

– высокое качество продукции и целенаправленная адаптация асортиментного набора к требованиям рынка являются неперенными и первейшими требованиями становления рыночной экономики, и только они могут укрепить экономическую состоятельность сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий;

– реализация собственных потребностей товаропроизводителей может осуществляться путем создания продукции с высокими потребительскими качествами, признанными рынком, а, следовательно, каждое производство должно быть ориентировано, прежде всего, на потребителей;

– качество продукции должно быть изначально ориентировано на высокие критерии и показатели, определяемые рынком, в связи с тем систему стимулирования следует строить исходя из высококачественной продукции;

– необходимо существенно улучшить информированность всех участников зернового рынка о его состоянии и перспективах. Эффективный рынок не может быть создан в условиях информационного вакуума. В реальных условиях республики с учетом ведомственной разобщенности и стратегической роли зерна, обеспеченность необходимой информацией производителей зерна и перерабатывающих отраслей крайне низкая;

– следует улучшить управляемость отраслью. У многих руководителей отсутствует четкое понимание и видение перспективы. Это связано, во-первых, с частой и не всегда оправданной ломкой структур управления, повышенным спросом за текущие результаты и слабой нацеленностью на решение перспективных проблем. Во-вторых, со слабой востребованностью науки. Решения, принимаемые без должной маркетинговой проработки и научной экспертизы, очень часто оказываются неэффективными и подрывают экономику отрасли;

– поддержание конкурентоспособности товаров и отрасли в целом на заданном уровне и т.д.

*Л. Ф. Догиль, д.э.н., профессор,
УО «Белорусский государственный аграрный
технический университет» (г. Минск)*

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ

В течении последних лет менеджмент предприятий Республики Беларусь все в большей степени ориентировался на маркетинговую составляющую и базировался на совокупности приемов, способов, инструментов целенаправленного воздействия на процессы реструктуризации, методы хозяйствования, коммерческие отношения, преследуя задачи выхода в ближайшей перспективе на новое качество развития. При возрастающей вероятности ры-

ночной несостоятельности отдельных субъектов экономической деятельности важно обеспечить альтернативные варианты их функционирования, принимая компетентные и эффективные решения не только по вопросам организации производственных процессов, осуществлению финансовых операций, поставок продукции, но и по использованию индивидуальных подходов по расширению товарооборота, позволяющих извлекать дополнительные выгоды. При этом важно обеспечить безопасность персонала, отвести угрозу здоровью людей, не допустить порчи и хищений имущества, потери дохода, неблагоприятных воздействий на окружающую среду.

Процесс управления в условиях возникновения риска включает следующие взаимозависимые этапы:

- определение предмета хозяйственного риска и перечня объектов, последствия от рискованного функционирования которых необходимо знать;
- установление числа субъектов, участвующих непосредственно или косвенно в реализации рискованного проекта, и уточнение возможных их действий или проявление вариантов бездействия;
- изучение характерных элементов хозяйственного риска, выражающихся в отклонениях от благоприятных природно-экономических условий, заданных параметров, принятых норм и правил, допусков, технических условий, стандартов, регламентов;
- оценка форм проявления и вероятностных последствий для характерных элементов хозяйственного риска;
- контроль и финансирование рискованных проектов с учетом альтернативного использования ресурсов, разносторонности объектов инвестирования, ориентации на прогрессивные технологии, новаторские приемы, ноу-хау, новые организационно-управленческие методы;
- систематизация и реализация различных возможностей, включая ведение переговоров в отношении страхования рисков.

Упрощенная блок-схема процесса управления риском приведена на рис. 1. Она сама по себе не может в полной мере отражать все способы действий, как отдельного менеджера, так и всей управленческой команды предприятия. Каждый принятый вариант решения в свою очередь содержит элементы риска, поскольку выбор лучшей альтернативы осуществляется с учетом баланса между выгодами и потерями применительно к каждой конкретной хозяйственной ситуации и не может быть универсальным. Поэтому наиболее приемлемый уровень управленческих решений и действий в условиях риска должен определяться и постоянно корректироваться в процессе практической реализации любого хозяйственного проекта.

