

сфер. Одним из признанных способов эффективного управления на микроуровне считается маркетинг. Эта концепция “рыночного” управления пользуется заслуженным успехом среди зарубежных и отечественных предприятий. В современных условиях наработано огромное количество методик, моделей, стратегий деятельности организации на рынке, разработаны и закреплены основные принципы маркетинга.

Одной из современных тенденций в науке является усиление интереса к региональным проблемам экономики, социальной и экологической сфер. Подобные проблемы относятся к мезо- и макроуровню и рассматриваются в рамках целого государства или отдельных территориальных единиц (муниципалитеты, области, регионы и др.). Маркетинг применительно к таким условиям трансформируется в особую систему обеспечения устойчивого развития территориальных образований, иначе — “территориальный маркетинг”.

Основным принципом классического маркетинга является удовлетворение нужд и потребностей потребителей конкретного товара, услуги. Социально-этичный маркетинг предусматривает одновременно с этим необходимость соблюдения оптимальных условий жизнедеятельности людей, общества в целом. Территориальный маркетинг охватывает все эти пункты более широко и задействует специфические инструменты воздействия на объект — регион, район.

*О.Г. Черненко*

БГЭУ (Минск)

## **ВОЗМОЖНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КАК ФАКТОРА ВЫВОДА ПРЕДПРИЯТИЙ В ЛИДЕРЫ**

Все белорусские промышленные предприятия долгое время развивались в условиях социалистической экономики в отрыве от мирового опыта управления крупными компаниями. Все это привело к значительному отставанию механизма хозяйственного управления, что является главным тормозом развития промышленности в целом и отдельных ее отраслей в частности.

Так, легкой промышленности Республики Беларусь необходимы технологическая модернизация, способствующая повышению уровня переработки сырья, рентабельности производства, внедрение международных стандартов, защита рынка от недобросовестной конкуренции и расширение интеграции в мировое производство товаров легкой промышленности. Коренные изменения должны коснуться и организационной структуры многих предприятий отрасли.

“Есть два вида компаний: те, что меняются, и те, что исчезают” (Ф. Котлер). Эта фраза показывает конечную цель изменений в промышленных компаниях, которую необходимо достичь. Необходимо не просто реформировать предприятия отрасли и обеспечить их прибыль-

ную, а так перестроить систему управления, чтобы после реформирования сторонними консультантами предприятие могло продолжить проводить необходимые изменения собственными силами.

Основным, что необходимо достичь в процессе реструктуризации, это подключение менеджеров среднего звена, уровня мастера цеха к процессу реформирования предприятия. Необходимо сформировать такие условия, в которых управленцы среднего звена будут заинтересованы в процветании компании, и оно станет обладать всеми необходимыми знаниями и опытом для достижения этой цели.

Для нормальной работы промышленного предприятия должна быть отлажена работа как коммерческих, так и производственных и маркетинговых служб.

Как показывает опыт, на “проблемных” предприятиях часть этих служб не работает вообще или их работа не организована на должном уровне. Это во многом является одной из причин неэффективной работы предприятий легкой промышленности. Организация взаимосвязанной работы всех служб на этих предприятиях должна привести к росту прибыли и налоговых платежей в местный и республиканский бюджет.

Немаловажное значение на этапе реструктуризации имеет маркетинг. Основная задача маркетинга — установление обратной связи с клиентами компании и принятие на их основе управленческих решений. Для определения позиции компании на рынке необходимо проведение маркетингового аудита с учетом особенностей области бизнеса клиента:

- анализ ситуации на рынке работы компании. Определение доли рынка и его перспектив;
- анализ сегментации рынка и способ ее определения;
- анализ стратегии маркетинга по увеличению доли рынка;
- анализ эффективности функционирования обратной связи от клиентов;
- анализ прибыльности сегментов рынка;
- анализ процесса реализации;
- выбор товаров и расширение ассортимента;
- анализ стратегии ценообразования в компании;
- анализ системы распределения товаров и услуг;
- анализ рекламной компании и оценка ее эффективности;
- анализ пути возможного расширения области деятельности компании, основываясь на ожиданиях ее заказчиков;
- разработка ценовой политики компании.

От качества выпускаемой продукции зависит отношение к ней покупателей. При снижении уровня качества уменьшаются объем продаж и прибыль. Проведение традиционного контроля качества силами работников предприятия зачастую сталкивается с проблемой сокрытия хищений продукции и может не дать нужных результатов.

Для специалистов по реструктуризации промышленных предприятий характерны такие задачи, как:

- диагностика состояния предприятия и помощь руководству в формировании работы в тех направлениях, которые предприятие не может обеспечить собственными силами;

- обучение менеджеров компании методам реформирования с тем, чтобы в последующем при изменении внешних условий они могли самостоятельно перестроить систему управления без привлечения внешних консультантов.

В процессе реструктуризации важно учитывать, что:

- стратегия и реструктуризация на корпоративном и бизнес-уровнях тесно взаимосвязаны;

- стратегия диверсификации бизнеса не всегда является эффективной. Значительно больший эффект компания может получить от реализации сфокусированной стратегии;

- компании, начинающие реструктуризацию, помимо результата в виде “оптимизированного” собственного бизнеса, становятся пионерами в формировании рынка аутсорсинга — выделяя непрофильные активы, они становятся “аутсорсерами” для достаточно прибыльного бизнеса.

**В.И. Юрчик**

БГТУ (Брест)

## **ЭВОЛЮЦИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

В период существования союзного государства в условиях командно-административной системы предприятия были лишь частью государственного аппарата управления и являлись его собственностью. Показатель прибыли данных предприятий не являлся основной целью их финансово-хозяйственной деятельности. Во-первых, она мало зависела от деятельности предприятия, поскольку государство устанавливало цены и уровень заработной платы. Во-вторых, вся прибыль присваивалась и распределялась государством, которое в лице своих органов (министерств) определяло долю прибыли, остающуюся у данного конкретного предприятия в соответствии с его плановыми потребностями. В социалистической экономике средства производства принадлежат государству и, следовательно, произведенный продукт тоже принадлежит ему. В рыночной экономике и средства производства, и его продукт принадлежат частному собственнику. Он должен какую-то часть отдать государству, которое осуществляет функции, необходимые для всех граждан.

Конец 80-х гг. ознаменовался новым шагом в развитии социалистической экономики. В условиях развивающейся самостоятельности в ходе экономической реформы появились предприятия, основанные на частной форме собственности, существовавшие за счет собственных