

Состав и объем работ эргономического обеспечения определяется в основном степенью сложности разрабатываемого изделия.

Для изделий невысокой степени сложности наиболее распространенная форма решения эргономических задач основана на использовании инженером-конструктором, дизайнером эргономических рекомендаций в виде стандартов, норм, справочных данных. Однако эта форма учета человеческого фактора в ряде случаев малоэффективна, так как не всегда возможно использование готового знания при проектировании конкретного объекта. Кроме того, отдельные эргономические требования могут оказаться несовместимыми.

Вторая форма – эпизодическое привлечение эргономистов на различных этапах проектирования, в зависимости от заинтересованности в этом главного конструктора, также не решает в полной мере вопрос об эффективном взаимодействии специалистов. При эргономической оценке опытного образца зачастую выявляются такие недостатки проекта, которые требуют существенной переработки первоначального замысла, концепции дизайнера, что сопряжено с дополнительными экономическими затратами.

Следующая форма взаимодействия – объединение всех участников процесса проектирования в единую команду. В этом случае техническая схема изделия, закладываемая инженером-конструктором, служит основой для эргономического моделирования системы «человек-машина». В результате эргономического анализа, как правило, происходит пересмотр или уточнение самой технической схемы, осуществляется выбор тех или иных органов управления и средств отображения информации, разрабатываются алгоритмы деятельности человека. Эргономические предложения служат также опорой для дизайнерского решения, включая построение образа и композиции изделия.

Организация творческого взаимодействия специалистов различных профессий, более эффективное использование творческого потенциала маркетологов, конструкторов, эргономистов и дизайнеров – эффективный путь обеспечения привлекательности отечественных товаров как внутри страны, так и за рубежом, что является непременным условием нормально работающей экономики.

Литература:

1. Ульрих Карл. Промышленный дизайн: создание и производство продукта. Пер. с англ. Москва: Вершина, 2007 – 448с.

*И.И. Гуторова, ассистент
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Для торговых предприятий общественного питания, осуществляющих свою деятельность в конкурентной среде, возникает необходимость количественной оценки позиции, формализующей трансформацию внутренних факторов развития на положение торговых объектов общественного питания во внешней среде.

С этой целью проводится ситуационный анализ, в процессе которого определяется место и ситуация, в которой находится организация в данный момент времени на рынке, то есть ее исходная позиция, формируется определенная проблема, оцениваются конкретные данные для разработки стратегии развития общественного питания. В процессе анализа занимаемой организацией позиции определяются стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) или сегменты экономического пространства.

Стратегическая зона хозяйствования определяется потребностями рынка, технологией, типом клиента и географическим районом. Перспективы развития СЗХ оцениваются с точки зрения роста рынка, нормы рентабельности, нестабильности и ключевых факторов успеха.

В сфере общественного питания для выявления стратегических зон хозяйствования торговым объектом общественного питания можно использовать такие матрицы, как BCG, AD Little, Shell, McKinsey / GE, Ансоффа, Томпсона и Стрикленда, Портера.

Одним из самых распространенных инструментов стратегического анализа является матрица роста доли рынка известной американской консалтинговой фирмы BCG. Матрица BCG основана на предположении, что денежные потоки являются показателями успеха деятельности фирмы в различных стратегических зонах хозяйствования и соотносятся с занимаемой долей на соответствующем рынке и ростом данного рынка.

Другой инструмент стратегического анализа разработала фирма Arture D. Little. Матрица AD LITTLE основана на двух измерениях – рыночной / конкурентной позиции и зрелости отрасли. Конкурентные позиции имеют 5 категорий: от слабой до доминантной. На пересечении измерений позиционируются стратегические зоны хозяйствования, определяются их ключевые характеристики и стратегии их развития.

Для выбора СЗХ торговыми объектами общественного питания, осуществляющими общественное питание представляет интерес Матрица фирмы Shell International. Матрица Shell International основана на двух измерениях: прибыльность СЗХ и конкурентная позиция, занимаемая организацией в этой стратегической зоне. Эти два измерения конструируются из многих факторов, которые неодинаковы для различных отраслей, что делает этот инструмент достаточно гибким для применения в соответствующих условиях.

