

Published since August 2001

Founder – The Academy of Public
Administration under the aegis of the
President of the Republic of Belarus



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Theoretical and Applied Journal

(Logo "Проблемы управления" Registered as a Trademark;
the Trademark Certificate № 49021,
Registered in the State Register 03.03.2014)

№ 2 (64)
April – June

A SERIES
B SERIES

- M. Zhyllinski** – Editor in Chief, Candidate of Sciences in History, Associate Professor
A. Ivanovsky – Deputy Chief Editor, Doctor of Technical Sciences, Professor
N. Gulko – Executive Secretary, Candidate of Sciences in Chemistry

Editorial Board

- | | | | |
|------------------------|--|-----------------------|--|
| E. Babosov | – Doctor of Philosophy, Professor,
Academician of the National Academy
of Sciences of Belarus | V. Yermolovich | – Doctor of Law, Professor |
| S. Balashenko | – Doctor of Law, Professor | L. Zemlyakov | – Doctor of Political Sciences, Professor |
| V. Berkov | – Doctor of Philosophy, Professor | V. Kamenkov | – Doctor of Law, Professor |
| V. Bogush | – Doctor of Physical
and Mathematical Sciences,
Associate Professor | L. Kozik | – Doctor of Economic Sciences, Professor |
| G. Vasilevich | – Doctor of Law, Professor | I. Kotlyarov | – Doctor of Sociology, Professor |
| V. Vishnevskaya | – Doctor of Psychology, Professor | M. Kremen | – Doctor of Psychology, Professor |
| P. Vodopianov | – Doctor of Philosophy, Professor,
Corresponding Member of the
National Academy of Sciences of Belarus | L. Lapina | – Doctor of Sociology, Professor |
| G. Yevelkin | – Doctor of Sociology, Professor | A. Morova | – Doctor of Economic Sciences, Professor |
| | | P. Nikitenko | – Doctor of Economic Sciences, Professor,
Academician of the National Academy
of Sciences of Belarus |
| | | S. Reshetnikov | – Doctor of Political Sciences, Professor |
| | | R. Sedegov | – Doctor of Economic Sciences, Professor |
| | | Yu. Yasinsky | – Doctor of Economic Sciences, Professor |

Editorial Council Members

- A. Kosinets** – Belarus President's Aide, Doctor of Medicine, Professor
M. Myasnikovich – Chairman of the Council of the Republic of the National Assembly of the Republic of Belarus,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the National Academy
of Sciences of Belarus
- A. Radkov** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
A. Rusetsky – Doctor of Technical Sciences, Professor
G. Chuiko – Director-General of the Unitary Enterprise "Agrokombinat "Zhdanovichy"
S. Shapiro – Chairman of Belarusian Ice Hockey Association, Doctor of Economic Sciences, Professor
A. Shumilin – Chairman of the State Committee for Science and Technology of the Republic of Belarus,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
- V. Shumylo** – Director-General of the Joint-Stock Company "Atlant"
M. Schetkina – Deputy Chairman of the Council of the Republic of the National Assembly of the Republic of Belarus,
Candidate of Sciences in Sociology

ISSN 2071-3711

© Академия управления
при Президенте Республики Беларусь, 2017

СОЮЗНОЕ ГОСУДАРСТВО БЕЛАРУСЬ И РОССИЯ: 20 ЛЕТ ВМЕСТЕ

<i>В. П. Андрейченко.</i> Союзное строительство на пути умножения практических результатов	4
<i>В. В. Макей.</i> Беларусь и Россия. 25 лет установления дипломатических отношений	8
<i>М. Г. Жилинский.</i> Содействовать последовательной реализации потенциала двустороннего сотрудничества во всех сферах.....	14
<i>В. В. Кравцов.</i> Экономические связи становятся прочнее	18
<i>А. Н. Бодак.</i> Союзное государство: некоторые аспекты интеграционного развития Беларуси и России.....	20
<i>Л. К. Заяц.</i> Белорусско-российское сотрудничество в области сельского хозяйства	27
<i>А. Г. Шумилин.</i> Создание единого научно-технологического пространства Союзного государства как импульс инновационного развития	29
<i>В. А. Ливцов.</i> Орловщина и Беларусь: точки соприкосновения	34

СЕРИЯ А

(ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ, СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ)

