

рархий (МАИ). Он состоит в декомпозиции проблемы на более простые составные и дальнейшей обработке последовательности суждений особы, которая принимает решение по парным сравнениям. В результате может быть выражен относительный уровень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Эти суждения потом приобретают числовое значение.

В нашем случае принципы идентичности и декомпозиции предусматривает структурирование проблем в виде иерархии.

На первом (высшем) уровне находится общая цель — "Стратегия". На втором уровне находятся, например, шесть ключевых факторов успеха предприятия, которые уточняют цель, а на третьем (нижнем) уровне находятся альтернативные стратегии, которые должны быть оценены относительно КФУ второго уровня.

После иерархичного изложения проблемы необходимо установить приоритеты критериев и оценить каждую с альтернатив по критериям, определяя наиболее важную из них. Для этого элементы задачи сравнивают попарно относительно их действия ("веса" или "интенсивности") на общую для них характеристику.

Например, для условного предприятия методом МАИ определяем приоритетность КФУ, а затем — их влияние на стратегии предприятия, различный уровень которых создает пирамиду стратегий.

Для каждого уровня стратегий методом МАИ определяем наиболее эффективные с учетом ключевых факторов успеха как фирмы в целом, так возможностей и рисков на рынке.

С.П. Гурская

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации (Гомель)

ФАКТОРЫ КОММЕРЧЕСКОГО УСПЕХА

Формирование рыночных отношений открывает простор для развития коммерческих отношений. Коммерческая деятельность является составной частью предпринимательства.

Понятие коммерческой деятельности сформулировано представителями Гарвардской школы бизнеса: "Коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворять потребительские требования". При этом, как отмечает И.Ф. Шерр, "выражением коммерческой деятельности служит торговое предприятие, т.е. организация труда и средств, необходимая для обращения, торгового капитала"¹.

Коммерческая деятельность существует в условиях свободного товарно-денежного обмена, определяемого соотношениями между спросом и предложением товаров и услуг, и выражается во взаимодействии продавцов и покупателей — субъектов хозяйствования.

Отечественная коммерция, взяв стремительный старт в начале 90-х гг., вбирала в себя все лучшее, что известно в мировой практике. Одновременно ей присущи и штрихи теневой экономики, унаследованные из прежних времен: ощущение нестабильности; временность рыночной свободы, толкающей к скоропалительному успеху; необходимость преодоления налоговых, таможенных и других ограничений, криминального авторитета, да и просто незнание многих преимуществ коммерции, неумение делать дело.

Поэтому, проанализировав прошлое и оценивая настоящее, можно сформулировать ряд факторов коммерческого успеха коммерсанта, торгового предприятия на рынке.

1. *Определение оптимальных объемов деятельности*, которые позволяют получить наилучшие конечные результаты работы. Это зависит от вида реализуемых товаров, зоны обслуживания, размеров платежеспособного спроса, состояния материально-технической базы, кадрового потенциала и др.

2. *Удачный выбор товарной "ниши"*. Однако коммерсант всегда должен быть готов к поиску следующей "ниши" рынка, на которую сможет переориентировать свою фирму.

3. *Владение и практическое применение организационной культуры*, которая предполагает: знание бизнеса и его составляющих; установление высоких стандартов деятельности; обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты; поддержку индивидуальной инициативы; создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы и ее единство; сочетание общечеловеческих ценностей (сотрудничества, новаторства, инициативы) с узкокорпоративными интересами; переход от традиционно иерархических командно-контрольных организаций к фирмам с гибкими горизонтальными структурами управления, рассчитанными на координацию действий и использующими весь мощный потенциал информационных технологий.

4. *Государственное регулирование рыночных отношений, поддержание предпринимательства, коммерции*. Торговым предприятиям и предпринимателям необходимо использовать все дос-

¹ Шерр И.Ф. Учение о торговле: Пер. с нем. Кн. 1. — М.: Перспектива, 1993, С. 6—7.

