

Последствия вступления (как позитивные, так и негативные) во многом будут зависеть от качества подготовки переговорной позиции, от учета ею положений стратегии перспективного развития и повышения конкурентоспособности отдельных секторов и отраслей белорусской экономики, а также от профессиональной квалификации отечественных экспертов, входящих в группу основных переговорщиков.

Участие Республики Беларусь в деятельности многосторонней торговой системы потребует также определенных валютных затрат на выплату взносов в регулярный бюджет ВТО, оплату расходов, связанных с участием делегаций Беларуси в работе основных и вспомогательных органов ВТО, проведением разного рода переговоров [5, с. 196].

Таким образом, основная цель присоединения к ВТО – получение тех преимуществ в системе международной торговли, которых страна сегодня лишена. Это, прежде всего, стабильность и предсказуемость в развитии торговых отношений со 146 странами-членами ВТО, среди которых все основные партнеры Беларуси, доступ к механизму разрешения споров в рамках этой организации с целью защиты экономических интересов в случае их ущемления (на сегодняшний день ежегодные потери республики от применения зарубежными государствами дискриминационных мер в отношении белорусских экспортеров оцениваются примерно в 100 млн. долл. США).

Литература

1. Шулековский В. Вступление в ВТО: два мнения // Валютное регулирование и ВЭД. 2004. № 4. С. 34-37.
2. Рязанцева В.Г. Беларусь и ВТО: за и против? // ТЭО. 2007. № 2. С. 25-26.
3. Бродко И. Вступление в ВТО: плюсы и минусы // Наука и инновации. 2006. № 8. С. 67-69.
4. Шмарловская Г.Л. Вхождение Республики Беларусь в систему международного регулирования внешней торговли // Белорусский экономический журнал. 2007. № 1. С. 60-68.
5. Михневич С.И. Многосторонняя система регулирования международных торговых-экономических отношений. Мн.: Право и экономика, 2006. 192 с.

*Акулич И.Л.,
Милевская О.Н.,
Васильев И.*

ОРГАНИЗАЦИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Для обеспечения требуемой ориентации предприятия на клиента, важное значение имеет создание эффективной системы менеджмента предприятия вообще и менеджмента маркетинга взаимоотношений в частности. При этом, одной из основных функций менеджмента является организация управления предприятием в целом и одновременно организация управления маркетингом в отдельности. Основными задачами организации управления предприятием и маркетингом взаимоотношений являются:

- * определение структуры управления предприятием вообще и структуры управления маркетингом в частности;
- * подбор и расстановка кадров в соответствии с выбранной структурой управления;

- установление прав и обязанностей сотрудников отделов и служб управления предприятием;

- создание необходимых условий для нормальной работы сотрудников, занятых решением управленческих и, в частности, маркетинговых задач;

- установление необходимого взаимодействия между отделами и службами управления предприятием, призванного обеспечить принятие и реализацию основных управленческих решений (в т.ч. и маркетинговых), направленных на достижение целей деятельности предприятия в целом и реализации маркетинга в частности.

Исходным в организации управления предприятием является формирование структуры управления. Под структурой управления понимается совокупность отдельных подразделений и менеджеров, образующих управленческие органы, расположенные в иерархической последовательности, наделенные определенными правами и выполняющие конкретные функции управления, реализация которых обеспечивает достижение сформулированных целей предприятия. Считается, что структура управления предприятием, ориентированным на клиента, должна иметь минимальное количество иерархических уровней. Поскольку наличие значительного числа руководителей на различных уровнях управления приводит к многоступенчатой фильтрации информации, поступающей от клиента. В результате, отдельные руководители управленческих структур не всегда получают сведения о фактических запросах и потребностях клиентов, их постоянном изменении. Чтобы исключить такое положение и предлагается уменьшить число иерархических уровней управления предприятием и одновременно уточнить реализуемые на каждом из уровней функции управления, сделав, при этом, ориентацию на учет интересов клиента.

Руководители предприятия, организация управления которым ориентирована на клиента, имеющие относительно большие полномочия в принятии управленческих решений, помогают менеджерам низшего уровня принимать обоснованные решения в их работе с клиентами. Поэтому, если традиционная организация управления предприятием предполагает, что наиболее важными лицами для предприятия являются его руководители, то при организации управления, ориентированной на клиента, самыми важными лицами являются клиенты.