<i>А. А. Брасс.</i> Структура и инновационность организации	46
<i>Л. И. Архипова, Л. Ф. Медведева.</i> Технологии менеджмента как инструмент развития бизнес-моделей	55
<i>Е. В. Ворошина.</i> Современные аспекты финансирования инновационных проектов предприятий в Республике Беларусь.....	63
<i>S. Kuchyn.</i> Improving the Remuneration Mechanism in the Sphere of Culture in Ukraine as an Object of State Control	70
<i>Е. В. Хмельницкая.</i> Формирование модели маркетинговой деятельности предприятий деревообрабатывающей отрасли	76
<i>Е. М. Бахмат.</i> Психологические аспекты формирования образа руководителей субъектов управления	82
<i>А. В. Королев.</i> Перспективные направления организации транспортного обслуживания населения крупных городов	86
<i>Д. В. Шаститко, Б. В. Новыш.</i> Расчет агрегированного уровня конкурентоспособности организаций в условиях риска	92
<i>А. И. Занько.</i> Анализ факторов и прогнозов инвестиционной активности в жилищном строительстве в Республике Беларусь до 2025 года	99
<i>А. А. Хорошевич.</i> Преимущества применения электрической тяги в рамках развития инфраструктуры железнодорожного транспорта Республики Беларусь	104
<i>Т. В. Казак, А. Г. Зенкевич.</i> Инновационные подходы к подбору и расстановке кадров в учреждении высшего образования	110
<i>К. И. Татарко.</i> Профессиональная трудоспособность человека, достигшего пенсионного возраста	117
<i>О. С. Гулягина.</i> Управление потоками химической продукции в Витебском регионе	122

СЕРИЯ В

(ФИЛОСОФСКИЕ НАУКИ, ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ НАУКИ)

<i>Ч. С. Кирвель, О. Ч. Кирвель.</i> Интегральная модель развития социума как альтернатива глобальному капитализму	127
<i>С. Э. Зелинский.</i> Механизмы общественной оценки деятельности государственных служащих	140
<i>П. И. Иванцов.</i> Кадры в системе управления: проблемы и пути решения	145
<i>Д. В. Голубничий.</i> Беларусь – ЕС: на пути к устойчивому дипломатическому сотрудничеству....	153
<i>К. Г. Машарский.</i> Специфика государственного управления национальной инновационной системой Республики Корея	158

УДК 339.138:330.131.5

Е. В. ХМЕЛЬНИЦКАЯ,

Академия управления при Президенте Республики Беларусь
(г. Минск, Республика Беларусь; e-mail: miskevich.ekaterina@rambler.ru),
аспирант кафедры управления региональным развитием

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Обосновывается методика формирования модели маркетинговой деятельности предприятия деревообрабатывающей отрасли на основе комплексной совокупности современных инструментов и методов производственного и маркетингового анализа. Модель включает ассортиментную, ценовую, маркетинговую стратегии. Это позволяет генерировать управленческие решения на основе комплексной системы стратегического анализа и эффективно управлять маркетинговой деятельностью деревообрабатывающего предприятия.

Ключевые слова: внешняя среда; внутренняя среда; деревообрабатывающая промышленность; косвенное регулирование; маркетинговая деятельность; модели и инструменты; предложение; рынок b2b; спрос.

В мировой практике существует ряд методических подходов к выработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности маркетинговой деятельности предприятий на рынке b2b.

Модель b2b – это интерактивный вид деятельности, позволяющий компаниям проводить бизнес-транзакции с помощью Интернета. Она предполагает полностью автоматизированное взаимодействие фирм или организаций в ходе предпринимательской деятельности, которая осуществляется в поле повышения влияния факторов мега- и макросреды, усиления конкуренции в международном масштабе, повышения скорости изменений как во внутренней, так и во внешней среде. Принятие управленческих решений в таком случае зависит от множества факторов: информационного обеспечения руководителя, качества выпускаемой продукции, национальных особенностей, оказывающих серьезное влияние на выбор схемы или модели маркетинговой деятельности, подходящих предприятию.

Проблема управления системой маркетинга и повышения ее эффективности в сфере деревообработки и производства мебели требует новых компетенций от управленца. Управление маркетинговой деятельностью предприятия, основанное на современных рыночных методах и инструментах, в значительной степени повышает результативность работы предприятия в целом.