тупные методы влияния на органы государственной власти и управления для установления целесообразных условий, определяющих развитие производства нужных на рынке товаров и выгодных условий для коммерции. Это может касаться вопросов налогообложения, кредитования, таможенного регулирования, сертификации товаров и услуг, лицензирования, ценообразования, развития инфраструктуры товарных рынков и многих других вопросов.

5. *Поддержка личных, неформальных, дружеских отношений с контрагентами*, которые должны прийти на смену формальным, обезличенным хозяйственным связям. Это значит, что на всех стадиях договорного процесса необходимо поддерживать личные контакты, которые позволяют урегулировать преддоговорные споры обеих сторон, заключать взаимовыгодные сделки, вносить изменения и уточнения в условия поставки. От этого выигрывают все субъекты хозяйствования.

6. *Торговля не только прибыльным товаром, но и товаром, не приносящим, но нужным покупателям*. Такой подход можно назвать по-настоящему коммерческим, поскольку он привлекает покупателей, когда продаются как прибыльные, так и неприбыльные товары, удовлетворяются общественные потребности и при этом обеспечивается прибыль от продаж в целом.

7. *Соблюдение действующего законодательства*. С одной стороны, нужны законы, создающие взаимосвязанные непротиворечивые правила "игры на рынке", с другой стороны, основным принципом для каждого участника коммерческой деятельности должно стать неукоснительное исполнение закона даже в том случае, если это кажется кому-то нерациональным и невыгодным. Только безусловное выполнение законов предпринимателями способно обеспечить им эффективную деятельность.

А.А. Гуртовой
БГЭУ (Минск)

О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Проведение в стране радикальных экономических реформ, переориентация производства на потребителя в корне изменили подходы к организации и функционированию предприятий малого бизнеса. Такие изменения поставили предприятия перед необходимостью изыскания новых подходов к формированию ассортимента. Для обоснования решений в области ассортимента производственного предприятия была разработана методика, направленная на приведение ассортимента в соответствие с требованиями рынка и предприятия.

Проблема управления ассортиментом включает две основные задачи: определение перечня выпускаемой продукции и расчет производственной программы. Учитывая, что теория и методология решения задачи расчета производственной программы полностью сформированы и в дополнительных исследованиях на данный момент не нуждаются, остановимся более подробно на задаче формирования рационального ассортимента и управления им.

Решения в области ассортимента можно представить в виде конечного результата взаимодействия трех переменных: целей бизнеса, ресурсов его субъекта, конъюнктуры рынка.

Несмотря на внешнее разнообразие целей бизнеса, все они, в конечном счете, могут быть сведены к достижению определенных результатов экономического характера или же понятиям, тем или иным образом тесно связанным с ними.

Формируя товарный ассортимент, производитель при достижении поставленных целей прежде всего вынужден считаться с собственным ресурсным потенциалом. Следовательно, ресурсы выступают в качестве ограничения для того потенциально привлекательного ассортимента, который изначально соответствует целям данного субъекта. В то же время соответствие ресурсов производителя его целям является лишь необходимым, но еще недостаточным для окончательного формирования ассортимента условием.

Не все множество позиций, производство которых для рассматриваемого субъекта бизнеса выгодно и возможно, обязательно будет соответствовать условиям внешней среды. Поэтому, управляя ассортиментом, помимо достижения соответствия ассортимента целям и ресурсам бизнеса, необходимо обеспечить его соответствие условиям внешней среды рассматриваемого субъекта.

Существующие в настоящее время методы определения перечня наименований и соответствующих объемов целесообразной для производства продукции с некоторой долей условности можно разделить на классический подход и решения на основе маржинальной прибыли.

Классический подход предполагает нахождение оптимального ассортимента выпуска продукции по критерию максимизации прибыли и использует методы линейного программирования. С экономической точки зрения такая постановка задачи не всегда оправдана. Во-первых, этот подход