Иерархическая пирамида управления, характерная для многих предприятий различных отраслей и сфер деятельности. На нижнем уровне пирамиды находятся сотрудники предприятия, имеющие непосредственные контакты с клиентами. Такие сотрудники являются своеобразным лицом предприятия. Они должны быть самыми внимательными к запросам и пожеланиям клиентов, хорошо подготовленными к общению с ними. Свою деятельность такие сотрудники предприятия осуществляют под непосредственным руководством менеджеров среднего и более высокого уровня. Такая организация управления предприятием имеет ряд недостатков, основными из которых являются:

- инертность в принятии управленческих решений высшим руководством предприятия. Такая инертность обусловлена сложившейся практикой изучения, рассмотрения и обсуждения возможных управленческих решений на каждом из уровней управления, что занимает значительное время и в условиях постоянного сокращения жизненного цикла отдельных товаров, может иметь негативные последствия для предприятия;

- отсутствие достаточных полномочий и низкий статус сотрудников предприятия, находящихся на самом низком уровне пирамиды, что не всегда обеспечивает должный уровень заинтересованности последних в конечных результатах их работы.

Учитывая сказанное выше, многие руководители предприятий считают целесообразным перевернуть пирамиду, сократить отдельные уровни управления и пересмотреть права и обязанности отдельных менеджеров и сотрудников предприятия. Последнее, прежде всего, касается сотрудников предприятий, имеющих непосредственные контакты с клиентами.

Переворачивая пирамиду, руководители предприятий исходят, прежде всего, из того, что:

- * сотрудники, имеющие непосредственные контакты с клиентами, должны находиться на вершине пирамиды и иметь достаточные права и полномочия для реализации своих знаний и умений;
- * менеджеры более высокого уровня иерархии должны оказывать всяческую помощь и поддержку сотрудникам предприятия, имеющим непосредственные контакты с клиентами.

Свою деятельность сотрудники предприятия, имеющие непосредственные контакты с клиентами, строят с учетом запросов и пожеланий последних, их жалоб и предложений. Более объективную информацию о клиентах и их потребностях сотрудники предприятия получают в результате специально проводимых маркетинговых исследований. Во всей такой работе важная роль принадлежит службе управления маркетингом.

Что касается службы управления маркетингом, то она представляет собой совокупность работников, занимающихся решением маркетинговых задач, сосредоточенных в соответствующих подразделениях предприятия и находящихся в непосредственном подчинении вице-президента по маркетингу или маркетинг-директора. На практике возможны и другие варианты непосредственного подчинения службы управления маркетингом.

Осуществляя свою деятельность, высшее руководство предприятия принимает самые различные управленческие решения. В данном случае нас интересуют те из них, которые непосредственно относятся к реализации концепции маркетинга взаимоотношений и, в первую очередь, должны учитываться службой управления маркетингом. К таким решениям относятся, прежде всего, те из них, которые определяют:

- * область деятельности предприятия;
- * общие цели деятельности предприятия;
- * роль маркетинга взаимоотношений в осуществлении предпринимательской деятельности предприятием;
- * распределение функций управления между отделами и службами управления предприятием, в том числе и службой управления маркетингом;
- * корпоративную культуру.

Среди перечисленных решений особо важное значение для ориентации предприятия на клиента имеет корпоративная культура. Она отражает основную совокупность всех моделей восприятия и поведения, а также представление о ценностях и нормах, формирующих решения, поступки и действия персонала предприятия по отношению к существующим взаимоотношениям с клиентами. Придавая особое значение ценности клиента в корпоративной культуре предприятия, в конечном итоге, обеспечивается другой уровень мышления руководителей и сотрудников предприятия, который более соответствует категориям клиента, а не требованиям рынка.

С точки зрения системного подхода, предприятие представляет собой сложную динамическую систему большого масштаба, которая является элементом более крупной системы – соответствующей отрасли. В свою очередь, предприятие как система

состоит из взаимосвязанных и действующих как единое целое элементов, каждый из которых имеет определенное функциональное назначение и может рассматриваться как самостоятельная подсистема, состоящая из отдельных элементов.

Все подсистемы связаны общей целью, сформулированной для предприятия как системы. Частные задачи, стоящие перед каждым подразделением предприятия и каждой группой его коллектива, исходят из необходимости достижения общей цели, стоящей перед предприятием. Вместе с тем, все подсистемы предприятия обладают определенной самостоятельностью, имеют свою структуру.

Предприятие как система состоит из управляемой и управляющей частей (подсистем), которые являются сложными динамическими системами. Этим системам свойственны определенные процессы, протекание которых находится под контролем и воздействием человека. При этом, сам процесс принято рассматривать как некоторую совокупность взаимообусловленных ресурсов (персонал, оборудование, технология, методология, средства обслуживания) и человеческой деятельности, призванных обеспечить преобразование входящих потоков требуемые на выходе результаты.

