

водств. На мой взгляд, было бы весьма полезным проведение подобных исследований в Республике Беларусь, если не на уровне рынков и регионов, то хотя бы на уровне предприятий. Такие исследования помогут определить то оптимальное соотношение затрат и выпуска продукции при данном уровне технологии, к которому можно и следует стремиться для достижения максимального уровня доходов.

УДК 339.146.4

Грицук И.Н.

ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА РЫНКА КОМБИНАТАМИ ХЛЕБОПРОДУКТОВ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ

Эффективное управление реализационными процессами, находящимися в прямой зависимости от развития и применения концепции маркетингового управления, является сегодня одним из основных факторов создания и поддержания конкурентоспособного хозяйствующего субъекта на рынке и имеет главенствующее значение в системе управления предприятием.

В настоящее время кризис в системе реализации продукции комбинатов хлебопродуктов Брестской области обусловлен такими негативными моментами как:

1. отсутствием на предприятиях полноценной системы маркетингового управления;
2. отсутствием грамотной четко определенной системы управления реализационными действиями;
3. запаздыванием реагирования на процессы, происходящие в системах управления маркетингом и реализационной деятельностью, на изменения конъюнктуры рынка;
4. нерациональной системой управления поступающими денежными средствами;
5. отсутствием четкой схемы взаимосвязей и взаимодействий между подразделениями и службами на предприятии;
6. недостаточным багажом знаний и низким уровнем профессионализма специалистов коммерческих служб, в частно-

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Леонтьев В. Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика: Пер. с англ. – М.: Политиздат, 1990.
2. Сно К. К. Управленческая экономика. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Клейнер Г. Б. Производственные функции. – М.: ФиС, 1986.

сти специалистов отделов маркетинга и реализации;

7. низкой эффективностью системы мотивации труда работников коммерческих служб, материального и морального стимулирования.

Более подробно анализ негативных моментов, обуславливающих кризис в системе реализации, представлен на рис. 1.

Таким образом, развитие негативных моментов в системе реализации описывается 6 дополнительными и 10 вспомогательными параметрами и имеет следующие функциональные связи $HMP = f(ОПСМУ; ОСУРД; ОВВ; ЗРКР; НСУД; НЭСМТ) = f(xk)$,

где k = от 1 до 6;

Возможность решения вышеперечисленных проблем вызывает обеспокоенность и требует, зачастую принятия нестандартных мер по преодолению негативных тенденций, новых качественных управленческих решений в системе маркетинга и реализации, кардинально отличающиеся от используемых ранее.

Анализ системы реализации предприятий агропромышленного комплекса мукомольной и комбикормовой отрасли Брестской области показал, что основным рынком сбыта про-



Рис. 1. Негативные моменты, обуславливающие кризис в системе реализации комбинатов хлебопродуктов.

Грицук Ирина Николаевна. Ассистент каф. менеджмента и маркетинга Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Таблица 1. Показатели управляемости системы маркетинга и реализации агропромышленных предприятий Брестской области

Предприятие	Реальный диапазон управляемости, %		Рабочий диапазон управляемости, %	Зона управляемости
	маркетинговой деятельностью	реализационной деятельностью		
ОАО «Пинский комбинат хлебопродуктов»	17,5	30,5	80-100	зона провала (реструктуризации)
ОАО «Жабинковский комбикормовый завод»	31	35,4		
ОАО «Барановичский комбинат хлебопродуктов»	32	38		
Средний диапазон управляемости	26,8	34,6		