Менеджмент риска представляет собой специализированную область, в которой наиболее компетентны лишь немногие специалисты предприятия, занимающиеся планированием и координацией хозяйственных решений и действий. Здесь необходимы специальные познания в финансовой математи-

ке, страховании, правовых вопросах, позволяющие реализовывать комплекс приемов и функций риск-менеджмента.

Приемы менеджмента риска состоят из средств разрешения рискованных ситуаций и совокупности мер по снижению степени риска.

Средствами разрешения рисков являются следующие приемы:

– избежание риска, то есть уклонение от мероприятий, связанных с рискованными действиями, что, однако для субъекта хозяйствования или инвестора зачастую означает отказ от сверхплановой прибыли;

– удержание риска – это оставление риска за предпринимателем, предприятием, инвестором. Так, любая организационно-правовая структура, вкладывая собственный капитал на развитие производства, заранее уверена в покрытии возможных потерь ресурсного потенциала за счет собственных средств;

– передача риска означает, что физическое или юридическое лицо передает ответственность за риск возможных потерь другой стороне, например, страховой компании, посреднику или партнеру по бизнесу.

– диверсификация – распределение наличных и привлекаемых ресурсов между различными объектами, которые непосредственно не связаны в производственном процессе, а также гибкая специализация при разнообразии форм деятельности самого предприятия, ассортиментного разнообразия производимых им видов продукции и оказываемых услуг;

– получение дополнительной информации, позволяющей разработать более точный прогноз с различными вероятностными исходами и снизить риск при принятии решений. Кроме того, более полная информация позволяет своевременно корректировать ход реализации разработанных мероприятий в условиях повышенного риска;

– лимитирование, то есть установление предельных сумм расходов, кредитных поступлений, продаж;

– самострахование – создание собственных резервных фондов непосредственно хозяйствующим субъектом. Основная задача здесь состоит в оперативном преодолении временных затруднений, связанных с воздействием крайне неблагоприятных факторов и условий предпринимательской среды;

– страхование – готовность предприятия, предпринимателя отказаться от части своих доходов с целью избежания значительных потерь при проявлении рискованных ситуаций.

Снижение степени риска предусматривает уменьшение вероятности и объема потерь. Здесь, также применяются различные приемы (см. рис. 1).

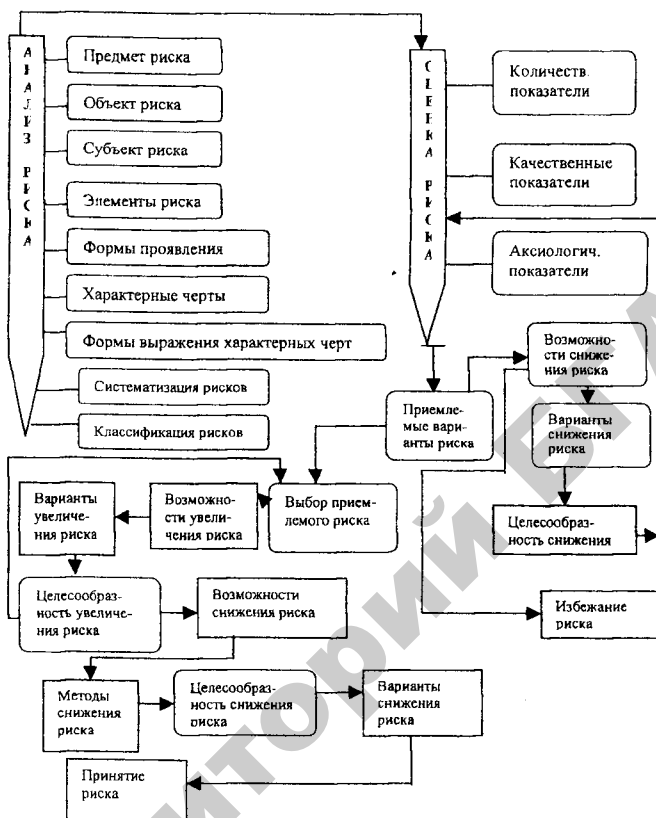


Рис. 1. Общая схема процесса управления рисками

Следовательно, все приемы менеджмента риска направлены на выполнение основной функции управления в условиях риска – защитить субъект хозяйствования от нежелательных потерь.