Рассматриваемые и протекаемые на предприятии процессы должны обеспечивать все необходимые условия для поддержания и развития деловых отношений с клиентами. В связи с этим, многие руководители предприятий считают, что следует создать стандарты, определяющие протекание отдельных процессов, максимально учитывающие к ним клиентов. Создавая такие стандарты, следует выявить как запросы отдельных клиентов по каждому из рассматриваемых процессов, так и изучить практику протекания подобных процессов на других предприятиях. В свете сказанного, предприятие при создании указанных стандартов может воспользоваться теорией бенчмаркинга, практическое использование которой предполагает наличие таких этапов, как:

- установление процессов, подлежащих исследованию;
- определение основных факторов, подлежащих анализу;
- выявление лидирующих предприятий, имеющих привлекающую организацию исследуемых процессов;
- сбор и оценка информации по интересующим предприятие вопросам;
- сравнение результатов деятельности предприятия с аналогичными результатами деятельности лидирующих предприятий с аналогичными результатами деятельности лидирующих предприятий;
- разработка соответствующих стандартов для предприятия и выработка механизмов их соблюдения на практике;
- мониторинг реализуемых мероприятий и принятие обоснованных регулирующих воздействий.

Осуществляя указанные действия, следует постоянно выявлять успехи лидирующих предприятий и адаптировать практику их деятельности к своим условиям, добиваясь более высоких результатов работы.

Очевидно, что ориентация всей деятельности предприятия на клиента не может быть практически реализована на приемлемом уровне без должного восприятия и поддержки персоналом предприятия принимаемых управленческих решений, направленных на обеспечение действенности деловых отношений. Чтобы персонал предприятия на должном уровне воспринимал данные решения и стремился обеспечить их практическую реализацию, должны выполняться, по крайней мере, следующие условия:

- цели и концепция взаимоотношений предприятия и клиентов должны быть понятны и известны;

- для выполнения соответствующих действий сотрудники предприятия должны обладать необходимыми навыками и способностями;
- сотрудники предприятия должны быть соответствующим образом мотивированы к действию.

Чтобы цели и концепция ориентации предприятия на клиентов были достаточно полно восприимчивыми сотрудниками, последние должны обладать определенными знаниями, необходимыми для понимания исходящих от руководства предприятия идей, относящихся к данной проблематике. Сотрудники должны знать меру их ответственности за решение отдельных задач, обусловленных деловыми отношениями с клиентами. При этом, хотя концепция ориентации предприятия на клиентов должна быть понятна всему персоналу, каждому из сотрудников, должны особо интересоваться те ее составные части, к реализации которых он имеет непосредственное отношение.

Знание и понимание сотрудниками концепции ориентации предприятия на клиентов недостаточно для того, чтобы последняя была успешно реализована в реальных условиях предпринимательской деятельности. Помимо знания и понимания концепции сотрудники предприятия должны обладать соответствующими способностями и навыками, необходимыми для совершения требуемых от них обоснованных действий. Насколько именно такие действия совершаются, зависит от профессиональной пригодности сотрудников предприятия. В случае необходимости, более высокий уровень профессионализма может быть достигнут благодаря обучению и переподготовке имеющегося персонала. Возможен также вариант приема на работу новых, более квалифицированных сотрудников.

Наконец, обладая необходимыми знаниями, способностями и навыками, сотрудники предприятия должны иметь желание все это использовать в их практической деятельности. Такое желание может быть мотивировано руководством предприятия благодаря использованию различных моральных и материальных стимулов. При этом, очень важно, чтобы высшее руководство предприятия продемонстрировало на собственном примере его желание ориентировать всю деятельность предприятия на обеспечение высокой ценности клиентов. О проделанной работе высшие руководители предприятия могут информировать своих сотрудников, получив, при этом, информацию об участии последних в реализации концепции ориентации предприятия на клиентов.

*Акулич И. Л., д-р экон. наук
Демченко Е. В., канд. экон. наук, БГЭУ (г. Минск)*

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА УСЛУГ

Под маркетинговыми исследованиями понимается целенаправленное изучение проблем и разработка на этой основе рекомендаций по обеспечению их решений. Они связаны с принятием решений по всем направлениям маркетинговой деятельности. Поэтому маркетинговые исследования представляют собой систематический сбор, отображение и анализ данных, касающихся маркетинговой деятельности. Для этого необходимо изучение рынка услуг, клиентов, конкурентов, характеристики и специфики услуг, ценовой политики, политики продвижения услуг.

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка
Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.
Исследовать систему маркетинговых исследований, чтобы выявить потребности и

Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>