

- мониторинг финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;
- методы измерения масштабов кризисного состояния предприятия;
- методы исследования основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия.

В Республике Беларусь введен вид лицензируемой деятельности – доверенное лицо в производстве по делам об экономической несостоятельности и банкротстве субъектов хозяйствования (антикризисный управляющий). Создание института антикризисных управляющих позволяет эффективно урегулировать взаимоотношения субъектов хозяйствования и кредиторов в производстве по делу об экономической несостоятельности и найти оптимальный выход из создавшегося положения на предприятии.

В целом, антикризисные мероприятия должны выступать как многоплановый комплекс взаимоувязанных и взаимообусловленных действий, направленных на эффективное использование всех основных факторов бизнеса (в том числе – человеческого).

Единого рецепта по выведению предприятия из кризиса на все случаи жизни не может быть. Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Задача управленческой команды состоит в том, чтобы выделить основные направления развития и подобрать к ним единственно верные на данный момент решения. В частности, необходимо проанализировать все аспекты этой проблемы и понять, что необходимо для того, чтобы вывести предприятие из кризисной ситуации.

*Крылова Е. Г.  
БГЭУ (Минск)*

## **РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

На многих предприятиях республики господствует традиционный сбытовой подход к управлению производством, когда предприятие исходит прежде всего из своих собственных потребностей. В этом случае производится то, что можно произвести с минимальными издержками, без учета конкуренции и спроса, и покупатель часто вынужден брать то, что предлагает на рынке производитель.

Более прогрессивным подходом является маркетинговая ориентация предприятия, которая позволяет увеличить прибыль за счет удовлетворения требований потребителей. Переход от сбытовой ориентации к маркетинговой не означает простое переименование отдела сбыта в отдел маркетинга, что весьма характерно для целого ряда предприятий. Нужны комплексные усилия по реструктуризации предприятия прежде всего в области менеджмента с выходом на такую структуру управления, которая обеспечивает главенствующую роль маркетинга при решении самых разных вопросов. Службы маркетинга, созданные на большинстве предприятий, реализуют традиционные маркетинговые функции. Создание и функционирование служб маркетинга на предприятиях часто носит случайный и упрощенный подход,

когда решение об организации маркетинговой деятельности зависит не столько от рыночных факторов, сколько от субъективных.

Подбор и расстановка кадров для службы маркетинга, их обучение и переподготовка являются важными условиями эффективной организации маркетинговой деятельности предприятия. Во главе этих служб обычно находятся люди, не имеющие специального маркетингового образования, либо вовсе получившие техническое, математическое и другие узкоспециализированные виды образования неэкономического профиля.

Рынок переподготовки кадров по маркетингу еще формируется, и пока нет систематичности в информировании предприятий о возможных объектах, направлениях, видах и программах переподготовки маркетинговых кадров. Отраслевая политика маркетинга в той или иной сфере деятельности обычно не предусматривает рекомендации предприятиям по этим вопросам или сводится к разработке программ обучения маркетингу без учета специфики отрасли. Недостаточно учтены также роль администрации в системе маркетинга и первоочередная необходимость в связи с этим обучения маркетингу прежде всего дирекции предприятия.

По-разному на предприятиях решены вопросы обеспечения статуса службы маркетинга. До сих пор имеется ряд предприятий с традиционным сбытовым подходом к управлению производством, на которых либо вообще отсутствует служба маркетинга, либо она наделена сбытовым статусом (низший уровень), когда на нее возложена ответственность за организацию сбыта. В большинстве случаев службы маркетинга основной массы предприятий наделены статусами более высокого порядка (информативным или консультативным), когда им предоставляется возможность информационного обеспечения или разработки рекомендаций по маркетинговым факторам для принятия решений на других уровнях.

Управляющий статус (высший уровень) имеют службы маркетинга тех предприятий, которые создали предпосылки для обеспечения возможности маркетологам принимать решения относительно рыночных факторов независимо от интересов и настроений отдельных лиц или подразделений предприятия. На таких предприятиях выделена должность маркетинг-директора с непосредственным подчинением директору предприятия.

Недостаточный статус службы маркетинга во многом объясняется отсутствием системного представления и толкования самого понятия «маркетинг». Обычно маркетинг ассоциируется с традиционными сбытом, рекламой и изучением спроса. Не все специалисты четко формулируют цели маркетинга и средства их достижения. Маркетинг рассматривается и как процесс сбора и анализа информации о рынке, а не как составная часть системы управления предприятием в условиях меняющегося рынка. Узкое понимание маркетинга, абсолютизация его отдельных сторон, функций приводит к тому, что в названиях целых отделов или подразделений объединены целое и частное: например, отдел маркетинга и сбыта, маркетинга и рекламы, маркетинга и коммерции и т.д.

