

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прибыль на 1 работника, тыс. руб.	1351	1063	2667	-288	78,7	+1604	250	+1316	197,4
Прибыль, полученная в расчете на 1 тыс. рублей средств, израсходованных на оплату труда и социальные нужды	275	160	287	-115	58,2	+127	179,3	+12	104,4
Показатели эффективности текущих затрат									
Уровень издержек обращения	11,1	13,1	13,3	+2,0	118,0	+0,20	101,5	+2,2	119,8
Рентабельность текущих затрат	16,8	9,2	21,2	-7,6	54,8	+12	230	+4,4	126,2

*Рассчитано по показателю чистой прибыли.

По результатам проведенного анализа выявлено устойчивое и гармоничное развитие организации. Однако углубленный анализ вскрыл имеющиеся недостатки в планировании, организации и контроле за деятельностью организации.

В ОДО «Белита-Витэкс» потребность в товарах не обосновывается экономически, в связи с этим товарные запасы формируются нерационально, приводя к перебоям в торговле и снижая объем товарооборота. Не уделяется должного внимания планированию и нормированию товарных запасов, что также снижает эффективность управления коммерческой деятельностью.

Одной из главных проблем организации является недостаточная складская площадь, которая не позволяет специалистам коммерческого отдела своевременно отпускать товары оптовым покупателям и рационально организовывать работу склада. В розничную сеть доставка товаров осуществляется наемным транспортом с периодичностью 1 раз в неделю, что является нерациональным, так как такая периодичность не обеспечивает бесперебойной торговли.

УДК 339.138

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Д.Б. Рудницкий

УО «Витебский государственный технологический
университет», г. Витебск, РБ

Одной из актуальнейших задач развития экономики Республики Беларусь является повышение эффективности работы субъектов хозяйствования. Решение этой задачи зависит главным образом от качества и конкурентоспособности выпускаемой предприятиями продукции и конкурентоспособности самих предприятий, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, что требует совершенствования системы управления экономикой на различных ее уровнях - от республиканского до уровня отдельных предприятий и организаций.

В стратегии социально-экономического развития Республики Беларусь значительное внимание уделяется совершенствованию государственного управления экономикой, повышению эффективности работы белорусских субъектов хозяйствования с использованием современных форм и методов управления ими, усилению маркетинговой и инновационной направленности управления, что должно способствовать завоеванию белорусскими предприятиями ведущих позиций в области качества и конкурентоспособности. Инновационное развитие экономики предполагает формирование инновационных хозяйственных систем на различных уровнях управления, которым должны быть присущи рыночная ориентированность и направленность на интенсивный путь развития. Коренным отличием инновационной деятельности в условиях рынка является ориентация не на возможности

производителя, а на запросы потребителя. Основой этой деятельности является цикл «исследование- разработка – потребление». Это обуславливает необходимость применения маркетинга в управлении деятельностью предприятия. В основе маркетингового подхода, определяющего и регулирующего позиции субъекта на рынке, лежит условие достижения поставленных хозяйственных задач путем наиболее полного удовлетворения рыночных потребностей и их формирования с учетом экономического фактора производства и распределения товаров. В условиях ориентации предприятия на рыночный спрос система управления должна обладать способностью вырабатывать стратегию и тактику деятельности, исходя из рационального сочетания потребностей внешней среды и внутренних возможностей предприятия.

Однако тип системы управления предприятием, ориентированный на маркетинговые возможности, находит применение далеко не на всех отечественных предприятиях, когда комплексность и целевая ориентация маркетинга помимо изучения рынка, планирования товарного ассортимента, управления сбытом включает проведение инновационных мероприятий для более полного удовлетворения существующих и потенциальных потребностей, воздействие на организацию и оперативное управление производством.

В зависимости от степени вовлеченности предприятий в маркетинговую деятельность можно выделить три уровня использования маркетинговой концепции управления:

- деятельность предприятия в целом переориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что предопределяет не просто создание служб маркетинга, но и изменение всей философии управления. При таком подходе каждый руководитель и специалист ведущих подразделений предприятия (маркетинга, НИОКР, производственного, снабжения, сбыта, планово-экономического и др.) планирует и оценивает свою деятельность через призму рыночной ситуации и запросов потребителей;
- на предприятии используются отдельные комплексы (группы взаимосвязанных методов и средств) маркетинговой деятельности (разработка и производство продукции исходя из изучения спроса и конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание и др.);
- на предприятии изолированно реализуются отдельные элементы маркетинга (реклама, стимулирование продаж, ценообразование с учетом спроса и др.).

Представляется, что в нашей стране в настоящее время применение маркетинга как целостной концепции рыночного управления скорее исключение, нежели правило. Речь идет в первую очередь о предприятиях, выпускающих продукцию или оказывающих услуги, предназначенные для массового потребителя. Многие такие организации действуют в условиях конкурентной борьбы на рынках, где доминируют потребители, и когда у руководства предприятий существуют условия для принятия самостоятельных согласованных решений по всем элементам комплекса маркетинга. Имеется в виду формирование товарной, ценовой и сбытовой политик, а также политики в области продвижения товара. К числу таких предприятий относятся, прежде всего, частные предприятия небольших и средних размеров, которые быстрее адаптируются к рыночной экономике.

Многие же руководители пока еще не научились эффективно работать в соответствии с принципами рыночной экономики, творчески используя в полной мере возможности внутреннего и внешнего рынка, привлекая маркетинг, его методы и подходы к решению хозяйственных проблем.

