

СП ООО «Санта Бремор» добивается конкурентного преимущества, дополняя основной продукт другими изделиями и услугами, что ведет к расширению всего покупательского и пользовательского опыта потребителей. Компания стремится не только удовлетворить, но и превзойти ожидания потребителей. Сильная торговая марка обеспечивает СП ООО «Санта Бремор» покупательскую лояльность, препятствует реализации агрессивных замыслов конкурентов. Но поскольку в современных условиях копирование любого товара не представляет особых проблем, предприятию необходимо умело дифференцировать его на рынке, постоянно увеличивать предлагаемую потребителям ценность.

Упаковка является не только средством обеспечения сохранности товара, но и средством продвижения товара на рынок. Раньше производители пресервов предлагали продукцию только в круглых пластиковых банках с крышкой. Но все это упаковывалось не герметично. Это значит, что продукция могла испортиться в любой момент. На СП ООО «Санта Бремор» стали работать по немецкой технологии, подвергая продукцию вакуумизации. За счет вакуума повысились сроки хранения. Если в пластиковой банке продукция может храниться месяц, то срок хранения пресервов в вакууме 4–6 месяцев. Предприятие стало уделять огромное внимание дизайну упаковки.

Исходя из специфики продукции СП ООО «Санта Бремор» использует только предпродажный сервис, в частности подача потребителям полной информации, консультацию о товаре – данная функция возложена на продавцов розничной сети магазинов. Использование гарантийного и послегарантийного сервиса невозможно.

Ориентация СП ООО «Санта Бремор» на выпуск товаров, наиболее соответствующих спросу покупателей, позволила добиться большого успеха на рынке. Благодаря высокому качеству продукции, современным технологиям производства, опыту высококвалифицированных специалистов предприятие заслужило доверие покупателей к торговой марке.

С целью совершенствования товарной политики СП ООО «Санта Бремор» могло бы использовать в своей деятельности франчайзинг. Это приведёт к расширению охвата доли рынка и укреплению репутации на существующем рынке. Также франчайзинг позволит получать предприятию дополнительную прибыль.

УДК 338.001.36

**Ю. Г. Корзан**

Беларусь, Брест, БрГТУ

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное управленческое решение. Выбор правильного и эффективного управленческого

решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов.

ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев» – крупнейшее предприятие по производству мягкой и корпусной мебели на всем постсоветском пространстве. ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев» входит в состав концерна Беллесбумпром, на долю которого по итогам работы 2014 г. приходится 38 % от всего объема производства мебели по концерну.

В настоящее время компания представляет собой сложный хозяйственный комплекс, в состав которого входят 4 филиала. Основные из них, которые принимают участие в производстве мебели, – лесопромышленный комплекс, деревообрабатывающий комплекс, комбинат корпусной мебели, комбинат мягкой мебели.

Объектом исследования является комбинат мягкой мебели. В состав комбината входят 4 фабрики: унитарное предприятие «Мебельная фабрика «Пинскдрев-Адриана», унитарное предприятие «Масс Мебеленд», филиал ПУП «Пинскдрев-Евро-Мебель» – фабрика мягкой мебели, производственное унитарное предприятие «Пинскдрев-Евро-Мебель».

Ассортиментный ряд продукции комбината включает более 140 наименований мягкой мебели: гарнитуры мебели для отдыха, диваны, диван-кровати, тахты, кресла. Ассортиментный портфель выпускаемой продукции Комбината мягкой мебели можно условно разделить на несколько линий: Royal-collection, линия «Premium», линия «Comfort», линия «Ecopomou».

За 2014 г. структурными подразделениями комбината мягкой мебели отгружено мебели на 549 млрд бел. руб., что на 7,6 % больше, чем за тот же период 2013 г. (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика структуры рынка по удельному весу

Страна	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Беларусь	54 %	47 %	54 %	58 %
Россия	33,3 %	37 %	30,6 %	29 %
Казахстан	10 %	13 %	12,7 %	10 %
Украина	0,9 %	1,2 %	1,4 %	0,5 %
Прочие страны	1,80 %	1,80 %	1,30 %	2,50 %

Как показывает анализ отгрузки мягкой мебели за 2014 г., структура сбыта продолжает сдвигаться в сторону увеличения отгрузок на рынок Беларуси.

В интересах комбината наиболее детально проанализировано Производственное унитарное предприятие «Пинскдрев-Евро-Мебель». Ее отличительной особенностью от остальных предприятий является то, что вся мебель должна иметь деревянные декоративные элементы.

В процессе осуществления маркетинговой деятельности необходимо анализировать эффективность принимаемых решений, выявлять слабые и сильные стороны компании, анализировать ассортимент выпускаемой продукции, потенциальных и существующих клиентов, существующие объемы продаж. В этих

целях проводят АВС-анализ. Проведем АВС-анализ производственного унитарного предприятия «Пинскдрев-Евро-Мебель» для того, чтобы выявить, какие модели приносят 70 % от всего объема продаж (таблица 2).