Прибыльность определяется ростом и качеством рынка. Качество рынка определяется прошлой прибыльностью сектора и структурными характеристиками, такими как насыщенность сектора фирмами-конкурентами, вероятность дифференциации продукции, степень взаимозаменяемости продукции сектора, степень концентрации, фрагментация рынка, легкость смены поставщиков, стоимостные и технологические барьеры входа на рынок и другие. Конкурентная позиция определяется такими факторами, как доля рынка, производственные мощности, научно-исследовательские мощности. Позиционируя различные СЗХ в такой матрице, можно определить какую стратегию избрать для каждой из стратегической зон и для общей стратегии организации, осуществляющее общественное питание.

При принятии решений в направлении повышения конкурентоспособности торговых объектов общественного питания считаем целесообразным использовать для построения стратегических матриц – матрицу, разработанную консультативной фирмой «Маккинзи». Модель Mc Kinsey или «Деловой экран» разработан совместно консалтинговой фирмой Mc Kinsey и компанией General Electric. Данный инструмент стратегического анализа представляет собой матрицу с двумя измерениями: сильные

стороны компании в данной стратегической зоне хозяйствования; привлекательность сектора экономики (СЗХ).

Оценка СЗХ по данным измерениям осуществляется на основе анализа таких факторов: размер рынка; рост рынка; доля рынка, конкурентная позиция; прибыльность; технологическая позиция; деловой образ; кадровый потенциал.

Для оценки привлекательности сектора экономики (СЗХ) используются размер сектора; ценовые тенденции, рост рынка; диверсификация рынка; конкурентная структура, нормы прибыли, технические и инновационные тенденции, социальные факторы, экологические требования, правовые аспекты.

В результате определения позиции организации, осуществляющей общественное питание, можно определить стратегии действий на каждой СЗХ.

При выборе стратегии развития общественного питания торговые предприятия общественного питания могут использовать матрицу И. Ансоффа. С помощью этой матрицы можно разрабатывать концепции стратегий с выделением круга проблем, связанных с развитием торговых объектов общественного питания.

При выборе альтернативных стратегий развития общественного питания торговых объектов общественного питания могут использовать матрицу Томпсона и Стрикленда. В матрице Томпсона и Стрикленда используются два стратегических индекса роста рынка и конкурентные позиции организации.

Для более частного анализа возможных стратегий действий торговых объектов общественного питания в целом или в отдельных стратегических зонах хозяйствования целесообразно использование матрицы М. Портера. В матрице Портера предлагается применять при расширении доли рынка либо стратегию дифференциации, либо стратегию лидерства по издержкам.

Выбор стратегии зависит от того, как организация общественного питания собирается расширять долю рынка (или от того, какой вид конкуренции преобладает в данном секторе) – ценовыми способами (низкие издержки по сравнению с конкурентами) или неценовыми (выделяя своеобразие продукта с точки зрения потребителей). Одной из важных характеристик положения организации на рынке является завоеванная ею доля рынка, что уже отмечалось нами выше. Большинство наступательных маркетинговых стратегий в качестве главной цели выдвигает увеличение доли рынка.

Малые предприятия, к которым относится большинство предприятий общественного питания системы потребительской кооперации не могут претендовать на большую долю рынка, однако они имеют шанс на высокий уровень эффективности затрат за счет концентрированных маркетинговых усилий: интеграции массового питания и розничной торговли, диверсификации рынка, индивидуализации работы с клиентами, совершенствования ценовой политики.

Такое положение подтверждается моделью М. Портера, на одной полосе которой располагаются крупные предприятия, а на другой – средние и малые предприятия, осуществляющие концентрированные маркетинговые усилия.

