

**НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В ПЕРИОД СНИЖЕНИЯ ЭКСПОРТНОГО
ПОТЕНЦИАЛА ОСНОВНЫХ ВНЕШНИХ РЫНКОВ СБЫТА**

Р. А. Лизакова

Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого, Беларусь

После распада СССР Республика Беларусь вследствие реализации комплекса мер, направленных на поддержание отечественных предприятий и внедрения взвешенного

государственного подхода при осуществлении приватизационной политики, смогла практически в полной мере сохранить свой промышленно-производственный потенциал. Естественно, объемы производства во многих отраслях существенно сократились, тем не менее, производственная база и основные средства были сохранены. При этом практически во всех республиках бывшего СССР старая производственная база за исключением узких стратегических, сырьевых или добывающих производств была уничтожена в процессе хаотичной и не прозрачной политики разгосударствления. Это обусловило в данных странах существенное падение внутреннего производства и вынужденной ориентации на импортную продукцию в основном среднего или низкого уровня цен.

Таким образом, благодаря своей стратегически правильной государственной политике, Республика Беларусь к моменту активизации с 2000 г. основных внешних рынков смогла предложить широкую номенклатуру недорогой, но вместе с тем достаточно качественной продукции на рынок Российской Федерации, Украины, Казахстана и других стран бывшего Советского Союза. При этом белорусские товары были привычны и знакомы всем жителям целевых экспортных регионов. Продукция изготавливалась по ГОСТам бывшего СССР, что внушало доверие и формировало высокую репутацию белорусских брендов.

Экономика Республики Беларусь благодаря наращиванию экспортного потенциала страны получила мощный толчок, что отразилось не только на производстве, но и на всех аспектах социальной сферы нашего государства. При этом в период с 2000 и примерно по 2008–2010 гг. у многих отечественных предприятий в качестве основной проблемы стало не осуществление поиска новых клиентов и рынков сбыта, а исключительно наращивание производственного потенциала, чтобы удовлетворить текущий рыночный спрос. Но, к сожалению, наличие высокого уровня рентабельности, а главное, практически полное отсутствие проблем со сбытом продукции сформировали ряд негативных тенденций у руководителей коммерческих служб некоторых предприятий. Из основных тенденций можно выделить следующие:

- осознание исключительности и безальтернативности своего товарного предложения, т. е. клиенты должны искать нас и просить продать товар, а не наоборот;
- акцентирование сбытового вектора исключительно на больших рынках сбыта со стабильно высоким спросом и уровнем цен, игнорируя потребности и заявки из небольших регионов;
- концентрация рычагов управления экспортным сбытом в руках одной организации: торгового дома, дилера или дистрибьютора, что привело не только к утрате существенной доли прибыли, но главное, к потере реальных рычагов управления внешней сбытовой политикой;
- отказ от практики прямых поставок даже оптовых партий в адрес непосредственных конечных потребителей, вынуждая последних приобретать продукцию с наценкой у созданных субъектов товаропроводящей сети;
- необоснованное увеличение транзакционных издержек за счет развития инфраструктуры на протяжении всей распределительной сети без наличия реального и просчитанного экономического обоснования;
- повсеместное увеличение представительских и презентационных расходов;
- предоставление значительных преференций в рамках условий оплаты за поставленную продукцию для отдельных крупных субъектов товаропроводящей сети.

В условиях постоянно растущего рыночного спроса и ограниченности внутреннего производства в основных экспортных регионах все указанные выше тенденции не являлись критическими. Однако с конца 2008 г. проявились два фактора, которые обусловили резкое сокращение экспортной привлекательности отечественного товарного предложения, обострив при этом всю совокупность накопленных негативных факторов:

– резкое снижение уровня платежеспособного спроса вследствие влияния мирового финансового кризиса, в особенности, затронувшего строительный сектор;

– быстрое наращивание внутреннего производства посредством строительства новых современных, а главное, экономичных производств в России, Украине, Казахстане и на других рынках, как иностранными инвесторами, так и с привлечением внутреннего капитала.

