

рать как можно больше информации о деятельности конкурента, его рынке и потребителях. Не вся эта информация оказывается доступной, а часть ее может быть ненужной. Сильные и слабые стороны при анализе вовсе не предполагают перечисление всех особенностей изучаемого конкурента, а лишь тех, что относятся к ключевым, факторам успеха. Слишком большой набор приводит к неясности и расплывчатости и уходит от того, что является действительно важным. Сильные и слабые стороны конкурента — определения относительные, а не абсолютные.

Необходимо ограничиться шестью или восемью факторами. Поскольку они оказываются критическими для достижения успеха, их обязательно следует использовать при сравнении своей фирмы с конкурентами.

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим анализом (обследованием) и представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Так, при обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- 1) конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для фирмы;
- 2) разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно оцениваются высшим руководством;
- 3) рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;
- 4) рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
- 5) предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
- 6) эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная команда сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- 7) прибыль.

*И.В. Ивановская, аспирантка  
БГЭУ(Минск)*

## ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ ЦЕНОВОГО СГОВОРА ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ

Высокорентабельные рынки сбыта при отсутствии высоких барьеров входа являются наиболее привлекательными с точки зрения возможности достижения товаропроизводителями целей их функциониро-

вания. В то же время высокая рентабельность реализации продукции может быть обусловлена не столько структурными факторами (низкой ценовой эластичностью спроса, высокими темпами его роста, низким уровнем конкуренции и т.п.), сколько ценовым сговором присутствующих на рынке товаропроизводителей. В таком случае выход на подобный высокорентабельный рынок является нецелесообразным, поскольку присоединиться к сговору в большинстве случаев невозможно, а в развязавшейся «ценовой войне» уровень убытков, которые понесет предприятие, будет недопустимым. В этой связи актуальной представляется разработка методики, позволяющей товаропроизводителю оценить согласованность ценовых решений (потенциальных) конкурентов и определить целесообразность выхода на новый рынок с точки зрения возможности достижения на нем поставленных целей деятельности.

Необходимо отметить, что в условиях сговора каждый его участник получает монопольную прибыль в течение всего периода существования сговора. В случае нарушения договоренности отклонившийся производитель заработает больше остальных участников, но только один раз, поскольку, когда о нарушении узнают его оппоненты, каждый из них будет действовать с учетом своих краткосрочных интересов, т.е. вступит в ценовую войну. Следовательно, вероятность возникновения и устойчивость ценового сговора на рынке зависит от соотношения ценности краткосрочной и долгосрочной прибыли, т.е. от фактора дисконтирования, определяемого по формуле  $\delta = 1/(1+r)$ , где  $r$  — ставка процента на рынке капитала, коэффициент.

При этом устойчивость ценового сговора определяется не величиной фактора дисконтирования, а его превышением над пороговым значением ( $\delta^*$ ), которое определяется факторами, оказывающими влияние на жизнеспособность сговора. Способствующие сговору факторы будут снижать величину  $\delta^*$ , дестабилизирующие сговор — повышать).

Таким образом, одним из возможных вариантов проверки гипотезы о наличии на рынке согласованных действий товаропроизводителей о ценах является анализ факторов, оказывающих влияние на возникновение сговора и его устойчивость во времени. Необходимо выделять три основные группы названных факторов: а) структурные факторы отрасли (количество конкурентов, распределение их рыночных долей, высота барьеров входа на рынок и др.); б) характеристики внутренней организации объединения (картеля) (симметричность участников ценового соглашения по издержкам и производственным мощностям, дифференцированность продукции и др.); в) внешние макроэкономические условия (уровень процентной ставки на заемный капитал, наличие колебаний спроса, цикличность экономики и др.).

Были построены шкалы фактических ( $\delta$ ) и критических значений фактора дисконтирования ( $\delta^*$ ) для рынка фанеры Беларуси за период с 2006 по 2010 г., на основе анализа которых установлено: а) соответствие построенных теоретических моделей влияния исследуемых факторов на возникновение и устойчивость согласования цен фактическим

параметрам анализируемого рынка; б) существует высокая вероятность согласованных действий производителей на анализируемом рынке в рассматриваемом периоде. Этому способствуют: небольшое число участников рынка, высокие барьеры на вход в отрасль и информационная прозрачность рынка, высокая частота корректировки цен на фанеру, симметричность затрат и производственных мощностей производителей, а также их избыточность по отношению к величине спроса, высокие долгосрочные темпы роста спроса и его относительная стабильность (слабая цикличность).

*А.О. Карасёва, магистр экон. наук  
БГЭУ(Минск)*

## **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ЛОГИСТИКЕ**

В современных условиях деятельности предприятия (возрастающая конкуренция, глобализация, нестабильность финансовых рынков) на первый план выходит способность субъектов хозяйствования сохранить надежные позиции и поступательное развитие в своей сфере деятельности. Недоступность привлечения денежных средств либо слишком высокий процент, уплачиваемый организацией для привлечения дополнительного капитала, необходимого для обеспечения эффективной деятельности предприятия, заставляет руководителей искать наиболее эффективные принципы организации работы всех структур компании и оптимизировать производственные процессы. Этому способствует применение логистического подхода в организации деятельности предприятия.

Под логистикой понимается планирование, организация и контроль за всеми операциями по перемещению и складированию, которые обеспечивают движение материального и связанного с ним информационного потоков от закупки до конечного потребителя. Логистика подразумевает стратегическое, тактическое и операционное видение компании и ее партнеров с участием материального потока в качестве объединяющего элемента.

Принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного заключается в том, что функционировавшие прежде автономно звенья товародвижения объединяются в единую систему.

Однако функционирование единой системы требует разработки системы показателей, которые будут свидетельствовать об эффективности деятельности каждой организационной структуры компании. Решением данного вопроса может быть разработка и внедрение сбалансированной системы показателей (BSC) как интегратора между стратегически-