

контролировать деятельность центров ответственности и объективно оценивать качество работы возглавляющих их менеджеров. Решение этих задач осложняется тем, что деятельность одного менеджера может оказывать влияние на деятельность других управляющих. Например, лучшие дилеры по реализации продукции могут столкнуться с трудностями при сбыте некачественных товаров. Полностью исключить такую взаимозависимость невозможно, однако ее воздействие можно минимизировать при тщательном выборе центров ответственности, установлении объективных критериев оценки деятельности структурных подразделений. Следовательно, появляется необходимость в анализе доходов и расходов каждого сегмента.

Решением проблемы целостного, системного управления производственными процессами является использование широко применяемой в экономически развитых странах и зарекомендовавшей себя с положительной стороны системы контроллинга, предусматривающей управление процессами планирования, контроля, регулирования, динамического равновесия между оборотом, затратами и прибылью. В основе системы контроллинга лежит единая стратегическая концепция управления финансово-экономическим и хозяйственным состоянием предприятия, охватывающая как оперативный анализ и управление, так и стратегические сценарии его дальнейшего развития.

Е. Н. Бедретдинова, В. С. Печень
(Беларусь, Бобруйск)

ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Во второй половине XX века в связи с расширением и укреплением международного рынка значительно обострилась конкуренция между компаниями, что повлекло за собой необходимость в новых методах управления бизнесом, которые позволили бы компаниям изменяться и приспосабливаться к требованиям рынка. Этим методом стала матричная система, которая признается наиболее сложной структурой управления.

Матрица является одним из наиболее популярных современных инструментов портфельного анализа.

Матрица General Electric – это метод оценки конкурентных позиций компаний на рынке или портфельный анализ стратегических бизнес-единиц (СБЕ), где выбор стратегических решений для бизнес-позиций и привлекательности отрасли зависит от доли рынка, величины прибыли, ценового положения качества продукции, эффективности сбыта, успеха работы персонала, имиджа.

Матрица General Electric (GE) предназначена для принятия решений в сфере инвестиций в рамках портфеля и хорошо дополняет БКГ-матрицу.

Используемые в матрице комплексные индексы определяются с учетом нескольких параметров:

- ось *X* характеризует силу позиции бизнес-единицы в отрасли (индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников);

- ось *Y* – привлекательность отрасли (индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, количества конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов).

Самые крупные компании в мире внедрили на своих предприятиях эту методику анализа и планирования.

Рассмотрим привлекательность матрицы GE для ЗАО «Бобруйск-мебель».

Отличительной особенностью продукции ЗАО «Бобруйск-мебель» является то, что вся мебель традиционно изготавливается из экологически чистых материалов – массива натуральной древесины, натурального шпона лиственных пород деревьев, отличается высоким художественно-декоративным исполнением, повышенной функциональностью, эстетичностью, относится к изделиям высокого качества.

В таблице 1 приведена взвешенная оценка привлекательности рынка Республики Беларусь для ЗАО «Бобруйск-мебель».

Таблица 1

**Оценка привлекательности рынка Республики Беларусь
для ЗАО «Бобруйск-мебель»**

Фактор	Важность	Корпусная мебель	Мягкая мебель	Мебель из сосны	Специальная мебель
Доступность рынка	0,1	9	9	9	9
Темп роста	0,3	7	7	7	7
Длительность жизни рынка	0,1	8	8	8	8
Острота конкуренции	0,2	8	7	4	2
Возможности неценовой конкуренции	0,2	6	5	7	9
Концентрация потребителей	0,1	8	8	8	3
	Сумма = 1	7,4	7	6,8	6,3

Примечание: Собственная разработка.

Как видно из таблицы 1, рынок является наиболее привлекательным и способным обеспечить плодотворный рост продаж и прибыли для группы товаров «Корпусная мебель».

В таблице 2 рассчитаем конкурентную силу данных товарных групп.

Таблица 2

Оценка конкурентной силы

Фактор	Важность	Корпусная мебель	Мягкая мебель	Мебель из сосны	Специальная мебель
Относительная доля рынка	0,15	3	2	3	8
Себестоимость продукции	0,25	3	3	3	8
Уникальность товарного предложения	0,2	5	4	6	9
Степень освоения технологии	0,2	7	7	6	8
Метод продаж	0,1	6	5	6	9
Известность, имидж	0,1	5	5	5	7
	Сумма = 1	4,7	4,25	4,7	8,2

Примечание: Собственная разработка на основе данных предприятия.

Наибольшей конкурентной силой обладает товарная группа «Специальная мебель».

Полученные результаты отражены в матрице GE (рисунок 1).





		Конкурентная позиция		
		Высокая (от 7,1 до 10) «Победитель 1»	Средняя (От 4,1 до 7) «Победитель 2»	Низкая (от 1 до 4) «Сомнительный бизнес»
Привлекательность рынка	Высокая (от 7,1 до 10)		Корпусная мебель 	
	Средняя (От 4,1 до 7)	«Победитель 3» Специальная мебель 	«Средний бизнес» Мебель из сосны  Мягкая мебель 	«Проигравший 1»
	Низкая (от 1 до 4)	«Производитель прибыли»	«Проигравший 2»	«Проигравший 3»

Рис. 1. Матрица GE для ЗАО «Бобруйскмебель»

Примечание: Собственная разработка на основе данных предприятия.

Следовательно, товарные группы «Корпусная мебель» и «Специальная мебель» находятся в области победителей, еще две товарные группы – «Мебель из сосны» и «Мягкая мебель» – в области среднего бизнеса.

Таким образом, в отношении группы товаров «Корпусная мебель» ЗАО «Бобруйскмебель» необходимо:

- все усилия сконцентрировать на конкурентных преимуществах товара;
- четко определить источники роста в сегменте с точки зрения потребителей и конкурентов;
- остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью.

В отношении группы товаров «Специальная мебель» предприятию необходимо осуществлять инвестиции с целью извлечения максимальной выгоды из сильных сторон и улучшения слабых.

Что касается товаров «Мебель из сосны» и «Мягкая мебель», то ЗАО «Бобруйскмебель» необходимо выборочно инвестировать в прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Матрица GE лишена существенного недостатка, отмеченного у матрицы БКГ: элементы ее вертикального и горизонтального построений слишком упрощены. В матрице GE вместо показателя роста объема использован параметр привлекательности, а вместо относительной доли рынка – будущий конкурентный статус.

А. М. Бондарева
(Беларусь, Гомель)

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА БЕЛАРУСИ И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

В мировой практике инновационный потенциал страны оценивается следующими индикаторами:

- долей государственных расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в ВВП (для Беларуси – 0,23 %) [1, с. 1];
- удельным весом организаций, осуществляющих технологические инновации в промышленности и сфере услуг от их общей численности (22,7 % и 12,1 % соответственно) [1, с. 2];
- удельным весом отгруженной инновационной продукции в объеме отгруженной продукции (17,8 %) [2];
- долей наукоемкой и высокотехнологичной продукции в общем объеме экспорта (22,0 %) [2];