Вопросы разработки методики формирования и повышения эффективности системы управления маркетинговой деятельностью и стратегического

анализа исследовали Ф. Котлер [1–2], С. В. Мхитарян [3], Ф. Уэбстер [4], К. Фляйшер [5], Дж. Эванс [6] и др., рассматривая маркетинг как совокупность процессов, интегрированных в общую систему бизнеса компании. Как показывают результаты их исследований, применение комплексных и системных подходов в информационном обеспечении управления маркетинговой деятельности влияет на результативность деятельности предприятия. Решение существующей проблемы эффективного управления маркетинговой деятельностью сдерживается не только отсутствием комплексного подхода к информационному обеспечению процесса принятия управленческих решений, но также и невозможностью прямого копирования существующих подходов. Следует отметить, что ряд руководителей в процессе управления маркетингом предприятия действует, опираясь чаще на интуицию, не предпринимая попыток к изменению ситуации. Соответственно, возникает необходимость выработки отраслевых моделей эффективной маркетинговой деятельности. Эти проблемы актуальны и для деревообрабатывающей отрасли.

Рассматривая роль маркетинга в современной фирме, К. Прахалад и Г. Хамел отмечают, что он выходит за внутриорганизационные границы [7]. Компании стремятся добиться эффективной координации деятельности отдельных функциональных подразделений для наилучшего понимания, привлечения и обслуживания клиентов. Расширяя границы своей предметно-объектной области, маркетинг приходит к необходимости использо-



вания инструментария смежных научных дисциплин и управленческих практик. Поэтому наряду с маркетинговыми методами и инструментами при формировании эффективной модели маркетинговой деятельности могут применяться методы производственного менеджмента (например, метод Шести сигм) [8]; всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) [9]; управления на основе сбалансированной системы показателей (ССП) [10]; управления, ориентированного на стоимость [11]. На практике необходимо использовать те методы оценки, которые применяются на предприятии и в деревообрабатывающей отрасли в целом, что даст возможность преодолеть обособленность маркетинговой службы от других подразделений.

Типовая система маркетинга промышленного предприятия основана на классической формуле 4Р, которую необходимо дополнить новыми компонентами с учетом современных маркетин-

говых методов и инструментов, имеющихся на рынке b2b. В связи с этим предлагается методика формирования модели маркетинговой деятельности предприятий деревообрабатывающей отрасли с использованием методов производственного менеджмента, управления на основе СПП, всеобщего управления качеством. При разработке методики будем исходить из принципов необходимого разнообразия и минимальной достаточности, уделяя больше внимания количественным и стоимостным показателям, что реализуется при помощи последовательно выстроенных и адаптированных моделей, объединенных в логическую последовательность и позволяющих комплексно представлять маркетинговую деятельность. Методика включает четыре этапа, схематично отображенные на рис. 1.

В результате взаимодействия совокупности методов и инструментов маркетингового анализа сформирована модель, которая отображена на рис. 2.

