

идти не столько о конечной продукции, сколько о комплектующих или даже отдельных компонентах для комплектующих и выполнении отдельных технологических операций. Это очень важно практически для всех выделенных отраслей. Маркетинговая стратегия обязательно должна включать расщепление производств по технологической цепочке и только с этих позиций следует осуществлять мониторинг рынка для продукции отрасли (предприятия).

2. Следует установить, может ли отрасль (предприятие) предложить такую продукцию: комплектующие, компоненты для комплектующих или выполнить отдельные технологические операции для установленного сегмента (ниши) рынка. Для чего следует оценить свои научно-исследовательские, опытно-конструкторские, производственно-технологические возможности. Только на основе расчета возможных издержек и определения конкурентоспособности можно определить варианты дальнейших действий:

- самостоятельно организовать производство, собрав заказы;
- подключать к производству компонентов стратегических партнеров;
- предложить свои услуги по выполнению отдельных технологических операций лидерам рынка.

3. Следует знать, может ли отрасль (предприятие) наладить эффективную систему продвижения конечной продукции и сервисного обеспечения своей продукции.

Важнейшим преимуществом на конкурентных рынках считается умение предприятия минимизировать издержки, связанные с продвижением продукции. Снижение непроизводительных издержек в процессе продаж является основным объектом усилий лидеров рынков промышленной продукции. Оптимальная конфигурация каналов распределения, заинтересованность всех их участников в конечном результате, оптимизация отношений между участниками канала, - вот далеко не полный перечень основных направлений снижения затрат.

Здесь следует использовать любые формы сотрудничества: от создания совместных предприятий (в форме акционерных обществ), осуществляющих полностью весь комплекс маркетинговых функций и имеющих контрольный пакет, до простых форм посредничества – все должно способствовать достижению одной главной цели – наращиванию объемов продаж.

Вместе с тем для разработки такой стратегии необходимы изменения в системе менеджмента промышленных предприятий, а также в информационном обеспечении самого процесса реформирования промышленности. Прежде всего, следует изменить место и роль службы маркетинга в действующей иерархии управления предприятием. Несмотря на то, что уже почти 10 лет предприятия строят свою производственную политику, находясь в рыночной среде, доминирующим подходом к управлению предприятием является производственно-технократический. При формировании производственной программы определяющими условиями по-прежнему являются возможности производства, а не потребности рынка.

В.В.Примич
БГЭУ (Минск)

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ ЦИВИЛИЗОВАННОГО РЫНКА

Рыночная концепция управления основана на том, что управление является деятельностью хозяйствующего субъекта, в процессе которой происходит упорядочение

его структурных элементов на основе рыночных механизмов регулирования хозяйственных процессов.

Принципиально рыночная концепция отличается от плановой механизмом постановки целей и способами их достижения. В связи с этим, если в плановой концепции цели управления определяются, прежде всего, народнохозяйственными интересами, а не интересами конкретного трудового коллектива, то в рыночной концепции управления целью деятельности является – получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и собственника имущества хозяйствующего субъекта. Кроме того, при плановом управлении баланс интересов всех хозяйствующих субъектов осуществляет государство, а в рыночной концепции управления он достигается посредством рыночных механизмов саморегулирования. Роль государства сводится к установлению правил ведения хозяйственной деятельности и различных ограничений.

Вторым отличием рыночной концепции управления от плановой является различное использование методов управления. В частности, если в плановой экономике управление осуществляется в основном с использованием административных методов, то в рыночной концепции управления экономикой регулируют рынок и потребности потребителей, в связи с чем преимущественными становятся экономические методы управления.

Это подтверждается и тем, что в настоящее время можно наблюдать такую ситуацию в экономике страны, когда над значительным числом предприятий нависла угроза банкротства. Многие руководители этих предприятий пытаются переложить ответственность за неэффективное хозяйствование на внешние условия: повышение процентных ставок, появление новых конкурентов, инфляцию, колебания курсов иностранных валют, изменения в законодательстве, падение спроса на продукцию и другие, то есть на отсутствие четких "правил игры".

Однако экономические факторы внешней среды определяют только 30% (в худшем случае 50%) успеха предприятия. А остальные 70% (50%) зависят от существующей системы управления.

Основными причинами такого их состояния являются: во-первых, неудовлетворительное управление, в том числе и низкий уровень использования экономических методов управления предприятием, во-вторых, экономические факторы, лежащие вне сферы управленческого контроля.

К неудовлетворительному уровню управления обычно приводят следующие причины:

- отсутствие требуемого уровня планирования;
- отсутствие достоверного анализа деятельности предприятия;
- неудовлетворительный финансовый контроль над работой всех структурных подразделений предприятия;
- неадекватная управленческая информация.

Используемая предприятиями экономическая информация разобщена, хранится в различных службах и отделах и не всегда доходит до руководителя в нужный момент, в удобном виде. Традиционный учет не обладает нужной оперативностью, утрачивает свою информативность и полезность для принятия управленческих решений.

Отмеченные недостатки в экономической работе на предприятии обуславливают необходимость создания более совершенного механизма управления предприятием, включающего наряду с традиционными экономическими методами и нетрадиционные, в частности, такие, как контроллинг.