В некоторых организационно-правовых структурах управление риском является линейной функцией, непосредственно сориентированной на меры безопасности при выполнении хозяйственных операций. Однако большинство зарубежных фирм и других организаций, а также отечественных предприятий возложили функцию управления в условиях риска на главных специалистов центрального аппарата. Последние консультировали оперативные подразделения, руководителей внутрихозяйственных звеньев по поводу того, как обеспечивать высокое качество труда и продукции, не допуская потерь. В недалеком прошлом центральный аппарат хозяйствующих организаций даже

в странах с рыночной экономикой исполнял эту роль по причине недостаточной развитости менеджмента риска, когда приобретение страховок было первоочередной обязанностью главных специалистов. Сегодня в передовой международной практике службы управления в условиях риска объединяют элементы обязанностей руководителей и специалистов все иерархической цепочки независимо от того линейные они или командно-штабные, но в любом случае для четкого понимания риска и расходов по управлению им должны быть налажены тесные производственные отношения со всеми другими службами предприятия, а именно: отделами финансов, маркетинга, производственным, юридическим, оперативного управления, материально-технического обеспечения, инноваций, службы по связям с общественностью. Большинство менеджеров по риску даже непосредственно подчиняются финансовой службе субъекта хозяйствования. Так, исследования, проведенные в США, показали, что 60% отделов менеджмента риска работают совместно с финансовыми подразделениями или финансовыми управляющими, 14% – работают с подразделениями человеческих ресурсов или администрации, 10% – подчиняются управляющим высшего ранга и 16% -- сотрудничают с другими подразделениями. Вместе с тем, независимо от подчиненности управляющих службой риска, самым важным фактором их успешной деятельности выступают постоянные контакты с высшим руководством организационно-правовой структуры.

Направления и широта реализации функций управления в условиях риска зависят от стадии жизненного цикла предприятия. В период его зрелости и даже процветания эффективная организационная структура менеджмента риска становится зачастую главнейшим фактором, определяющим жизнеспособность субъекта хозяйствования. Кроме того, с учетом специфики отрасли ключевые для организационно-правовой структуры проявления рисков оказывают решающее воздействие на то, как реализуется конкретная функция менеджмента риска. Например, важно знать какие существуют программы контроля, за возможным ущербом, как укомплектовано подразделение соответствующими специалистами, обладают ли работники определенными знаниями и умениями, какие применяются методы получения страховки, каким образом финансируются денежные потоки на решение риск-проблем.

Реализация любой из функций управления в условиях риска требует дополнительных затрат. Однако некоторые из понесённых издержек могут оказаться более эффективными с точки зрения минимизации совокупных затрат при реализации проекта или хозяйственной операции. Следовательно, меры по регулированию издержек на осуществление функциональных затрат, связанных с управлением рисками, можно подразделить на несколько направлений:

- снижение или исключение риска;

- предотвращение значительного ущерба для субъекта хозяйствования, когда риск возможных потерь присутствует, но убытки от проявившейся риск-проблемы не превышают экономических издержек или полностью исключены;

- уменьшение зоны или области распространения потенциальных потерь.

Минимизация издержек может идти как на ранних стадиях возникновения потенциальных опасностей, так и на заключительных этапах по снижению вероятности проявления высокого уровня ущерба. Поэтому все издержки по управлению рисками должны быть сориентированы только на превентивные или регулирующие воздействия до того как кризисная ситуация наступила. Только при хорошо отлаженном управлении в области риска и оптимальных издержках на его практическую реализацию можно достичь ожидаемых выгод, сократив до минимума потенциальные потери. Обеспечить же надлежащую подготовку к преодолению кризисных ситуаций можно только на основе предупредительного планирования.