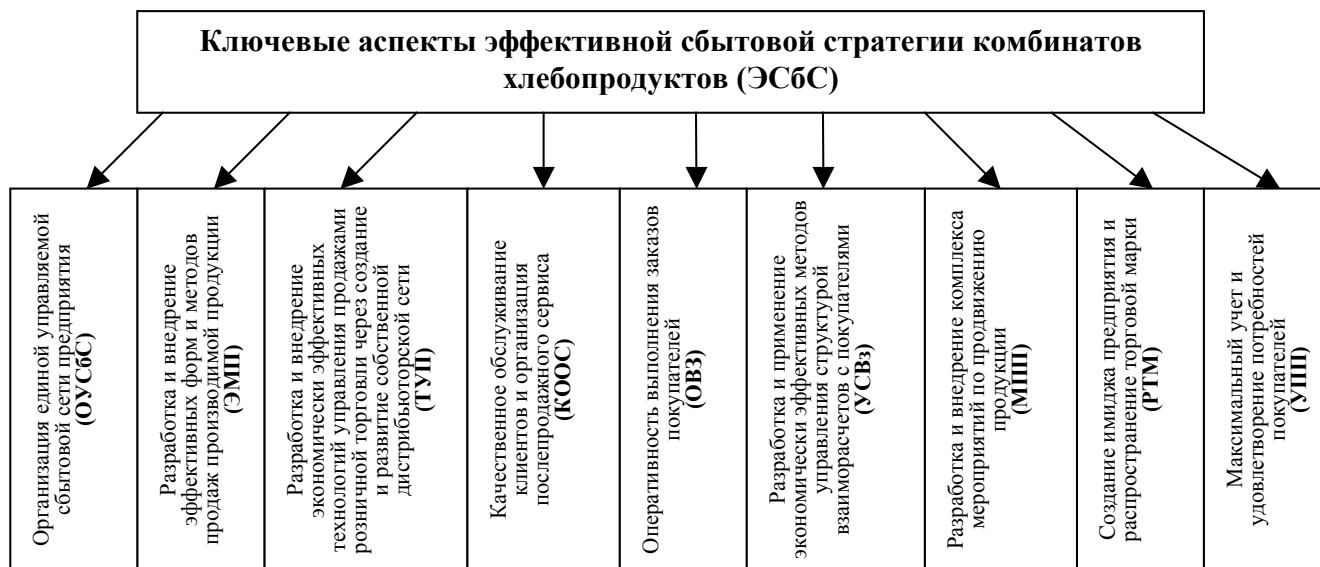


Рис. 2. Ключевые аспекты эффективной сбытовой стратегии комбинатов хлебопродуктов.

изводимой предприятиями продукции – муки, крупы и комбикормов – является оптовый рынок Республики Беларусь, на долю которого приходится 93% всей производимой предприятиями продукции. Но оптовый рынок в сегодняшних условиях реализации продукции не позволяет решить существующие проблемы сокращения бартерных сделок, сокращения периода оборота финансовых средств за реализуемую продукцию, снижения уровня дебиторской задолженности.

Если анализировать действующую систему управляемости маркетинговой деятельностью и реализационными процессами комбинатов хлебопродуктов, то следует отметить, что управляемость маркетинговой деятельностью предприятий агропромышленного комплекса Брестской области в среднем развита лишь на 26,8%, управляемость системы реализации – на 34,6% (Примечание: Анализ фактической управляемости системы реализации предприятий проведен с помощью диагностики управления предприятием и с использованием теории измерения процессов управления).

Показатели управляемости системы маркетинга и реализации агропромышленных предприятий Брестской области представлены в таблице 1.

Отметим, что рабочим диапазоном управляемости систем маркетинга и реализации является диапазон значений в интервале от 80% до 100%. Данный диапазон является зоной нормального функционирования системы, когда достигается целенаправленность и стабильность в управлении, своевременность, системность, согласованность и адекватность принимаемых решений. Минимально достаточным уровнем управляемости является развитость функции на 80%.

Фактические уровни развития системы управляемости маркетинга и реализацией исследуемых предприятий агропромышленного комплекса Брестской области находятся в зоне реструктуризации процессов управления, и свидетельствует о низкой эффективности процессов управления маркетингом и реализационной деятельностью, о необходимости разработки и внедрения координирующих воздействий по стабилизации сложившейся управленческой ситуации.

Политика «оздоровления» комбинатов хлебопродуктов должна быть направлена не только на приобретение оборотных средств, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, значительного сокращения процента бартерных сделок, но и на общую систему управляемости.

Корректировка общей системы управляемости комбинатов хлебопродуктов агропромышленного комплекса Брестской области, в свою очередь, должна быть связана со следующим рядом преобразований:

1. корректировкой стратегии сбыта в направлении использования новых форм и методов реализации производимой продукции, а именно – внедрение экономически эффективных технологий работы в системе реализации и управления продажами в розничной торговле через создание и развитие собственной региональной дистрибьюторской сети, обслуживающей частный сектор рынка;
2. реорганизацией структуры управления коммерческими службами предприятий;
3. перераспределением функций маркетинга и четкой постановкой задач перед службами оптовой и розничной торговли.