Проведенное исследование затратоотдачи и доли рынка по исследуемым торговым объектам общественного питания подтверждает вывод о необходимости проведения ими диверсифицированной или сконцентрированной стратегии. Повысить эффективность торговых объектов общественного питания потребительской кооперации возможно при рассмотрении данной отрасли как важной и необходимой части всего интегрированного хозяйства кооперативного хозяйства. Эффективность функционирова-

ния торговых объектов общественного питания во многом определяется работой заготовительной и торговой отраслей. Диверсификация требует координации деятельности отраслей в едином центре, поэтому мы считаем целесообразным обеспечение целостной структуры управления отраслями на уровне райпо.

Модель М.Портера показывает, что на данном этапе развития общественного питания организации потребительской кооперации могут строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности отрасли с опорой на определенные конкурентные преимущества:

- на более низкие издержки, привлекая покупателей относительной дешевизной продукции по сравнению с аналогами конкурентов;
- на дифференциацию продукции, вызывая интерес у наиболее взыскательных клиентов, требующих, прежде всего, высокого качества.

Следует отметить, что конкурентные преимущества общественного питания организаций потребительской кооперации определяется также выбором целевого рынка, то есть фокусированием на определенном сегменте рынка.

Кроме того, что в организациях потребительской кооперации, осуществляющих общественное питание, можно применять два базовых подхода к выявлению конкурентных преимуществ, обеспечивающих конечный успех, основанной на рыночной и ресурсной ориентации. Первый подход, разработанный специалистами Гарвардской школы стала четко нацелена на рынки сбыта, при этом она совершенно игнорирует факторы успеха, которые могут содержать в себе ресурсообеспечение, ресурсосбережение, поведение персонала и т.д. Критика чисто сбытовой ориентации приводит к необходимости выдвинуть на первый план в числе факторов успеха предприятия его ресурсы и управление ими.

Принципиальное отличие ресурсного подхода определяется тем, что потребность в ресурсах и их эффективное использование отнюдь не является производной от рыночного положения организации, скорее ее ресурсный потенциал обуславливает успешное выступление на рынке. В основе этого подхода лежит очевидный факт, что каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которое оно может выбрать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями. Здесь заключена одна из сильных сторон ресурсного подхода. Если предприятие осуществляет выбор, комбинацию и использование ресурсов лучше конкурентов, то ему гарантирован конечный рыночный успех. Если это удастся, то ресурсы обретают форму так называемых ключевых компетенций, которыми конкуренты не располагают. Активность ключевых компетенций связана с необходимостью идентифицировать и развивать новый потенциал успеха. Эта область задач рассчитана на эффективность мероприятий, связанных с повышением уровня использования ресурсного потенциала, то есть роста ресурсоотдачи и затратоотдачи.

Однако для многих организаций потребительской кооперации, в том числе осуществляющих общественное питание, главная проблема заключается в том, чтобы конкурентные преимущества, пребывающие в форме ресурсов и способностей их эффективного использования, преобразовать и реализовать на рынке и тем самым создать стратегические факторы успеха. То есть существующий потенциал успеха необходимо преобразовать и реализовать таким образом, чтобы он эффективно трансформировался в рыночное преимущество. Данная задача, по нашему мнению, может быть решена путем использования принципов построения бостонской матрицы и матрицы Mc

Kinsey, рассмотренными нами ранее. В отношении матрицы BCG следует отметить, что в сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено, а высокие темпы роста – это только один, но не главный признак привлекательности отрасли. На практике не всегда ясно, как рост рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой. К тому же в матрице в качестве переменных выступают лишь два фактора. Учеными на протяжении ряда лет высказывается перспективная идея заменить их двумя комплексами факторов. Плюсом модели GE / Mc Kinsey является то, что она преодолевает существенный недостаток модели BCG – слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей матрицы. В матрице Mc Kinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса; а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу. В связи со сложившимся уровнем коммерческой и аналитической работы в организациях потребительской кооперации мы не можем использовать их полностью. Положительный эффект можно получить в случае их адаптации той или иной модели к конкретной ситуации, отрасли, то есть требуется ее модификация. С этой целью нами предлагается подход, в котором используются наиболее значимые, по – нашему мнению достоинства двух матриц с учетом декомпозиции их элементов. Данный подход позволяет определить возможную стратегию организаций в стратегических зонах хозяйствования, оценить потребности в финансировании и потенциал рентабельности, а также отраслевое и инвестиционное развитие. Стратегическая матрица отражает позицию организации на рынке в зависимости от комбинации действий двух факторов, выбираемых в зависимости от поставленных целей.