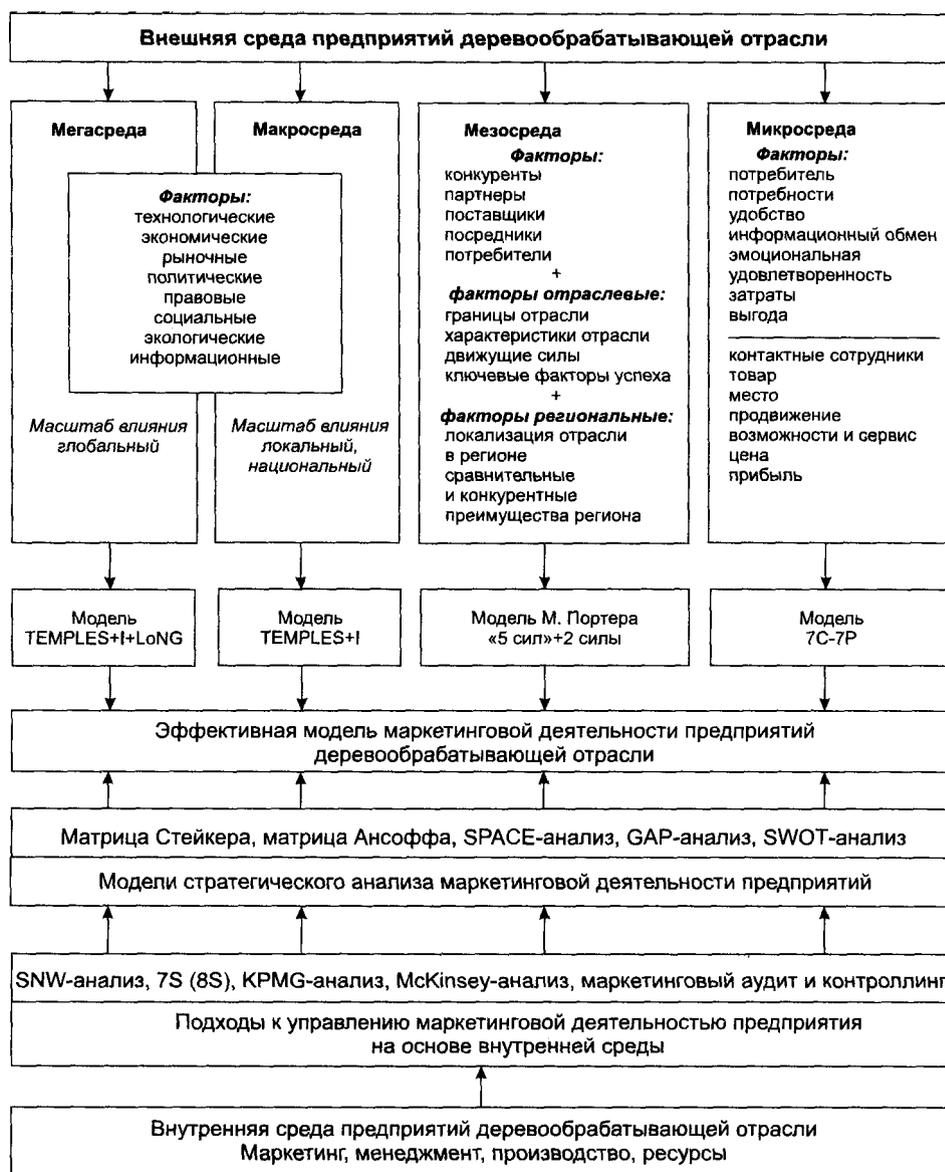


Рис. 1. Методика формирования модели маркетинговой деятельности предприятий деревообрабатывающей отрасли на рынке b2b (собственная разработка)