План преодоления кризисных ситуаций разрабатывается самим риск-менеджером. В случае необходимости к этой работе могут быть привлечены и эксперты в отдельных областях, если необходима консультация по тем или иным вопросам. Обычно такой план составляется сроком на 3–5 лет с учетом долгосрочных интересов безопасности и стабильности субъекта хозяйствования. Оцениваются любые, в том числе и самые прибыльные проекты, с точки зрения их рискованности, неблагоприятных прямых и косвенных последствий. Определяются типы наиболее вероятных кризисных ситуаций, которые имели место не только на данном предприятии, но и в отрасли.

Результаты, которых менеджер по рискам рассчитывает добиться в первом году, детализируются по месяцам, в следующем году – по кварталам, а дальше даются предполагаемые результаты за год. Данный методологический подход позволяет учитывать экономию от выплат страховых премий, от предотвращения убытков, оценивать эффективность затрат в долгосрочном периоде и их краткосрочное воздействие на размеры наличности. Кроме того, рассмотренный выше временной период разработки плана управления кризисными ситуациями согласуется с подобными требованиями к составлению бизнес-плана, что способствует более тесной координации деятельности менеджера по рискам с другими членами аппарата управления предприятия. В конечном итоге цель деятельности управленческой команды любой организационно-правовой структуры – способствовать росту прибыльности и стабильности компании, фирмы. Однако непосредственная реализация целевых задач менеджера по рискам зачастую противоречит деятельности специалистов других служб и отделов. Издержки, связанные с выплатой страховых премий, образованием резервного фонда, то есть с реализацией функций управления в условиях риска, увеличивают косвенные затраты, которые при

форс-мажорных обстоятельствах, проявлении погодных аномалий превращаются в потери.

Оценивая риски, которые может взять на себя предприятие, прежде всего, исходят из профиля его деятельности и возможности реализовывать программу финансирования рисков. Важно учесть и отношение к риску всех подразделений предприятия, с которыми пересекаются функции управления в условиях возникновения рискованных ситуаций и построить систему риск-менеджмента так, чтобы наилучшим образом способствовать реализации основной цели субъекта хозяйствования.

При наступлении кризисной ситуации чрезвычайного характера необходима дополнительная информированность работников не только предприятия, но и лиц вне данной организации, включая правительственных служащих и органов местной власти, средств массовой информации, а также поставщиков сырья и комплектующих изделий, посредников. В одном случае могут быть обнаружены в поставляемых на реализацию продуктах питания или кормах вредные или ядовитые для живого организма вещества, а в другом – вспыхнул пожар или разлилось токсичное вещество. Каждая из приведенных ситуаций крайне опасна, требует немедленного вмешательства ответственных лиц, но обязательно с учетом их профильных знаний и умений. Поэтому назначаются подходящие представители предприятия, которые должны нести ответственность за потери при наступлении неблагоприятных ситуаций. Ожидаемый ущерб и вероятность наступления события необходимо определить с помощью приема построения матричных координат, где в каждую клеточку матрицы заносится два оценочных показателя: ожидаемый ущерб и вероятность наступления события. На основе предварительно разработанных оценочных измерителей возможных последствий составляется план преодоления кризисных ситуаций. Он включает совокупность разделов, число и содержание которых определяются спецификой предприятия или отрасли. Однако важнейшими среди них являются следующие:

ВВЕДЕНИЕ ИЛИ КРАТКАЯ СПРАВКА

Данный раздел должен содержать пояснительную записку относительно разрабатываемой системы мер управления предприятием в чрезвычайных ситуациях и сохраняющей прибыль субъекта хозяйствования, а также его наличный и привлекаемый ресурсный потенциал.

