

ственные подразделения за обслуживанием конкретных ниш рынка. При этом степень централизованного воздействия на хозяйственно самостоятельные предприятия должна находиться в обратной зависимости от их объема продаж на рынке. Отличие предлагаемой структуры от традиционно применяющейся за рубежом состоит в менее жесткой связи научно-исследовательских организаций и производственных предприятий.

Предприятиям, подразделениям и отделениям, включая проектные группы, цеха и бригады, могут предоставляться субсчета, на которых отражаются результаты их хозяйственной деятельности. Большую помощь в этом может оказать создание в комплексе коммерческого банка или филиала банка, действующего за пределами комплекса.

Такое перманентное совершенствование организационной структуры с учетом наиболее полного раскрытия принципов формирования хозяйственного механизма инновационного комплекса позволит создать наиболее благоприятные условия инновационного процесса.

*П.А. Достанко*  
БГЭУ (Минск)

## **ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РЫНОЧНОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРЕЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

По словам профессора Арвинда Фатака: “Планирование международной деятельности связано с оценкой многонациональной внешней среды, определение будущих мировых возможностей и опасностей, формулировкой целей и стратегий предприятия в свете оценки внешних условий и внутреннего обследования сильных и слабых сторон предприятия. Планирование международной деятельности включает формулирование краткосрочных и долгосрочных целей и задач, распределение ресурсов — людей, капиталов, технологии, информации — в международном плане для достижения глобальных целей предприятия”.

При анализе общей ситуации на мировом рынке экспортоориентированное предприятие должно правильно оценить изменяющиеся условия в отрасли, определить характер и уровень конкурентной борьбы в ней. Это позволит выработать пра-

вильную деловую стратегию, нацеленную на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции предприятия на мировом рынке, стратегии, способной учитывать изменения условий конкуренции и ситуации в отрасли и сделать правильный вывод о жизнеспособности этой стратегии.

В настоящее время в Республике Беларусь уделяется большое внимание экспорту. Экспортная квота (доля экспорта во внутреннем валовом продукте) постоянно растет, опережая все бывшие союзные республики.

Это значит, что состояние нашей экономики во многом зависит от ситуации на мировых рынках. Белорусская продукция, пользуясь спросом, обеспечивает устойчивый рост валютных доходов, которые играют для страны ключевую роль. Принята "Национальная программа развития до 2005 года". К этому году объем белорусского экспорта должен достичь 9275 млн. \$США, каждый год, начиная с 2001 года, экспорт товаров будет прирастать на 5 %.

Для достижения поставленной задачи необходимо постоянно работать над следующими основными факторами рыночной активности.

#### *1. Укрепление национального производства и вывоз товаров на зарубежные рынки.*

Этот вид деятельности предприятия минимизирует и риск, и потребность в финансовых ресурсах, а также является безопасным способом зондирования международного рынка. За счет расположения производства в своей стране и разумной экспортной стратегии предприятие снижает до минимума свои инвестиции в иностранные государства. Возможности такой стратегии зависят от того, насколько конкурентоспособна продукция предприятия в отношении издержек. Некоторые предприятия получают дополнительную экономию на масштабах производства и за счет накопления производственного опыта, используя преимущества централизованного размещения выпуска продукции на одном заводе-гиганте, чьи возможности по выпуску продукции намного превышают потребность в ней на своем национальном рынке.

#### *2. Передача иностранным фирмам права на использование ее собственных технологий или на производство и распространение ее продукции.*

Продажа лицензий имеет смысл в том случае, когда предприятие, обладающее ценными технологическими ноу-хау или патентами, не имеет организационных структур на зарубежных рынках и ресурсов для самостоятельного выхода на

международный рынок. Предоставляя иностранным фирмам право на использование технологий, предприятие имеет возможность получать доход за счет роялти.

### *3. Повышение качества выпускаемой продукции.*

Основная, проверенная жизнью, стратегия выживания и процветания экспортоориентированного предприятия в современных условиях базируется прежде всего на качестве продукции, которую оно поставляет на рынок.

Одними из составных частей производственной стратегии экспортоориентированного предприятия являются процессы улучшения качества. Руководители ведущих мировых компаний используют информацию по улучшению качества как неотъемлемую часть программы для оценки конечных результатов работы. Как пример можно привести подход компании Motorola к общему менеджменту качества. Эта компания является одной из лучших в мире в плане соответствия ее деятельности намеченным стратегическим целям и поощрения методов достижения наивысшего качества продукции, что ведет к продолжающемуся улучшению позиций фирмы. С 1993 года экономия компании за счет правильного подхода к общему менеджменту качества и упрочения своих позиций оценивается в 2,2 млрд. \$ ежегодно.