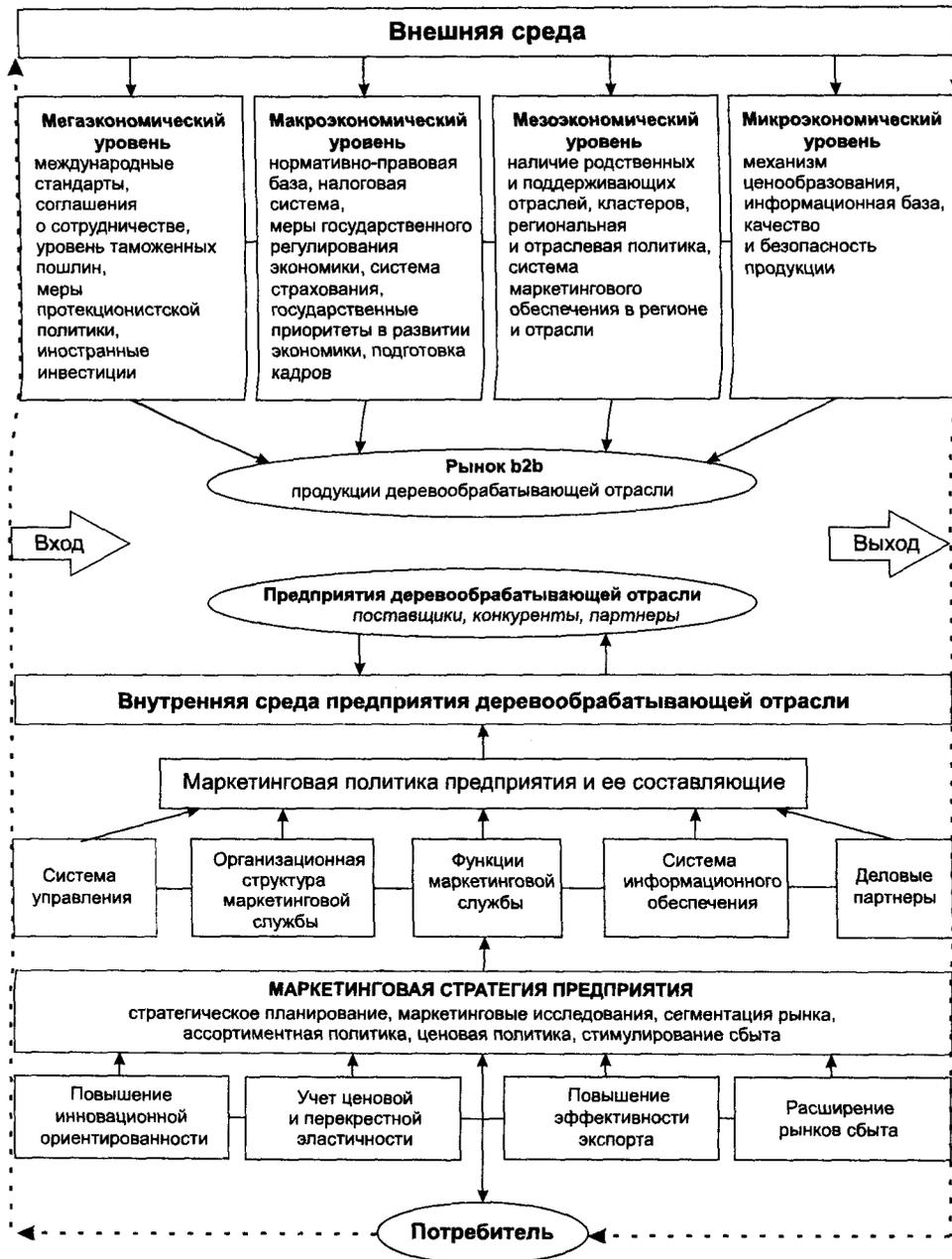


Рис. 2. Модель маркетинговой деятельности предприятий деревообрабатывающей отрасли (собственная разработка)

При разработке модели учитывались особенности спроса и предложения на рынке b2b деревообрабатывающей продукции. Взаимодействие этих элементов на рынке приводит к формированию равновесной цены и равновесного объема.

Проанализируем предложенную модель. Взаимодействие спроса и предложения на b2b деревообрабатывающей продукции приводит к формированию равновесной цены и равновесного объема, т. е. цены, при которой объемы спроса и предложения будут равны в результате действия рыночных конкурентных сил.

Если цена товара превысит равновесную, то сложится ситуация излишка деревообрабатываю-

щей продукции, а при падении ниже равновесной возникнет ситуация дефицита. В условиях рыночной конкуренции восстановление равновесия происходит автоматически, путем корректировки объемов спроса и предложения и (или) цен. В модели Вальраса инструментом сбалансирования на рынке деревообрабатывающей продукции являются цены (цена изменяет объем спроса и предложения), но этого недостаточно.

Для анализа и прогнозирования рынка деревообрабатывающей продукции целесообразно использовать модель Маршалла, которая пригодна для характеристики не только краткосрочного, но и долгосрочного рыночного периодов, что соот-



ветствует производственной специфике деревообрабатывающей отрасли. Увеличение предложения продукции этой отрасли на рынке требует более длительного периода осуществления по сравнению с другими отраслями промышленности. Это связано с тем, что отрасль интегрирована в лесной и промышленный комплексы страны в целом, которые являются поставщиками древесины и материалов для последующей деревообработки.

Лимиты вырубki леса, используемые во многих странах, могут служить ограничивающим фактором для быстрого увеличения поставок сырья. Поэтому эластичность предложения продукции деревообрабатывающей отрасли низкая в краткосрочном рыночном периоде и увеличивается в долгосрочном.

Если равновесная цена является общественно нежелательной, то государство может устанавливать ее выше или ниже равновесной (прямое регулирование), а также влиять с помощью налогов и субсидий (косвенное регулирование). При установлении государством минимальной цены выше равновесной на рынке деревообрабатывающей продукции возникает излишек. При установлении максимальной цены ниже равновесной на рынке деревообрабатывающей продукции возникает дефицит. При введении налога на товарную продукцию уменьшается предложение, при введении дотации производителям предложение увеличивается.