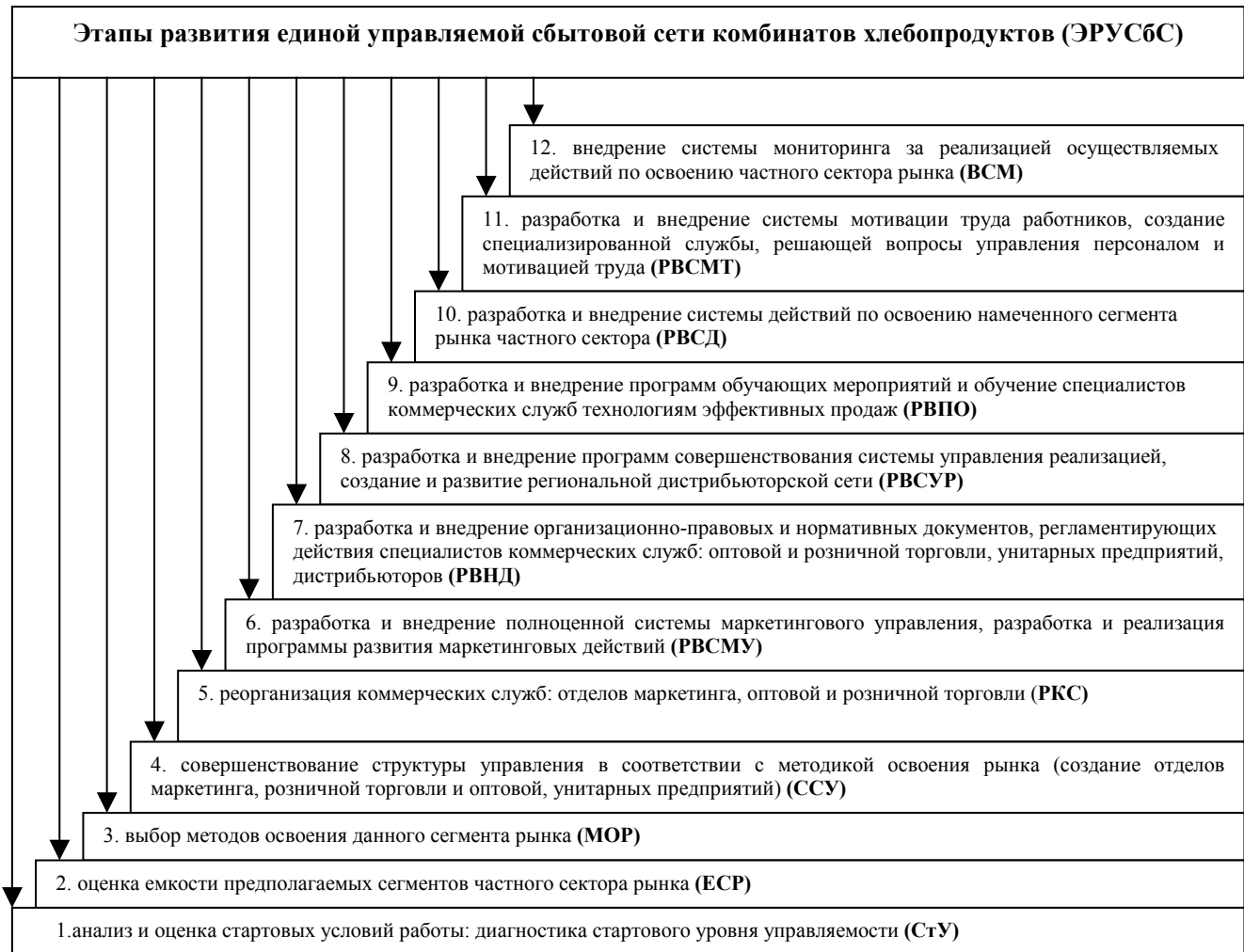


Рис. 3. Алгоритм эффективности развития единой управляемой сбытовой сети комбинатов хлебопродуктов.

Стратегия сбыта рассматриваемых производственных предприятий агропромышленного комплекса должна быть нацелена на расширение существующих рынков сбыта, завоевание новых сегментов рынка и увеличение рыночной доли предприятий, увеличения торгового и финансового оборотов, обеспечение стабильного устойчивого притока денежных средств от реализации производимой предприятиями продукции.

Ключевые аспекты эффективной сбытовой стратегией комбинатов хлебопродуктов Брестской области отражены на рис. 2.