Ситуацию предприятий на рынке можно охарактеризовать с помощью стратегического индекса рыночной ситуации организаций, который в силу отраслевой специфики общественного питания может быть представлен модифицированной формой традиционного индекса и имеет вид:

где d_{ij} / d_1 – отношение каждой из выбранной группы i - факторов к среднему показателю;

Не менее важной задачей оценки внешних факторов развития общественного питания является проведение комплексной оценки их адаптации к факторам внешней среды. Такая комплексная оценка может выступать в роли как сравнительной характеристики степени конкурентоспособности отдельных организаций, так и служить основой для выбора перспективных вариантов развития с учетом факторов внешней среды. Из числа результативных показателей сложно выделить какой-либо один в качестве общего, пригодного для комплексной оценки. Это связано со значительным числом объектов анализа и индикаторов оценки их деятельности. Отсюда вытекает необходимость формирования комплексной оценки на базе системы показателей, агрегирование которых тем или иным способом позволит ранжировать результаты. Так как внешняя среда обладает подвижностью, то ее влияние предлагается рассматривать в динамике, т.е. не только в приложении к состоянию организаций системы в определенный период времени, но и посредством оценки влияния на изменения, происходящие в

организациях. Поэтому количественная оценка должна находить выражение и в показателях динамики.

Позиция предприятия на рынке и выбор стратегии прямо обусловлены комбинацией двух комплексов факторов (стратегии индексов), в соответствии с которыми можно определить факторы, в наибольшей степени влияющие на деятельность организаций общественного питания потребительской кооперации.

Факторы внутренней и внешней среды в их совокупности оказывают влияние на стратегическую позицию организации.

Таким образом, рассмотренный инструментарий стратегического анализа и выбор подходов к оценке стратегических позиций организаций, осуществляющих общественное питание, позволил выбрать, по нашему мнению, наиболее приемлемые для современной практики для организаций потребительской кооперации, следующие подходы:

- определение взаимосвязи доли рынка и затратоотдачи по общественному питанию торговых объектов общественного питания;
- выявление конкурентных преимуществ, обеспечивающих успешную деятельность общественного питания организаций потребительской кооперации, на основе рыночного и ресурсного подходов.

*М.В. Давыденко, канд.юр.наук, доцент
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

ЭВОЛЮЦИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

Акционерное общество и его аналоги является одной из самых распространенных организационно-правовых форм ведения бизнеса за рубежом и приобретает все большую популярность в Беларуси и России. Такой успех стал возможным благодаря многочисленным преимуществам таким, как разделение функций собственности и управления; повышение эффективности капиталов путем их объединения; привлечение инвестиций посредством размещения акций на фондовом рынке; свобода отчуждения акций; ограниченная ответственность; сочетание интересов общества, коллектива, отдельных лиц: собственников, управляющих, наемных работников; стабильность организационно-правовой формы. Однако, как известно, недобросовестная деловая практика, жажда наживы, пренебрежение общественными интересами ради получения собственной выгоды способны обратить практически любой положительный признак в отрицательный результат. В частности, к недостаткам акционерных обществ относят: сложность и многоуровневость структуры; углубление отчуждения собственности на средства производства и продукт труда; спекуляция; сокрытие реального финансового состояния фирмы с целью сохранения и/или привлечения инвесторов; отстранение акционеров от реального контроля за деятельностью представительных органов управления; возможность финансовых злоупотреблений со стороны учредителей, управляющих, крупных акционеров; консолидация крупного акционерного капитала позволяет его собственникам лоббировать собственные политические и экономические интересы, в том числе идущие вразрез с общественными. Именно поэтому, кодифицируя положения об акционерных обществах и товариществах на протяжении многих