Еще одним недостатком организации маркетинговой деятельности на

предприятия является довольно типичная ситуация, когда выполнение маркетинговых функций распределено по разным подразделениям и соответствующим уровням руководства, включая и маркетинговый. Это увеличивает количество взаимосвязей внутри предприятия и усложняет решение маркетинговых проблем. Такой подход приводит к тому, что оказываются разделенными по подчинению и функционированию такие сферы, как маркетинг и внешнеэкономическая деятельность, маркетинг и фирменная торговля, маркетинг и информационно-аналитическое обеспечение, маркетинг и ценообразование, маркетинг и реализация.

Прогрессивные концепции маркетинга, социально-ответственного маркетинга и маркетинга взаимоотношений не могут быть реализованы предприятиями в силу не сложившихся для этого объективных экономических и исторических условий.

Анализ положения дел на предприятиях свидетельствует об имеющихся резервах в области маркетинга. Это означает, что решение значительной части проблем зависит не столько от макроэкономической ситуации и политики правительства, сколько от собственных маркетинговых усилий.

Результаты опроса специалистов свидетельствуют о том, что хотя у предприятий есть необходимость в обращении за консультациями к маркетинговым посредникам, рынок консалтинговых услуг пока развит недостаточно - только 40% предприятий периодически консультируются по вопросам маркетинга, остальные рассчитывают на свои собственные силы и интуицию ввиду отсутствия средств, незнания возможностей рынка консалтинговых услуг и психологической неготовности платить за них, либо просто недооценкой важности маркетинговых проблем.

Проводимый анализ возможностей предприятия сосредотачивается в большей степени на анализе внутренней среды, а не поиске свободных рыночных ниш. Планирование маркетинга зачастую подменяется бизнес-планированием. Слабой стороной в деятельности многих белорусских предприятий является отсутствие четкого и развернутого стратегического планирования, когда не всегда с маркетинговых позиций определены цели, миссия, направления деятельности, диверсификация и задачи развития предприятия на длительную перспективу.

В области товарной политики маркетологи не всегда имеют возможность контролировать процесс разработки новых образцов (моделей), а решения о внедрении их на рынок принимаются хоть и коллегиально на совещаниях, художественно-технических советах и т.п., но не с решающим голосом службы маркетинга. При принятии таких решений доминируют в разных случаях дизайнеры, торговля, технологи, администрация и т.д. При постановке новых изделий на производство в производственные планы иногда закладываются показатели, не обеспечивающие достаточно активного обильности и разнообразия товарного и марочного ассортимента. Слабые усилия в области брэндинга и фирменного стиля, отсутствие регистрации товарных марок не способствуют укреплению рыночных позиций производителей. Жизненный цикл товаров часто необоснованно завышен из-за длительности процесса

разработки и внедрения товаров на рынок, недостаточной гибкости моделирования, конструирования и постановки товаров на производство.

Для экономики Республики Беларусь необходимо законодательное признание ведущей роли маркетинга в деятельности предприятия, что должно быть отражено в Законе «О предприятии». Данное обстоятельство должны учитывать государственные органы, определяя применительно к различным отраслям конкретные механизмы действия экономических рычагов регулирования рынка, таких как налоги, условия кредитования, процентные ставки, цены, льготы, что должно способствовать стабилизации и повышению экономического положения предприятий. Основываясь на международном опыте, можно предположить, что дальнейшее развитие рыночных отношений, предпринимательства и малого бизнеса, активизация участия белорусских предприятий в международном разделении труда, обострение конкуренции на внутреннем рынке создадут благоприятные предпосылки для использования маркетинга.

*Кухарчик С.  
БГЭУ (Минск)*

### **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Только те руководители, которые умеют эффективно внедрять и использовать основополагающие принципы и элементы общего менеджмента предприятия, в первую очередь такой его составной части, как финансовый менеджмент, который направлен на увеличение оборачиваемости оборотных средств, оптимизацию налоговых выплат, привлечение альтернативных источников финансирования, а также совершенствование подходов к управлению финансовыми потоками предприятия, могут адаптировать свои предприятия к существующим условиям.

Денежные средства - настолько мобильный актив и так быстро изменяется, что плановые показатели даже на небольшой период времени могут совершенно не соответствовать реальному положению дел. И причиной этому является не только нестабильность экономической ситуации, но и то, что жизнь, ее условия очень быстро изменяются.

Финансовые ресурсы - ограниченный ресурс, поэтому важным является создание на предприятиях механизма эффективного управления финансовыми потоками.

Цель такого управления - поддержание оптимального остатка денежных средств путем сбалансированности их поступления и расходования.

Основными задачами управления финансовыми потоками является формирование входящих и выходящих потоков финансовых ресурсов, их синхронизация по объему и во времени по отдельным предстоящим периодам и эффективное использование финансовых активов предприятия.

Высокая роль управления финансовыми потоками предприятия определяется тем, что финансовые потоки обслуживают осуществление