

32,6%, т.е. в 2,5 раза; Могилевском ПО “Химволокно”, с 1,7 до 19,8% т.е. в 11,6 раза; Светлогорском ПО “Химволокно”, с 3,1 до 16%. При этом, если в 1996 г. убыточную продукцию выпускали два предприятия (ПО “Полимир” и Гродненский механический завод), то в 1997-1998 гг. только одно предприятие (Гомельский химзавод), а по состоянию на 1.07.99 г. все предприятия отрасли были рентабельны. Основной причиной снижения рентабельности продукции явился опережающий рост цен на сырьевые и энергетические ресурсы в сравнении с ростом цен на продукцию.

В 1997-1998 гг. государством была оказана значительная поддержка предприятиям химической и нефтехимической промышленности в виде предоставления ряду субъектов хозяйствования преференций, включающих льготы по уплате налогов и других обязательных платежей, таможенные льготы, бюджетные ссуды, льготные кредиты из бюджета, реструктуризацию задолженности по платежам в бюджет, льготы по платежам за энергоресурсы.

УДК 339:242

А. Б. Ольферович, аспирант

### **АДАПТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К УСЛОВИЯМ РЫНКА ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (СУМД)**

The main idea of this article is conditions' creation for the introduction and utilization of management system of marketing activity of industrial enterprises (MSofMAofIE).

В настоящее время трудности на предприятиях объясняются в первую очередь наличием проблем, связанных с реализацией произведенной продукции. Анализ хозяйственной деятельности отечественных предприятий выявил, что создание обособленных отделов маркетинга на предприятиях, которые, к сожалению, в большинстве своем являются лишь переименованными отделами сбыта, не решают проблему реализации продукции.

Несмотря на то, что сложности с реализацией являются следствием многих причин, решение этой проблемы в значительной мере связано с внедрением и использованием СУМД.

В данной работе нами под СУМД подразумевается подсистема управления предприятием, которая осуществляет процесс рациональ-

ного согласования возможностей и ресурсов субъекта хозяйствования с влиянием, оказываемым со стороны внешней среды, и способна привести процессы внутренней среды в соответствие с целевыми программами действий предприятия по отношению к внешней среде. Регулирование осуществляется на основе анализа внутренней и внешней среды.

Условно можно предположить, что внедрение СУМД означает перевод системы управления предприятием (СУП) в качественно новое состояние.

Под процессом внедрения и использования СУМД понимается создание, корректировка и обеспечение работоспособности такого механизма в СУП, который создавал бы условия для достижения стратегических и тактических целей. Под таким механизмом подразумевается система логически организованных компонентов: маркетинговых целей, задач, функций, направлений деятельности, структур управления, а также документов, процедур программ действий.

Создание такого механизма предполагает определение конкретных значений перечисленных компонентов и документальное закрепление этих значений:

- определение системы «цели – задачи – функции» – ЦЗФ;
- описание функциональной поддержки системы «цели - задачи - функции»;
- создание системы управления предприятием на уровне структурной, функциональной, организационной схем (СФО), а также положений о его подразделениях и штатного расписания;
- распределение детализированных функций между сотрудниками отдела маркетинга;
- разработка должностных инструкций для службы маркетинга;
- определение функциональных обязанностей и их распределение между специалистами в рамках штатного расписания;
- трансформация функциональных обязанностей в должностные инструкции и квалификационные требования;
- уточнение технологии исполнения распределенных функциональных обязанностей с точки зрения управленческого цикла;
- использование методов стратегического маркетинга, согласованного с системой ЦЗФ.

Механизм внедрения СУМД через реорганизацию функциональной направленности отдела сбыта можно представить в виде последовательности взаимообусловленных этапов.

А. Анализ начальных условий существующего положения дел: описание действующей системы ЦЗФ предприятия, в т. ч. службы сбыта (СС); описание основных направлений деятельности предприятия, в т. ч. СС; описание СФО системы предприятия, в т. ч. СС.

В. Разработка СУМД: описание планируемой системы ЦЗФ исходя из стратегических целей; описание и уточнение основных функций; описание СФО схем службы маркетинга; распределение основных функций по подразделениям; детализация основных функций; разработка положений о службе маркетинга; разработка должностных инструкций для службы маркетинга; разработка квалификационных требований.

С. Внедрение и корректировка СУМД: ликвидация СС; подготовка приказа об организации службы маркетинга; организация конкурса в отделе маркетинга на основе разработанных квалификационных требований; корректировка (уточнение, изменение, дополнение) функций отдела маркетинга и при необходимости его реструктуризация.

Таким образом, внедрение и использование СУМД позволит качественно изменить СУП, придав ей комплексный и многофункциональный характер, даст возможность оперативно реагировать на влияние внешней среды в противовес пассивному приспособлению к ней, создаст благоприятные условия для объективного отражения процессов, происходящих на рынке.

УДК657.922:69

Л. А. Сюсюкина, доцент;  
Г. Г. Тришин, ст. преподаватель;  
А. Б. Ольферович, аспирант

### **ОЦЕНКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ И ИЗДЕЛИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ**

Functioning and development evaluation of industrial enterprises in conditions of market transition is given in this article.

В Республике Беларусь промышленность строительных материалов, изделий и конструкций представлена в основном предприятиями Минстройархитектуры РБ, общее количество которых составляет 98, и объединены они в 16 подотраслей. На этих предприятиях выпускается более 100 наименований материалов, изделий и конст-