Данное обстоятельство сократило потребность в товарах, экспортируемых из Республики Беларусь. При этом продукция на новых заводах, построенных ведущими мировыми производителями, имеет более низкий уровень себестоимости, чем отечественная продукция. Белорусские производители в данных условиях были вынуждены не только сократить экспортные поставки, но и снижать уровень отпускной цены. И, к сожалению, к данным комплексным мерам были готовы лишь отдельные предприятия. Данная ситуация обострила и выявила целый комплекс проблем на многих отечественных предприятиях:

– большая дебиторская задолженность со стороны зарубежных торговых партнеров и в особенности собственных и совместных торговых домов;

– отсутствие юридических, а также хозяйственных рычагов давления на своих зарубежных торговых представителей, разорванные внешние связи с конечными потребителями;

– недифференцированность сбыта, и соответственно, отсутствие возможности коммерческих маневров. Разорваны связи с небольшими регионами;

– высокая себестоимость продукции вследствие необоснованного увеличения как производственных, так и непроизводственных расходов;

– отсутствие коммерческой практики по привлечению мотиваций потребителей;

– наличие сложных и непрозрачных механизмов принятия коммерческих решений и формирование ценовой политики.

Учитывая все вышеизложенное, профильные министерства, концерны, исполкомы и ведомства, а иногда и совместно с органами государственного контроля стали в оперативном порядке принимать хозяйственные и кадровые решения. Повысилась персональная ответственность, ужесточилась законодательная норма. Деятельность коммерческих служб получила более жесткий и всесторонний контроль.

С одной стороны, это позволило прекратить ряд неэффективных коммерческих мероприятий, но, с другой стороны, привело к резкому снижению уровня предпринимательской инициативности, стремления принимать нестандартные решения и нести за них ответственность. В итоге в настоящий момент принятие управленческих решений такими руководителями государственных предприятий в Республике Беларусь стало принимать и даже формировать новые социально-экономические негативные тенденции. Учитывая специфику менталитета в Республике Беларусь, который наложил наибольший отпечаток на хозяйственную сферу, можно выделить ряд следующих негативных тенденций;

– перекладывание ответственности за принятие решений на подчиненных или простых исполнителей: сверху – устная директива, а снизу – письменные предложения и обоснования;

– стремление к чрезмерной перестраховке, например, требование 100%-й предоплаты даже от надежного партнера;

– отсутствие личной коммерческой инициативы руководителей, управленческие функции которых могут сводиться к требованиям результата от подчиненных, при этом не рекомендуется последним никаких направлений и инструментов для действий;

– снижение инициативности со стороны простых исполнителей;

– увеличение количества необходимых виз и согласований для принятия практически любого управленческого решения;

– ориентирование коммерческой работы не на реальный результат, а на производство и реализацию документов и мероприятий, которые могут служить доказательством того, что коммерческие службы не бездействовали, а интенсивно выполнили все указания и свою работу.

Все вышеизложенное существенно ограничивает как оперативность, так и эффективность принятия конкретных управленческих решений, особенно в условиях динамичной конкуренции за покупателя. Вследствие этого перед органами управления государственной собственности, особенно на постсоветском пространстве, всегда будет остро стоять вопрос поиска оптимального сочетания и компромисса между персональной ответственностью и коммерческой инициативностью. Ряд нижепредставленных мер может частично нивелировать сложившуюся негативную ситуацию:

– взятие за основу при оценке эффективности функционирования предприятий государственной формы собственности не множество косвенных критериев, а показатель прибыли от реализации (объема дивидендов на одну акцию);

– взаимоувязанность критериев эффективности коммерческих служб не только с объемом реализованной продукции и объемом складских остатков, но и с суммой поступивших на счет предприятия денежных средств за отгруженную продукцию;

– делегирование больших должностных полномочий руководителям низшего звена и простым исполнителям в сфере определения условий политики и решений в области сбыта продукции, но при условии, что их заработная плата будет формироваться, исходя из рыночного результата;

– внедрение простых и понятных показателей, влияющих на премирование сотрудников сбытовых и маркетинговых служб, а главное, реальная выплата данных премий на систематической основе;

– обеспечение возможности, как минимум, принять участие грамотным инициативным работникам предприятия из других отделов в работе сбытовых служб, например, на конкурсной основе с испытательным сроком;

– разработка высшим руководством предприятия понятной маркетинговой стратегии и механизмов ее реализации. Защита маркетингового плана в вышестоящей организации.

Комплекс данных мер должен позволить стимулировать коммерческую инициативу снизу и параллельно повысить позитивную нацеленность на конечный результат высшего руководства предприятий государственной формы собственности в Республике Беларусь.