Таким образом, функция эффективности сбытовой стратегии описывается 9 основными параметрами и имеет вид $F(\text{ЭСбС}) = f(\text{ОУСбС}; \text{ЭМП}; \text{ТУП}; \text{КООС}; \text{ОВЗ}; \text{УСВз}; \text{МПП}; \text{РТМ}; \text{УПП}) = f(x_i)$,

где $i = \text{от } 1 \text{ до } 9$.

Важнейшим и обязательным условием развития эффективной стратегии сбыта комбинатов хлебопродуктов должно стать создание и развитие единой управляемой сбытовой сети путем создания двух служб – оптовой реализации и розничной торговли. Данные службы должны преследовать одну цель – реализацию продукции, используя различные методы и условия работы на рынке/сегментах рынка.

Алгоритм эффективности (этапы) развития единой управляемой сбытовой сети (ЭРУСбС), комбинатов хлебопродуктов, освоения рынка частного сектора предполагает реализацию системы процедур, направленных на решение проблем управления реализационными процессами и представлен на рис. 3.

Функция эффективности развития единой управляемой сбытовой сети комбинатов хлебопродуктов представлена 12 основными параметрами и имеет следующий вид

$$F(\text{ЭРУСбС}) = f(\text{СмУ}; \text{ЕСР}; \text{МОР}; \text{ССУ}; \text{РКС}; \text{РВСМУ}; \text{РВНД}; \text{РВСУР}; \text{РВПО}; \text{РВСД}; \text{РВСМТ}; \text{ВСМ}) = f(x_j),$$

где $j = \text{от } 1 \text{ до } 12$.

Освоение рынка частного сектора представляется возможным для комбинатов хлебопродуктов агропромышленного комплекса Брестской области за счет внедрения экономически эффективных технологий управления продажами в розничной торговле посредством создания и развития собственной региональной дистрибьюторской сети, обслуживающей частный сектор рынка.

Дистрибьюторская сеть комбинатов представляет собой совокупность дистрибьюторов в регионах, обслуживающих закрепленные за ними зоны частного сектора рынка, выпускаемой предприятием продукции. Обслуживание потребителей частного сектора дистрибьюторами предполагает не только организацию доставки и продажи продукции, но и оказание различного рода консультационных услуг, отслеживание эффективности использования приобретаемой продукции, оказание помощи, при необходимости, в реализации домашнего скота и птицы, предоставление молодняка домашних животных и птицы. Дистрибьютор представляет собой специалиста осваивающего технологию розничных продаж выпускаемой предприятием продукции, имеющего навыки работы на частном секторе рынка, обладающего профессио-

нальными знаниями в области технологии использования производимой комбинатами продукции.

Освоение рынка частного сектора дистрибьюторской сетью должно проходить следующие стадии:

1. выбор стартовых районов освоения частного сектора рынка для создания и развития дистрибьюторской сети (ВСП);
2. анализ емкости рынка частного сектора по структуре рыночных сегментов и потенциальных продаж (АЕР);
3. зонирование стартовых районов на основе территориального принципа и рассчитанной емкости рынка (ЗСП);
4. в случае необходимости, определение размера дозагрузки производственных мощностей предприятия (ДПМ);
5. разработка финансового и организационного плана развития дистрибьюторской сети (ФОПРДС);
6. расчет кадровой загрузки дистрибьюторской сети, установление организационно-правовых условий взаимоотношения дистрибьюторов с предприятием (КЗДС);
7. разработка бизнес плана дистрибьютора: социально-экономической стратегии развития и стимулирования дистрибьюторов (БПД);
8. разработка и внедрение стратегии работы непосредственно с населением частного сектора рынка в выбранных районах (СРН);
9. формирование информационного пакета данных о продукции предприятия для стимулирования продаж (ФИПД);
10. разработка и внедрение коммуникационной политики дистрибьюторской сети, системы продвижения продукции на частный сектор рынка (РВКП);
11. расширение границ рынка сбыта (РРСб).

