

дисциплины и несерьезный подход к делу. Немцы рассматривают планы, постановления и законы как незыблемые и будут считать эффективным то, что произошло в точном соответствии с их планами, с их ожиданиями (напр., проект, собрание, рабочий день). А французы называют совещание нудным, если на нем не было отклонений от повестки дня. Они считают, что прогнозы и планы никогда не могут быть реализованы на 100 % и в ходе их выполнения неизбежным будет обращение к воображению, выдумке и сноровке.

Таким образом, знание культурологических и поведенческих особенностей той или иной нации, владение межкультурной компетенцией способствуют преодолению непонимания и недоразумений в сфере управления международными проектами и в области ведения бизнеса на внешних рынках.

<http://edoc.bseu.by>

В.А. Мухарева
Гомельский кооперативный институт

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Многие отечественные предприятия работают в отраслях, где спрос растет более медленными темпами, чем в среднем по промышленности, наблюдается его падение. Наиболее привлекательными отраслями, находящимися в стадии спада, являются те, где объем продаж сокращается медленными темпами: там всегда существует встроенный спрос и прибыльные ниши. Достижение конкурентного преимущества в такой ситуации, предопределяет разработку стратегии деятельности предприятия, соответствующей существующим возможностям рынка. Задача адаптации предприятия к сложившейся ситуации является сложной, так как при этом необходимо учесть множество внешних и внутренних факторов. Наиболее важные факторы, влияющие на стратегию предприятия, можно разделить на две большие группы:

Факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции в ней.

Факторы, характеризующие конкурентные возможности предприятия, его рыночную позицию и возможности.

Практика показывает, что предприятия, конкурентоспособные в стагнирующих отраслях, как правило, придерживаются в основном стратегий, ориентированных на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций, и ориентацию на стратегию фокусирования путем выявления, создания и разработки рыночных сегментов. В то же время в каждом стратегическом подходе большое внимание уделяется снижению уровня издержек.

Как правило, целесообразными являются стратегические подходы, позволяющие достичь сокращения уровня издержек за счет: отказа от

функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими предприятиями с меньшими затратами; планирования внутренних процессов; консолидации неиспользованных производственных мощностей; использования большего количества сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек; отказа от мелких и дорогостоящих сбытовых точек; выделения из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

Наиболее типичными стратегическими ошибками предприятий, работающих на сокращающихся рынках, являются: слишком быстрое изъятие из оборота достаточной части наличности, что, в конечном счете, приводит к краху предприятия; вовлеченность в разорительную конкурентную борьбу и оптимистичное отношение к сложившейся ситуации без действенных оперативных мероприятий.

<http://edoc.bseu.by>

**О.М. Мороз,
А.А. Юсуфова**

Винницкий торгово-экономический институт Киевского
государственного торгово-экономического университета

РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Сегодня, в период рыночных преобразований, эффективность работы предприятия еще более, чем прежде, стала зависеть от качества работы персонала. Работа коммерческого директора в системе управления торговым предприятием особенно важна.

Коммерческий директор, безусловно, относится к высшему звену менеджеров. Если учесть, что в Украине сегодня большой удельный вес малых предприятий, а в розничной торговле это предприятия с количеством работающих не более 15 человек, то роль последнего еще больше возрастает.

Как показали исследования, проведенные с целью определения структуры содержания управленческой работы на предприятии, удельный вес и значимость коммерческого директора можно оценить так: 80 % или 8 баллов, исходя из 10 балльной системы, соответственно. Безусловно, роль директора предприятия остается большой, т.к. он принимает концептуальные решения. Но особенность в том, что и коммерческий директор, в силу специфики его деятельности, участвует в их разработке и принятии.

Мы попробовали определить основные проблемы, которые требуют решения в области совершенствования управления предприятием со стороны коммерческого директора. Они следующие. На коммерческого директора предприятия в целом воздействуют факторы внутренней и внешней среды. Факторы внутренней среды: организационная структура предприятия; его политика и ресурсы; культурные ориентиры;