Контроллинг в цивилизованном рынке рассматривается как процесс интеграции методов учета, анализа, планирования и контроля в единую систему получения, обра-

ботки и обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений, а также как систему, управляющую экономикой предприятия. Такая система сориентирована на достижение не только текущих целей в виде получения прибыли или минимизации убытка, обеспечения платежеспособности и ликвидности предприятия, но и на глобальные стратегические цели – выживание предприятия в условиях конкуренции при рыночном механизме хозяйствования, сохранение рабочих мест.

Внешняя среда, в которой функционируют предприятия, становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. В современных условиях хозяйствования, требующих гибкого реагирования на изменения окружающей среды, все сложнее становится прогнозировать деятельность предприятий в будущем, труднее ими управлять. К тому же внедрение новых высокопроизводительных и наукоемких технологий требуют от них значительных финансовых вложений, в то время как основная масса предприятий республики не может этого себе позволить. Поэтому, прежде чем предпринимать какое-либо решение, предприятие должно четко представлять свои возможности и последствия принимаемого решения.

Все это обуславливает необходимость большей приспособленности управления предприятием к рыночной саморегуляции, что, в свою очередь, усиливает значение использования такого нетрадиционного экономического метода, как формирование стратегии, обеспечивающей финансовую устойчивость в перспективе.

В новых условиях хозяйствования предприятий появилась необходимость использования также и такого нетрадиционного экономического метода, как «управление по целям», являющегося разновидностью контроллинга и основой стратегического планирования. Исследователи этой проблемы определяют "управление по целям" как «систему планирования и достижения результатов в наиболее желательном и наиболее необходимом для организации направлении при одновременном удовлетворении потребностей членов этой организации», и как «динамичную систему, призванную интегрировать потребности организации в идентификации и достижении своих целей по прибыли и по ее росту с потребностью управляющих повышать свою квалификацию и вносить свой вклад в осуществление задач, стоящих перед организацией в целом».

В практической деятельности предприятия используют самые разнообразные цели, которые классифицируются по различным признакам. В частности, цели классифицируются на: перспективные и текущие; общие и частные; промежуточные и конечные. Непосредственные цели подчинены перспективным целям управления, частные – общим, промежуточные – конечным.

Установление цели является сложной задачей, включающей в себя поиск, формулирование и ранжирование целей. Методология поиска целей требует не только тщательного анализа положения предприятия в данный момент, но и прогнозирования, как его внутренних ресурсов, так и возможных изменений внешней среды (главным образом, рынка сбыта основных изделий). Оценить ситуацию, которая может сложиться в будущем, в сфере деятельности предприятия, и определить, какой характер могут принять взаимосвязи между основными его целями и неконтролируемыми им внешними факторами – вот основная проблема прогнозирования. Такой анализ позволяет установить реальность желательных для предприятия конечных результатов деятельности и на этой основе сформулировать его конкретные цели.

Вначале разрабатывается прогноз развития рынка с учетом ожидаемых изменений потребительского спроса, а затем прогнозируется роль предприятия на этом рынке. При анализе рынка задача состоит не в том, чтобы экстраполировать существующие тенденции, а в установлении момента, когда эти тенденции начнут изменяться и направление их изменений.

Вначале разрабатывается прогноз развития рынка с учетом ожидаемых изменений потребительского спроса, а затем прогнозируется роль предприятия на этом рынке. При анализе рынка задача состоит не в том, чтобы экстраполировать существующие тенденции, а в установлении момента, когда эти тенденции начнут изменяться и направление их изменений.

Стратегия предприятия – это программа его деятельности, отражающая предвидение будущего развития (изменения) посредством представления в ней совокупности различных действий, ориентированных процессов, мероприятий, характеристик, включая анализ последствий управляющих воздействий и инноваций. Она обеспечивает повышение мотивации заинтересованности работников в реализации этой программы, создает чувство уверенности, ориентирует на устойчивое развитие предприятия в условиях рынка.

На предприятиях могут разрабатываться в зависимости от направлений использования различные, отличающиеся определенной спецификой, стратегии – корпоративные (общие), конкурентные (деловые) и функциональные.

Общая стратегия формируется руководством предприятия. Она отражает уровень и характер инвестиций, определяет размеры вложений капитала. Эффективно распределенные между подразделениями предприятия инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности предприятия, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

Таким образом, цивилизованный рынок создает условия для более эффективного использования существующих экономических методов и позволяет расширить границы их применения.

Н.Л. Прокофьева, Л.В. Демко
ВГТУ (Витебск)

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ УПРАВЛЯЕМОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМОЙ ЕГО СОБСТВЕННОСТИ

Управление предприятием предполагает использование власти руководителем, однако власть одного человека обязательно порождает организационное, экономическое или психологическое принуждение других людей. Чтобы не допустить слишком большой власти отдельных личностей, общество смогло найти противовесы в виде законов, частной собственности, индивидуальных свобод и рыночных механизмов. Закон ограждает человека от злоупотребления властью со стороны государства и других людей.

Частная собственность способна расширить границы индивидуальной свободы человека, закон обеспечивает ее, но взамен требует от человека ответственного по отношению к ним поведения. Частные лица распоряжаются своей собственностью исходя из своих целей, вступают в рыночные отношения с другими людьми, заключая взаимовыгодные сделки. Такие достаточно простые причинно-следственные связи в деятельности человека характерны только для ситуаций индивидуального предпринимательства или небольших частных предприятий.

Крупные предприятия, как правило, имеют более сложную организационно-правовую форму, при которой общая собственность сформирована как долевой или акционерный капитал, поэтому руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и любое принятое ими решение так или иначе