Для изменения сложившейся ситуации необходима, в первую очередь, разработка методологических и методических аспектов применения маркетинга для повышения эффективности его влияния на хозяйственную деятельность и финансовое состояние предприятий. В то же время, несмотря на значительное количество работ по общей

теории маркетинга, имеются лишь единичные, посвященные содержанию и конкретным формам маркетингового управления на микроуровне. Практически отсутствуют специальные работы, характеризующие механизм реализации маркетинговой концепции в реально действующих производственных системах, что могло бы способствовать обеспечению более высокого уровня управления народным хозяйством и его отраслями.

Центральной проблемой формирования системы управления маркетингом на промышленном предприятии является определение управленческих отношений, обеспечивающих выполнение задач и целей маркетинговой политики предприятия. Поскольку в систему управления маркетингом интегрировано значительное число различных по функциональной специализации подразделений, представляется чрезвычайно значимой координация их деятельности.

Основное внимание при формировании системы управления маркетингом на белорусских промышленных предприятиях уделяется отдельным элементам комплекса маркетинга, а на практике используются лишь некоторые его функции. Основным источником поиска рациональных решений в области управления маркетингом считается обобщение опыта передовых предприятий (в том числе зарубежных), а инструментом внедрения передовых организационных форм – выработка на основе этого опыта типовых структур управления маркетингом, штатных расписаний, нормативов численности персонала, занятого в сфере маркетинговой деятельности предприятия. Подобная ситуация зачастую приводит к механическому переносу форм и методов управления маркетингом, оправдавших себя в зарубежной практике или на отдельных предприятиях, на отечественные предприятия, действующие под влиянием специфических факторов рыночной среды.

Функциональный подход к изучению содержательной и организационной проблематики применения маркетинга в управлении отечественными предприятиями сыграл свою положительную роль. Он способствовал рационализации аппарата управления маркетингом на основе упорядочения и лучшей сбалансированности всех его звеньев, ликвидации дублирования в работе отдельных подсистем управления маркетингом, более четкому распределению полномочий и ответственности между подразделениями и должностями. Но вместе с тем выявилась и его известная ограниченность.

Во-первых, такой подход не дает основы для формирования форм и методов программно-целевого управления, систем, ориентированных на генерирование и быструю производственную реализацию различного рода инноваций.

Во-вторых, этот подход является малоприменимым для проведения крупных реорганизаций, коренного совершенствования организации и методов управления предприятием на основе концепции маркетинга.

Преодоление указанных недостатков возможно при разработке научно-методических основ формирования системы управления маркетингом, привлечение к этому процессу специалистов по организационному проектированию, опирающихся на научные знания и глубокий анализ объективных факторов, влияющих на организацию и методы управления маркетингом.

Процесс формирования системы управления маркетингом является органической составляющей общего процесса организационного проектирования и не может быть рассмотрен, изолировано от него.

В качестве методологии формирования системы управления маркетингом могут быть использованы положения системного подхода, касающиеся целевой основы организации управления и необходимости оптимизации выбора с учетом системы внешних и внутренних факторов. В качестве основных моментов формирования системы управления маркетингом можно выделить следующие:

1. Формулирование приоритетных целей маркетинга (удовлетворение потребностей покупателей в определенных видах продукции, развитие продуктовых инноваций,

достижение конкурентных преимуществ) как исходной основы формирования системы управления маркетингом. При этом управление маркетингом на крупных промышленных предприятиях рассматривается как многоцелевая система, ориентированная на достижение целей в таких областях маркетинговой деятельности, как рынки, продукция, исследования и внедрение новшеств, реклама и др.

2. Систематизация принципиальных характеристик маркетинговой системы управления предприятием, которыми являются: ориентация на потребителя; стратегическая направленность деятельности; гибкие инновационные формы управления; маркетинговый управленческий, кадровый потенциал; применение современных информационных систем и технологий.

3. Многофакторная оценка требований к механизму управления маркетингом со стороны объекта управления. Она предусматривает выделение определяющих переменных (целей, среды, характера продукции) и переменных управления (кадры, техническое и организационное обеспечение, централизация и децентрализация).

4. Проработка организационного механизма функционирования системы управления маркетингом. Такая проработка предусматривает не только определение состава, подчиненности, численности подразделений аппарата управления маркетингом, но также связей и отношений между ними и процессов, посредством которых эти связи реализуются.

5. Построение внутриорганизационных систем планирования маркетинга, материального стимулирования исходя из степени автономности подразделений маркетинга, характера их взаимоотношений и принципов оплаты и стимулирования труда.

В заключении можно отметить, что дальнейшее развитие рыночных отношений, предпринимательства, активизация участия белорусских предприятий в международном разделении труда, обострение конкуренции на внутреннем рынке создадут благоприятные предпосылки для использования маркетинга, а его инструменты все более будут адаптироваться к конкретным рыночным условиям и специфике деятельности отдельных предприятий.

УДК 331.211

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

Е. С. Русак

*Академия управления при Президенте
Республики Беларусь, г. Минск*

В период рыночных преобразований экономики в стране создан действенный механизм государственного регулирования оплаты труда, который позволил повысить роль заработной платы как основного источника денежных доходов работников, обеспечить единый подход к формированию тарифной части заработной платы в зависимости от сложности выполняемой работы, уровня квалификации и занимаемой должности, предоставить минимальные гарантии в области оплаты труда. Вместе с тем он является весьма сложным (представлен множеством нормативных правовых актов), ограничивает возможности договорного регулирования и повышения заработной платы, снижает её стимулирующую функцию.

Анализ особенностей и практики регулирования оплаты труда в Республике Беларусь позволил выявить проблемы и обозначить ключевые направления совершенствования системы регулирования оплаты труда с целью обеспечения устойчивого экономического развития.