Введение наилучшей практики и программ постоянного совершенствования качества продукции нацеливает предприятие на полное, качественное и постоянное совершенствование, охватывая все его грани. Целью общего менеджмента качества является развитие энтузиазма и ответственности за правильное исполнение работы во всех подразделениях предприятия. Все это в конечном счете имеет своей целью повышение эффективности и снижение издержек производства.

Общий менеджмент качества экспортоориентированного предприятия лучшими фирмами используется как часть широкомасштабных усилий по профессиональной реализации стратегии расширения внешнего рынка.

### *4. Расширение научно-исследовательской базы.*

Предприятия, имеющие собственные исследовательские центры, сумели быстрее других добиться успехов в конкуренции за наиболее выгодные крупные зарубежные заказы. Это особенно касается высокотехнологичных отраслей. Имея собственные или подконтрольные исследовательско-конструкторские мощности, можно на основе собственного задела быстро справиться с разработкой технической документации на изделия, по которым выставлены индивидуальные технические требования.

### *5. Передача функций по обеспечению сбыта.*

Придерживаясь стратегии экспорта, предприятие может ограничить свою вовлеченность в деятельность на чужом рынке, заключая соглашения с зарубежными оптовыми фирмами, специализирующимися на импорте, и передавая им функции по обеспечению сбыта и маркетинга в своих странах и регионах. Если выгоднее установить контроль над этими операциями, предприятие может организовать свой сбыт.

### *6. Изменения техники маркетинга.*

Предприятия, внедряющие новые приемы маркетинга, могут повысить интерес к своим товарам, расширить спрос на продукцию всей отрасли, снизить себестоимость единицы продукции и тем самым изменить позиции конкурентов или заставить их внести изменения в свою стратегию.

### *7. Внедрение новой продукции.*

Успешное внедрение новой продукции укрепит позиции фирмы, обычно за счет сегмента рынка конкурентов, приверженным старой продукции или медлящим с внедрением своих новинок.

### *8. Технологические изменения.*

Преимущество в технологии может коренным образом изменить обстановку на мировом рынке любой отрасли, делая возможным производство новых и лучших товаров с меньшими издержками и открыть для фирмы новые перспективы. Развитие технологии влияет на размер необходимых капиталовложений, размеры фирмы, обеспечивающих приемлемый уровень рентабельности, а главное — на длительность производственного цикла изготовления изделий.

### *9. Сокращение уровня издержек.*

Важнейшим показателем стратегического положения предприятия является конкурентоспособность цен на его продукцию и издержек по отношению к конкурентам. Различия в издержках определяются ценами на сырье, комплектующие, энергию, различием в технологии и возрастом оборудования, экономией на масштабах производства, затратами на рекламу.

Мировой рынок последних десятилетий отличается высокой насыщенностью и стремительным темпом развития. Чтобы не прекратить своего существования на таком рынке, а еще более укрепить свои позиции и расширить объемы поставок продукции, предприятие должно формировать свою внешнеэкономическую стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать угрозы и опасности, то есть использовать идеи стратегического менеджмента.

Знание стратегии своего развития, умение реагировать на меняющуюся ситуацию на рынке, активно проводить в жизнь разработанную политику — основные задачи менеджмента, позволяющие предприятию укрепить долгосрочную конкурентоспособную позицию на мировом рынке.

*Н.В. Жудро*  
БСХА (Горки)

## **АДАПТАЦИЯ СЕРТИФИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРОДОВОЛЬСТВИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ К ТРЕБОВАНИЯМ МЕЖДУНАРОДНОГО АГРОБИЗНЕСА**

Исследуя проблему функционирования рынка продовольствия, очень важно оценить адаптационную сертификационную национальную политику в отношении международных его стандартов. Эта важная задача для национального аграрного сектора обусловлена прежде всего острой необходимостью экспорта аграрной продукции, который позволяет решать многие проблемы в сельском хозяйстве: поступление валюты, расширение рынков сбыта, повышение конкурентоспособности, сокращение импорта. Важность адаптационной сертификационной политики на продовольствие усиливается целым рядом уже имеющих место на мировом его рынке и тех, которые появятся в ближайшей перспективе в силу усиления глобализации мировой экономики.

К ним можно отнести естественное повышение требований покупателей к качеству продуктов питания, которое в настоящее время в силу очень хорошей информированности населения о желательных их стандартах получает быстрое развитие. Также ощущается усиление конкуренции на мировом рынке продовольствия. К обстоятельствам, которые будут обострять потребность осуществлять адаптацию национальных сертификатов на продукцию в ближайшей перспективе, следует отнести намерения республики вступить в ВТО. Эта международная торговая организация осуществляет координацию значительной части правил конкуренции на мировом рынке, в том числе — и на рынке продовольствия. Эти правила, естественно, могут принести больше пользы экономике Республики Беларусь при условии хорошей унификации, прежде всего — национальных стандартов с международными. Кстати, эта проблема уже сегодня