СОСТАВ ЧЛЕНОВ КОМИССИИ ПО ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕЖДУ НИМИ

В обязательном порядке указываются возложенные на каждого члена команды обязанности, с указанием списков всех лиц и организаций, которых нужно поставить в известность и информировать о развитии чрезвычайного события. При проявлении форс-мажорных обстоятельств не следует полагаться на память, поскольку в экстремальных случаях трудно всех вспомнить, кого следует или нужно обязательно уведомить.

Ответственность каждого из членов комиссии за выполнение поставленных задач не позволит перекладывать свои функциональные обязанности на других лиц и строго исполнять инструкции и предписания.

МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ ПРИ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ

Система обеспечения безопасности субъекта хозяйствования должна быть распределенной. Указываются дополнительные меры по снижению уязвимости посторонних объектов. Для сокращения времени реагирования на аварию, защитные средства и специальное оборудование, приспособления должны максимально ближе размещаться к источнику опасности. Кроме того, в целях защиты от кризисных ситуаций разрабатываются прогнозные и плановые показатели по комплексу организационно-технических мероприятий, минимизирующих потери.

ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА

При наступлении чрезвычайных обстоятельств важно поддерживать каждым членом комиссии по выходу из кризисной ситуации тесную взаимосвязь не только с соответствующими службами своего предприятия, но и конкурирующими фирмами, поставщиками сырья и полуфабрикатов, а также потребителями продукции, коммерческими банками, соответствующими государственными службами и средствами информации. Поэтому данный раздел плана требует от всех служб предприятия и партнеров по бизнесу полной информированности о зонах вероятных потерь. Назначаются представители от чрезвычайной комиссии или комитета для осуществления контактов со средствами информации. Подготавливается список фамилий, номеров телефонов и факсов отдельных репортеров и редакторов.

Сталкиваясь с неопределенностью и риском, менеджер может использовать два подхода для разрешения сложных хозяйственных ситуаций. В одном случае необходимо попытаться получить более расширенную информационную базу и на основе построения матрицы логической основы поиска решений через систему эвристик осуществить перевод вероятностной информации в достоверную. Это позволит уменьшить степень новизны и сложности проблемы, когда конкретная возможность развития событий, явлений, процессов может быть представлена для рассмотрения на основе интуиции и мышления по аналогии не только членов управленческой команды, но и экспертов по конкретной сфере деятельности. Организация поиска выхода из тупиковой хозяйственной ситуации должна быть направлена на устранение дезорганизационных моментов с учетом тенденций в отрасли и меняющихся факторов предпринимательской среды, рыночного спроса на продукцию или услуги.

Второй подход основывается на решениях и действиях в точном соответствии с прошлым опытом, и наиболее применим в случаях отсутствия достаточного времени на сбор и обработку дополнительной информации. Однако такие решения принимаются на основе здравого смысла, который

реализуется в полной мере крайне редко. Обусловлено это тем, что даже наиболее эффективные в прошлом бизнес-процессы могут содержать искаженную информацию из-за применяемых мер по охране коммерческой тайны, привязки технологических решений к конкретной технической проблеме, больших амбиций конкурирующих сторон, ломки установившихся взглядов на решаемые проблемы. Следовательно, данный подход с ориентацией на прошлый опыт может привести к тому, что управленческая команда упустит новые альтернативы.

Важнейшим фактором успешной реализации новых, неизвестных ранее возможностей технологических решений в бизнес-процессах, осуществляемых в условиях неопределенности и риска, выступает реинжиниринг. Основными тенденциями реинжиниринга в менеджменте риска являются не только ориентация на хозяйственный процесс с большими амбициями, позволяющими ломать устоявшиеся правила, но и использование новых информационных технологий, дающих возможность посмотреть на хорошо известную структуру экономической деятельности свежим взглядом и создать все предпосылки для разрешения ситуаций в условиях неопределенности действия отдельных факторов предпринимательской среды.

