

в глобальных отраслях конкурируют фирмы, а не страны, поэтому говорить о конкурентоспособности Беларуси, напрямую не связывая это с конкурентоспособностью отдельных фирм (предприятий), бессмысленно;

интегрируясь в экономику России, предприятия Беларуси сталкиваются с конкуренцией не только со стороны крупных национальных компаний, обычно интегрированных в ФПП (производство дорожно-строительной техники, станкостроение), но и со стороны предприятий, представляющих интересы крупных западных ТНК на территории России (производство кондитерских изделий, бытовой химии и т.д.);

предприятия Беларуси рассматриваются лидерами ФПП России как импортеры. Поэтому Россия проводит политику импортозамещения (производство карданных валов), или как элементы российской ФПП ("Амкорд", МАЗ в глазах "Руспромавто"), но не как партнеры.

Таким образом, рассматривать перспективы развития закрытой национальной экономики Беларуси или экономики, ориентированной на внутренний рынок России, считая его достаточно обособленным от мировой экономики, невозможно.

Одним из выходов в сложившейся ситуации я вижу во внедрении и развитии на предприятиях и в организациях элементов стратегического лидерства.

Надо подчеркнуть, что неотъемлемой чертой глобальной конкуренции являются стратегии, применяемые фирмами. Без глобальной стратегии, определяющей основное направление деятельности фирмы, немисливо выживание фирмы в столь жесткой конкурентной борьбе. Но в то же время наличия стратегии вовсе недостаточно. Без лидеров, способных реализовать данную стратегию, она ничего не значит. Руководству многих предприятий трудно переходить от стратегии к оперативным действиям. Почти всегда причина — в слишком высоком уровне абстракции в дискуссиях о стратегии. Руководителю должно быть в состоянии трансформировать свое стратегическое видение и конкретные шаги, которые необходимо сделать.

Разработка стратегии связана в основном с рыночно-предпринимательской деятельностью, а ее реализация проходит главным образом через управление людьми и деловыми процессами, тогда как успешное создание стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции и отрасли, предпринимательского искусства.

Выполнение стратегии — ориентированная на действия, подчиняющая себе все остальное задача, которая проверяет способность менеджеров проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленные цели.

Переход от управления организациями к ориентированному на достижения развитию должен привести к большим переменам в типе лидерства, который считается самым эффективным. Лидерство во все меньшей степени должно быть направлено на сохранение достигнутой позиции и все больше нацелено на динамичность, движение. Для достижения успеха лидер должен исходить из динамики и направления развития окружающего мира, а не только из своих амбиций, ресурсов и желания расширения своей собственной организации.

Таким образом, прослеживается неразрывная цепь: лидер в организации—лидер в отрасли—страна—мировой лидер. Начало лидерства стран заложено в лидерах групп и организаций. Их лидерство должно носить стратегический характер, чтобы создать базис для лидирования фирмы и лидирования страны в той отрасли, в которой работает фирма.

Эффективная стратегия, реализуемая энергией лидеров, приводит к лидерству фирмы, которое в свою очередь должно носить стратегическую направленность и поддерживаться эффективной стратегией. Только таким образом можно занять значимое место в условиях надвигающейся глобализации.

<http://edoc.bseu.by>

*П.А. Достанко*  
БГЭУ (Минск)

## **ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ НА РЫНКЕ ИНТЕГРАЛЬНОЙ СИЛОВОЙ МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ**

Изделия силовой микроэлектроники (ИСМЭ) — самое динамично развивающееся направление в секторе электронной промышленности мировой экономики. Это обосновано прежде всего тем, что до сих пор в мире громадное количество потребления электроэнергии происходит в непреработанном виде, а это в свою очередь приводит к большим ее потерям и ухудшению экономических показателей. Улучшение экономики этой важнейшей народнохозяйственной проблемы можно осуществить за счет частотно-импульсного управления, плавного регулирования электроэнергией и снижением внутреннего потребления ее приемными и преобразовательными устройствами. Основополагающую роль в этом процессе должны сыграть ИСМЭ.