Таблица 2 – АВС-анализ унитарного предприятия «Пинскдрев-Евро-Мебель»

Модель	Отгрузка 2014 г., ед.			Уд. вес, %	Накопленный %	Группа
	РБ	СНГ	Итого			
Канон 1	378	2 710	3 088	31,15	31,15	а
Питер	150	1 925	2 075	20,93	52,08	
Консул 23	367	885	1 252	12,63	64,71	
Бриллиант 1	86	636	722	7,28	72,00	
Панама	287	159	446	4,50	76,50	в
Корсика	88	289	377	3,80	80,30	
Платинум	78	299	377	3,80	84,10	
Консул 21	54	258	312	3,15	87,25	
Панама релакс	84	130	214	2,16	89,41	
Прадо	67	122	189	1,91	91,31	с
...						
Рио 1	3	7	10	0,10	100,00	
Общий итог	1995	7 918	9 913	100,00		

Необходимо отметить, что в группу А, которая обеспечивает 70 % продаж от всего объема, входят 3 модели данной фабрики: Канон 1, Питер, Консул 23, обеспечивающие 3,78 %, 2,54 % и 1,53 % от реализации комбината мягкой мебели соответственно.

В ассортименте наблюдается увеличение доли мебели, отгруженной белорусским клиентам с 15,15 % в 2012 г. до 20,87 % в 2013 г. и до 20,13 % в текущем году. Доля экспортных поставок соответственно уменьшилась с 84,85 % в 2012 г. до 79,17 % в 2013 г. и увеличилась до 79,87 % в 2014 г.

Автором данной работы была составлена матрица мягкой мебели, ориентированная на российского потребителя, в которой все модели комбината были сгруппированы по следующим критериям: материал обивки (ткань или кожа) и механизм трансформации.

Из данного анализа можно сделать следующие выводы: определить, в какую ценовую категорию попадает тот или иной диван; определить своих основных конкурентов внутри комбината; возможность изменения цен; имеется возможность планировать выпуск новых изделий.

Таким образом, на основании проведенного анализа рынков сбыта мягкой мебели в 2014 г. и анализа продуктового портфеля можно предложить для увеличения объемов продаж производственного унитарного предприятия «Пинскдрев-Евро-Мебель» на 2015 г. следующие мероприятия:

1. Систематический поиск новых клиентов в имеющихся и потенциальных рынках сбыта. Центральный, Южный и Северо-западный федеральные округа являются наиболее емкими и перспективными регионами сбыта мебели в России.

2. Стимулирование роста объема продаж и занимаемой доли на целевых рынках предполагает повышение эффективности работы собственной торговой сети.

3. Освоение новых видов продукции с учетом последних тенденций, характерных для мебельного рынка, потребностей и требований со стороны партнеров и покупателей.

УДК 346.9 (476)

**К. Ю. Красева**

Беларусь, Брест, БрГУ имени А. С. Пушкина

### **РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ МЕДИАЦИИ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ**

В настоящее время корпоративные споры становятся распространенным явлением по той причине, что осуществление предпринимательской деятельности неразрывно связано с конфликтами. Столкновения интересов предпринимателей, потребителей производимых ими товаров и услуг, а также государства приводят к возникновению самых различных споров, большинство из которых разрешается в рамках системы государственных судов.

Одним из элементов системы управления конфликтами является осознанный подход к выбору средств и процессов урегулирования споров: от прямых переговоров и коммерческой медиации до обращения с исками в третейские и суды общей юрисдикции.

В современной экономике особую актуальность приобретает необходимость формирования правового механизма разрешения корпоративных конфликтов, который бы предусматривал эффективное, оперативное и конфиденциальное решение вопроса. В этом смысле интерес представляет согласительный порядок защиты прав участников корпоративных правоотношений, в частности медиация [1].

На базе Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь (далее – ХПК) и Закона Республики Беларусь от 12.07.2013 г. № 58-З «О медиации» (далее – Закон) проведем следующую сравнительную характеристику принципов и положений, отличающих процедуру медиации от судебного разбирательства.

ХПК устанавливает: правосудие в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности осуществляется судами, рассматривающими экономические дела.

Как правило, обращение в экономический суд осуществляется в форме искового заявления, что предполагает начало процесса вопреки воле одной из сторон. В свою очередь, одним из основных принципов медиации является добровольность, так как данная процедура имеет место только в том случае, если стороны по своей воле решили вступить в переговоры с целью достижения взаимопонимания и заключения мирового соглашения.

В статье 29 ХПК указывается, что состав суда, рассматривающего экономические дела, формируется с учетом нагрузки и специализации судей