Конкурентоспособность предприятия в изменчивой предпринимательской среде достигается в первую очередь за счет формирования гибкой структуры и многовекторных направлений его хозяйственной деятельности. Различные сферы производства и технологии отличаются своей реакцией на комплекс отрицательных условий и факторов в определенном временном периоде. Поэтому диверсификация, гибкая специализация с учетом конъюнктуры рынка, оптимальная концентрация и адаптивная к местным условиям система размещения производства выступают важнейшим средством достижения повышенной рыночной стоимости предприятия при обеспечении его достаточной финансовой устойчивости и платежеспособности. Однако успешно реализуется данный комплекс мер только при эффективном менеджменте, обеспечивающем наиболее оптимальное соотношение уровней получаемой прибыли и риска возможных потерь при принятии управленческих решений.

В процессе реализации целевых задач риск-менеджмент снижает негативное влияние отдельных факторов путем активизации воздействия одной или нескольких составляющих экономической безопасности предприятия, а именно: финансовой, интеллектуальной, кадровой, технико-технологической, политико-правовой, информационной, экологической, силовой. Каждая из указанных составляющих может играть определяющую или второстепенную роль в зависимости от сферы деятельности предприятия. Так, в менеджменте риска промышленных и сельскохозяйственных организационно-правовых структур примерно одинаковая роль финансовой, политико-правовой, технико-технологической составляющих при устойчивом обеспечении производственной деятельности. В то же время в сугубо аграрных формированиях по

сравнению с индустриальными, как правило, ниже роль интеллектуальной, кадровой, силовой (охрана сотрудников предприятия) составляющих, а также системы информационного обеспечения о состоянии рыночной конъюнктуры. При этом очевидна огромная значимость экологической составляющей при управлении рисками в сельскохозяйственном производстве, в химической промышленности.

Успешная деятельность любого предприятия в неустойчивой предпринимательской среде предопределяется применяемыми технологиями, позволяющими сглаживать отрицательное влияние внутренних факторов субъекта хозяйствования, так и среды его окружения. При этом требуется четкое исполнение каждой из набора технологических операций применительно к складывающейся обстановке. В условиях инновационного типа воспроизводства крайне важно трансформировать разработки и внедрять нововведения в непрерывном управляемом процессе. Это позволит продуцировать новые идеи и выявлять перспективный ассортимент продукции. Подходы к моделированию инновационных процессов могут существенно различаться: от моделей технологического толчка, когда отдается приоритет прикладным и производственным этапам или сбыту, до объединяющей модели, где технологии не являются главным элементом. Здесь новые технологические решения сопровождаются инновациями в области организации, управления, производства, маркетинга. В отдельных случаях данная модель принимает интегрированную форму, и инновационный процесс рассматривается как комплекс последовательных и параллельных действий, среди которых приобретают особое значение вертикальные взаимосвязи между создателями нового продукта и потребителями.

Существенное место в комплексе мер по достижению целевых задач в условиях риска занимает хорошо отлаженный контроль за соотношением доходности и рискованности финансового портфеля предприятия, а также за сбалансированным использованием субъектом хозяйствования естественного (физического) и человеческого (социального) капиталов. Так, весьма актуальной является своевременная оценка риска вероятности банкротства различных организационно-правовых структур. Осуществляется данная процедура на основе критериев возможных будущих финансовых затруднений. При этом признаки банкротства предприятия устанавливаются по двум направлениям. В первом случае применяются критерии и показатели, текущие значения и динамика изменения которых свидетельствуют о возможных финансовых рисках в будущем. Например, повторяющиеся существенные потери финансовых средств от основной деятельности, устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности, высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности, неблагоприятные изменения в портфеле заказов. В итоге возникают трудности по эффективному вовлечению внутренних механизмов нейтрализации финансовых рисков на предприятии. Снижается сте-

пень альтернативности самостоятельно принимаемых управленческих решений, не зависящих, как правило, от других субъектов хозяйствования.