Таким образом, эффективность освоения рынка частного сектора (ЭОРЧС) комбинатами хлебопродуктов Брестской области описывается 11 основными параметрами и имеет следующий вид

$$F(\text{ЭОРЧС}) = f(\text{ВСП}; \text{АЕР}; \text{ЗСП}; \text{ДПМ}; \text{ФОПРДС}; \text{КЗДС}; \text{БПД}; \text{СРН}; \text{ФИПД}; \text{РВКП}; \text{РРСб}) = f(x_m),$$

где m = от 1 до 11

Основными задачами дистрибьюторской сети комбинатов хлебопродуктов являются:

- реализация выпускаемой комбинатом продукции на частном секторе рынка;
- предоставление покупателям полного пакета информации о продукции (характеристиках, качественных показателях, свойствах, способе использования, новинках товарного ассортимента и пр.);
- оказание дополнительных услуг при реализации товара благодаря профессиональному уровню дистрибьюторов (различного рода консультационные услуги, услуги ветеринарного врача и пр.);

УДК 331.5.024.54:338.242

Павлючук Ю.Н., Козлов А.А.

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СИСТЕМАХ

Макроэкономическое планирование – это современная научная категория, которая отражает экономическую реальность новейшего времени – времени глобализации экономики и представляется интегративными производственными силами и производственными отношениями, или иначе – интегративным способом производства. Пока воспроизводству подлежала преимущественно прибыль, макроэкономическое пла-

- прослеживание ответной реакции на совершенствование продукта и ассортиментного ряда предлагаемой продукции;
- формирование положительного имиджа предприятия в глазах потребителя;
- развитие дистрибьюторской сети и завоевание новых рынков сбыта.

Реализация данных задач создает предпосылки для стабильных финансовых потоков, которые позволяют своевременно рассчитываться с текущими платежами перед бюджетом, а также последовательно гасить задолженности и основной долг за пользование банковскими кредитами.

Развитие частного сектора рынка для предприятий агропромышленного комплекса дает возможность управлять скоростью оборота денег на данном сегменте рынка, способствует сокращению объема и уходу от бартерных сделок, обеспечивает возможность дальнейшего развития предприятия, завоевания новых рынков сбыта, расширения границ сбыта, завоевания репутации у потребителя, и как следствие, создает предпосылки для выхода из кризисной ситуации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективность нейтрализации негативных моментов (ЭННМ) в системе реализации комбинатов хлебопродуктов Брестской области определяется: эффективностью сбытовой стратегии (ЭСбС); эффективностью развития управляемой сбытовой сети (ЭРУСбС); эффективностью освоения рынка частного сектора рынка (ЭОРЧС). Функция эффективности нейтрализации негативных моментов в системе реализации описывается 3 основными параметрами и имеет вид

$$F(\text{ЭННМ}) = f(\text{ЭСбС}; \text{ЭРУСбС}; \text{ЭОРЧС}).$$

Тогда, нейтрализация негативных моментов в развитии системы реализации и улучшение процессов совершенствования и развития предприятий агропромышленного комплекса обусловлена уравнением, когда

$$(\text{ЭСбС} + \text{ЭРУСбС} + \text{ЭОРЧС}) - \text{НМР} > 0, \text{ где}$$

$$\text{НМР} = f(x_k), \text{ где } k = \text{от } 1 \text{ до } 6;$$

$$\text{ЭСбС} = f(x_i), \text{ где } i = \text{от } 1 \text{ до } 9;$$

$$\text{ЭРУСбС} = f(x_j), \text{ где } j = \text{от } 1 \text{ до } 12;$$

$$\text{ЭОРЧС} = f(x_m), \text{ где } m = \text{от } 1 \text{ до } 11.$$

$$\text{Тогда } f(x_i) + f(x_j) + f(x_m) - f(x_k) > 0.$$

Стабилизация системы реализации, развитие системы маркетингового управления, разработка и внедрение программы развития системы реализации, предусматривающей завоевание и развитие частного сектора рынка, системная работа с рынком, реализация полноценной системы мониторинга за происходящими событиями и своевременное реагирование на изменения конъюнктуры рынка позволит комбинатам хлебопродуктов стабилизировать процессы управления, повысить результативность принимаемых решений, будет способствовать увеличению товарного оборота, перераспределению структуры оборотных средств в сторону денежных, выведя предприятие на уровень устойчивого развития.

планирование не имело реального объекта и обосновывалось главным образом доктринально.

Но теперь ситуация кардинально изменилась, особенно в развитых странах. Во многих из них интеграция и централизация экономики поднялись до такого уровня, что увеличение валового национального продукта (ВВП) становится выше, чем максимизация прибыли. В итоге воспроизводство становится в той или иной мере обобществленным не только по