В международном журнале Future Horizons по полупроводниковой промышленности сделан прогноз, где показано, что рынок ИСМЭ постоянно развивается, а в 2002 г. его прирост сохранится на уровне 25 %, несмотря на кризис в целом на рынке микроэлектроники. Показано, что этот прирост обоснован мировым энергетическим кризисом, быстрой сменой технологий, слиянием рынков сбыта и ужесточением конкурентной борьбы. Усиливается тенденция к увеличению роли ИСМЭ в общей стоимости энергетических сетей по причине замены традиционных систем преобразования электрической энергии от источника до потребителя на электронные системы. В Беларуси на рынке ИСМЭ работает УП "Завод Транзистор" НПО "Интеграл". Проведенный анализ деятельности за 10 последних лет на рынке сбыта и структура рынка свидетельствуют об активной и результативной его работе на внутреннем и внешнем рынке. Если в 1983 г. стоимость ИСМЭ в среднем составляла 9 % от объема производства, то в 1998 г. равна 16 %, а в 2001 г. достигла 23 %.

В работе показано, что имеется потенциальная возможность существенного расширения и увеличения внутреннего и внешних рынков на ближайшее пятилетие. На всех рынках производство ИСМЭ испытывает сильную конкуренцию при продвижении своих изделий и услуг со стороны ведущих мировых фирм.

Рынок электронного оборудования СНГ характеризуется высокой ненасыщенностью, что приводит к необходимости закупки ИСМЭ по импорту или использованию электроэнергии в непреработанном виде, а это увеличивает потери энергии и ухудшает экономику. Сегодня потребление электроники на душу населения в странах СНГ составляет менее 50 дол. США в год, на Западе эта величина превышает 1000 дол. США. Одни только затраты на достижение западного уровня телефонизации оцениваются десятками миллиардов долларов.

В последние годы российская продукция становится все более конкурентоспособной по ценам как на внутреннем, так и на мировых рынках, открывая новые возможности для наших производителей ИСМЭ. Объем общероссийского рынка электронных систем и конечной аппаратуры составляет примерно 21 млрд дол.

Ведущими сегментами электронного рынка являются области телекоммуникационной, промышленной и медицинской электроники, персональные компьютеры.

Показано, что принятая на уровне правительств Беларуси и России совместная программа "Союзный телевизор" позволяет "оживить" деятельность телевизионных предприятий, что в свою очередь увеличит объемы поставок электронных компонентов на внутренний и внешние рынки.

УП "Завод Транзистор" предлагает широкую гамму комплектующих (мощные биполярные высоковольтные транзисторы, мощные полевые р-п-канальные транзисторы, маломощные полевые транзисторы, мощные диоды Шоттки, мощные выпрямительно-ограничительные диоды, мощные быстрodeйствующие высоковольтные выпрямительные диоды и др.) для телевизионных предприятий и других областей электроники.

Планируемое в рамках программы "Союзный телевизор" взаимодействие белорусских поставщиков комплектации и российских предприятий-производителей телевизионной техники делает это направление достаточно перспективным. Основными потребителями комплектующих изделий для телевизионной техники являются 5 заводов России, расположенных в Москве, Воронеже, Новгороде, Пензе, С.-Петербурге, а также Южная Корея, Китай, Гонконг, Сингапур, Америка и др.

В перспективе предполагается увеличение объемов отгрузки ИСМЭ для предприятий России, изготавливающих телевизионные приемники, с увеличением на 20–25 %, что составит порядка 600.0–700.0 тыс. штук в 2002 г.

Наиболее быстрыми темпами развивается автомобильная электроника. В России в год продается более 4, 2 млн новых автомобилей, из них 85 % — отечественные. В 2003–2006 гг. ожидается удвоение объемов продаж. Жесткая конкуренция на внутреннем рынке с импортными автомобилями заставляет автомобилестроителей уделять все большее внимание качеству продукции и широко внедрять электронику в автомобилестроение отечественного производства.

Предлагая достаточно широкую гамму изделий этого направления, УП "Завод Транзистор" проявляет значительную активность в этом развивающемся сегменте рынка. Завод приступил к разработке и освоению новой номенклатуры изделий для автотракторной электроники: биполярные транзисторы для работы в схемах электронного управления зажиганием; выпрямительно-ограничительные диоды (диоды Зенера) для выпрямления тока, ограничения напряжения в генераторах автомобилей и для защиты от кондуктивных помех по цепям питания бортовой сети; биполярные высоковольтные транзисторы для применения в электронных регуляторах напряжения.