В другом случае используются критерии и показатели, характеризующие резкое ухудшение финансовой ситуации конкретной организационно-правовой структуры при негативном влиянии внешних и внутренних факторов предпринимательской среды, а именно: неэффективные долгосрочные отношения с партнерами по бизнесу; низкая диверсификация деятельности предприятия; возникновение конфликтных ситуаций и потеря ключевых сотрудников аппарата управления; неэффективное управление предприятием; принятие ошибочных решений.

Следовательно, в менеджменте риска значение контроллинга существенно выше по сравнению с применением его системы в условиях воздействия стабильных факторов предпринимательской среды и где четко налажены учет, отчетность и имеется достаточно полная информационная база.

Контроллинг при неопределенности воздействия факторов окружения на субъект хозяйствования существенно усложняется. Его система целенаправленной поддержки управленческой команды предприятия при разрешении риск-проблем направлена не только на информационное обеспечение, реализуемое методами сбора и обработки первичной и вторичной информации, а также информационных технологий интеллектуального анализа данных с привлечением внешних экспертов, аналитиков, программистов, координаторов.

Степень эффективного применения в менеджменте риска контроллинга определяется полнотой информационного обеспечения того или иного уровня принимаемых решений. Контроллинг не только должен удовлетворять имеющийся спрос на информацию, но и предлагать еще дополнительные сведения по оказанию помощи в усовершенствовании процесса принятия таких решений и их практической реализации.

Желание сотрудника, группы исполнителей выполнять работу в условиях риска – ключевой фактор успеха функционирования предприятия. Зная и понимая, что движет каждым работником, побуждает его к рискованным действиям, можно построить управление человеческими ресурсами так, что каждый сотрудник будет стремиться выполнять свои должностные обязанности наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организационно-правовой структурой своих целей.

Литература

1. Глушенко В.В. Управление рисками. Страхование. – Железнодорожный, Московской области: ТОО НПЦ «Крылья», 1999. – 336 с.
2. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.

3. Човушян Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие. Учебное пособие для экономических вузов. – М.: РЕА имени Г.В.Плеханова, 1999. – 528 с.

4. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Монография. – М.: «Дашков и К», 2003. – 544 с.

*Г.И. Демидчик,
РУСПП «1-я Минская птицефабрика»*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Маркетинг представляет собой систему организации и управления всеми сторонами деловой активности хозяйственной единицы – от идеи создания нового продукта, использования соответствующих технологий его производства, хранения и доставки товара покупателю, включая сервисное обслуживание технических средств и оборудования. Использование концепции маркетинга на предприятии реализуется посредством организации и функционирования эффективной службы маркетинга.

В настоящее время хозяйственная деятельность многих белорусских предприятий характеризуется низкой эффективностью, отсутствием действенных стимулов предпринимательской активности, кризисом сбыта продукции. В этих условиях становится актуальной проблема не просто создания службы маркетинга, а разработка и реализация маркетинговой стратегии, включающей позиционирование, сегментирование, стратегию и тактику работы с потребителем, прогнозирование объемов продаж и величины прибыли.

Практика показывает, что действующие в структуре управления белорусских предприятий подразделения маркетинга выполняют различные по своему характеру функции. Иногда это исключительно сбытовые функции, а в некоторых случаях – более широкая сфера деятельности. В процессе функционирования службы маркетинга дать оценку его эффективности крайне сложно. Это связано, в первую очередь, с отсутствием такой системы показателей, и, во-вторых, с многоаспектностью маркетинговой деятельности предприятия. При организации деятельности маркетинговой службы представляется важной постановка определенных количественных задач, нацеленных на перспективу. Четкость критериев контроля позволяет корректировать и совершенствовать систему управления маркетингом предприятия.

На РУСПП «1-я Минская птицефабрика» принята ориентация на стратегический маркетинг с современной модификацией управления предприятием, когда система планирования и структура менеджмента построены и функционируют таким образом, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для победы в конкурентной борьбе и создать управленческий ин-