаропроводящих сетей. Эффективным звеном в этом плане являются внешнеторговые посредники. Многие промышленные предприятия, осуществляющие экспортно-импортную деятельность, выходят на внешний рынок с привлечением торгового посредника (примерно 40% предприятий), а также ис-

пользуют их для изучения зарубежных рынков (36% предприятий) и оказания сервисных услуг при экспорте продукции (самостоятельно и через торгового посредника оказывают услуги примерно 46% предприятий, только через торгового посредника – 18%).

Часть предприятий имеют собственную товаропроводящую сеть, причем 73% из них используют ее для поиска новых партнеров. Одним из таких предприятий является ПО «Минский тракторный завод».

Очевиден тот факт, что создание такой сети не могут позволить себе многие предприятия, даже крупные, прежде всего из-за нехватки финансовых средств. Приведенный пример относится к единичным случаям. В связи с этим необходимо искать выход в организации сотрудничества на взаимовыгодных условиях между нашей страной и ее торговыми партнерами. И такая работа проводится, главным образом, с Россией.

Российский рынок – это более 58% товарооборота и более 51% экспорта РБ. Россия стоит на пороге вступления во Всемирную торговую организацию. Это означает, что скоро будут существенно снижены ввозные таможенные пошлины, и российский рынок будет открыт для импортных товаров. Белорусским товаропроизводителям придется конкурировать на нем с иностранными и российскими фирмами. Это возможно не только путем снижения цены и повышения качества продукции, но и за счет более широкого ее присутствия на российском рынке.

Условия для закрепления на данном рынке для белорусских экспортеров есть. Мощности российских предприятий, даже вместе с белорусскими, недостаточны для удовлетворения потребностей российского рынка. Сегодня РБ может выигрывать перед другими странами не только за счет территориальной близости и интегрированности экономик, но и за счет более широкого и полного представления своей продукции на рынке. Решить эту проблему можно путем повышения эффективности функционирования товаропроводящих сетей.

Развитие собственной сети реализации белорусских предприятий, как уже отмечалось выше, требует дополнительных финансовых средств.

Второй путь – использовать возможности устойчиво работающих российских оптовых торговых структур. Большинство белорусских предприятий предпочтительнее вариант использования возможностей крупных региональных оптовых структур, которые уже имеют связи с системами мелкооптовой и розничной торговли в регионах. Ряд российских оптовых структур высказывает готовность оказать помощь в развитии товаропроводящей сети белорусских предприятий.

Кроме того, концерном «Белресурсы» на территории РФ за последние 2–3 года учреждено более 20 совместных торговых домов. Однако существенного вклада в развитие товарооборота они не внесли в связи с тем, что являлись фактически розничным звеном и практически не работали с оптом. Торговые дома также служат как демонстрационные и рекламные центры продукции, предоставляют информационно-маркетинговую информацию для обеспечения эффективности торговых операций (например, Балтийско-Белорусский Торговый Дом, организованный как совместное белорусско-российское предприятие в Калининграде в 1999 году).

Одной из конкретных мер по развитию товаропроводящей сети между Россией и Беларусью явилось создание в 2000 году ОАО «Белорусско-Российский Центр маркетинга и торговли» на площадях ГАО «ВВЦ» (бывший ВДНХ). Конкретная работа ОАО «Белорусско-Российский Центр маркетинга и торговли» позволяет найти пути преодоления недостатков в межгосударственной торговле Беларуси с Россией в области кредитования торговли, рекламы, изучения рынка, расширения дилерских сетей, организации фирменной торговли и увеличения объемов продаж.

В Беларуси еще не сложилась оптимальная система внешнеторговых организаций, которая содействовала бы продаже белорусских товаров за границу. В своей экспортной активности промышленные предприятия РБ ориентируются на традиционные, освоенные рынки сбыта. Но предстоящее вступление нашего основного торгового партнера – России во Всемирную торговую организацию диктует необходимость искать новые рынки. При всей важности торговли со странами Западной Европы прогнозировать существенного увеличения ее объемов не приходится, т.к. рынки этих стран перенасыщены, а конкурентоспособность отечественных товаров имеет ограниченный жизненный цикл. А в условиях возрастающей международной конкуренции белорусские товары будут постепенно вытесняться продукцией западных и новых индустриальных стран. На восточноевропейских рынках существует сильная конкуренция со стороны западных фирм, а также проблемы с конвертацией валюты. Для наращивания экспорта в Восточную Европу необходимо организовывать дилерские сети фирменного послепродажного обслуживания, особенно сложной технической продукции. К наиболее перспективным рынкам сбыта относятся страны Азиатско-Тихоокеанского региона. По оценкам западных экспертов, именно НИС этого региона будут иметь самые высокие темпы экономического развития. Кроме того, структура отечественной промышленности в настоящее время во многом схожа с типичной для НИС, в связи с этим имеются все предпосылки для организации эффективного международного обмена. Поэтому создание соответствующей внешнеторговой инфраструктуры должно повлечь увеличение объемов внешней торговли с НИС. В развитии товаропроводящей сети ведущую роль призвана сыграть Белорусская торгово-промышленная палата. Она может и должна стать распространителем передовых начинаний и опыта создания элементов эффективно функционирующей товаропроводящей сети.