Рынок данных изделий в России представлен более чем 10 организациями. В 2002 г. планируется отгрузить российским предприятиям автотракторной электроники порядка 500.0 тыс. штук изделий УП "Завод Транзистор" с перспективой роста по 500 тыс. штук ежегодно.

Достаточно перспективным направлением является поставка продукции для электронных пускорегулирующих устройств (ЭПРУ). Применение ЭПРУ в комплекте с лампами дневного света поз-

воляет снизить потребление ламп электрической мощности, увеличивая при этом срок службы до 8 000 часов.

Предприятия России, несмотря на огромную конкуренцию со стороны иностранных фирм, постоянно обеспечивают объемы, обновляют номенклатуру выпускаемой энергосберегающей аппаратуры. Для развития рыночной активности в этом направлении УП "Завод Транзистор" приняло к освоению ряд новых биполярных высоковольтных транзисторов. Учитывая растущий спрос на данные изделия, можно прогнозировать увеличение объемов продаж на 40–45 %, что в 2002 г. составит порядка 300.0–350.0 тыс. штук.

Несмотря на то, что рынок телекоммуникаций и связи пока в основном снабжается за счет импорта, он все-таки демонстрирует стабильность и наличие возможностей для отечественного производства. Доля рынка отечественных производителей телефонных станций выросла приблизительно на 21–22 %, в основном за счет сегмента средних и небольших городских и районных станций. Важным стимулом развития, например, российского производства телекоммуникационного оборудования явилось решение правительства о приоритете закупок оборудования, произведенного в России.

Увеличение объема продаж изделий наших ИСМЭ для российских предприятий телефонии и связи планируется до 1,0 млн штук в 2002 г. с перспективой ежегодного увеличения объема продаж на 500 тыс. штук.

В 2001–2002 гг. расширился объем производства УП "Завод Транзистор" и выросло применение полевых транзисторов, которые позволяют улучшить массогабаритные и энергетические показатели, повысить надежность и быстродействие электронных устройств на рынках:

- источников непрерывного питания персональных ЭВМ;
- вторичных источников питания, микроселекционных преобразователей напряжения и частоты;
- источников питания двигателей постоянного и переменного тока;
- мощных коммутаторов в автомобильной и авиационной электронике, в системах связи и электроснабжения, автоматике, бытовой электронике;
- источников питания электролюминесцентных панелей, принтерных головок дисководов, устройств индукционного нагрева, сварочных аппаратов.

Проведенные исследования номенклатуры различных типов ИСМЭ и микросхем, разновидностей производимой электронной аппаратуры, рынков их сбыта свидетельствуют о том, что во всех этих направлениях определяющая роль принадлежит активности предприятий-изготовителей элементной базы и электронных устройств, темпам освоения их сбыта как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В работе показано, что приоритетными направлениями реализации деловой активности являются рынок компьютерной техники, автоэлектронный рынок и рынок бытовой техники, на которых уже активно работает НПО "Интеграл".

<http://edoc.bseu.by>

*А. П. Дурович*  
БГЭУ (Минск)

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТУРИЗМА**

Устойчивое развитие туризма в Республике Беларусь во многом объективно зависит не только от многочисленных факторов экзогенного и эндогенного характера, но и способов национального контроля над этой отраслью. Поэтому формирование системы управления туризмом закономерно требует поиска новых форм государственного регулирования и поддержки развития национального туристского комплекса.

При этом следует иметь в виду, что туризм как наиболее динамичная отрасль национальной экономики предъявляет особые требования к государственному регулированию. Механизм регулирования должен основываться на первичности рыночных отношений в туризме как объективной реальности. Это означает, что во взаимодействии государственное регулирование — рынок первичным звеном является рынок, а государственное регулирование должно выступать как вспомогательный инструмент, обеспечивающий выравнивание его негативных действий.

Отдав полностью туризм на откуп действию рыночных факторов, невозможно обеспечить его устойчивое развитие, не наносящее ущерб природным, культурным и общечеловеческим ценностям национальной экономики, а также выполнение туризмом своей социальной функции по оздоровлению нации. Именно поэтому государство должно предусмотреть механизмы, сдерживающие стихийное развитие и направляющие его в цивилизованное русло.