Прямое государственное регулирование цен может повлечь за собой негативные последствия – дефицит или излишек на рынке. Поэтому методы прямого воздействия применяются в деревообрабатывающей отрасли стран с рыночной экономикой достаточно редко. Косвенное регулирование – с помощью налогов – является наиболее часто используемым методом воздействия на рыночное ценообразование, так как позволяет достичь общественно желаемых объемов и цен на рынке деревообрабатывающей продукции без существенных диспропорций [12].

В качестве товара в маркетинговой модели выступают: обработанная древесина, лесоматериалы, клееная фанера, древесностружечные плиты, древесноволокнистые плиты, целлюлоза, бумага, картон и изделия из них, бумажные изделия хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения, мебель, спички.

Спрос на продукцию предъявляют предприятия и организации всех форм собственности, а также индивидуальные предприниматели. Вместе с тем результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависят от спроса конечного потребителя, что является основанием для включения в анализ. Соответственно, потребитель продукции также присутствует в модели и выполняет роль косвенного участника (см. рис. 2).

Предложение на рынке исходит от предприятий, организаций, индивидуальных предпринимателей, которые производят и (или) продают продукцию деревообрабатывающей отрасли. На субъекты хозяйствования оказывают влияние внешняя и внутренняя среда. Обратная связь в модели осуществляется посредством взаимодействия производителя и потребителя через рынок. Фактически маркетинговая стратегия должна формироваться на основе изучения потребительских предпочтений и поведения потребителя с учетом ценовой и перекрестной эластичности спроса и предложения.

Маркетинговую политику предприятий деревообрабатывающей отрасли в представленной модели формируют и реализуют маркетинговые службы предприятия. Политика должна быть интегрирована в общую систему управления предприятием, иметь развитую систему информационного обеспечения и учитывать различные направления сотрудничества с деловыми партнерами. Взаимодействие предприятий деревообрабатывающей отрасли – поставщиков, конкурентов, партнеров – осуществляется через рынок деревообрабатывающей продукции.

Внешняя среда деревообрабатывающей отрасли представлена мегаэкономическим, макроэкономическим, мезоэкономическим (отраслевым и региональным) и микроэкономическим уровнями. На мегаэкономическом уровне особое влияние на маркетинговую деятельность предприятия оказывают международные стандарты, соглашения о сотрудничестве, таможенные пошлины, меры протекционистской политики и иностранные инвестиции.

На макроэкономическом уровне на предприятие влияют нормативно-правовая база, налоговая система, меры государственного регулирования экономики, система страхования, государственные приоритеты в развитии экономики, подготовка кадров для маркетинговых служб.

На мезоэкономическом уровне особое значение для предприятий деревообрабатывающей отрасли приобретают наличие родственных и поддерживающих отраслей, кластеров, региональная и отраслевая политика, система маркетингового обеспечения в регионе и отрасли.

На микроэкономическом уровне для предприятий деревообрабатывающей отрасли важны механизмы ценообразования, внешняя информационная база, обеспечение качества и безопасности продукции.

Механизм формирования маркетинговой стратегии предприятия дополняется инновационной и экспортной компонентами, что особенно актуально для предприятий в настоящее время. Современная маркетинговая стратегия предприятий деревообрабатывающей отрасли формируется на основе маркетинговых иссле-

дований и включает ассортиментную, ценовую составляющую и систему мер по стимулированию сбыта.

Таким образом, разработана методика формирования модели маркетинговой деятельности предприятия деревообрабатывающей отрасли на основе комплексной совокупности современных инструментов и методов производственного и маркетингового анализа. Данная методика рассматривает маркетинговую деятельность предприятия по уровням (мега-, макро-, мезо- и микро-) и позволяет сформировать модель маркетинговой деятельности предприятия деревообрабатывающей отрасли на перспективном рынке b2b и повысить эффективность управления маркетинговой деятельностью. Отличительная особенность предложенной методики от типовых решений в области формирования модели маркетинговой деятельности промышленного предприятия заключается в:

- возможности анализа не только внутренней, но и внешней среды деревообрабатывающих предприятий по уровням;
- расширении перечня рассматриваемых факторов с учетом инноваций и рыночной власти товаров-компонентов;
- включении в модель маркетинговой деятельности предприятия инструментов стратегического анализа.

Предложенная методика систематизирует существующие подходы и позволяет генерировать управленческие решения на основе комплексной системы стратегического анализа и управлять маркетинговой деятельностью деревообрабатывающего предприятия, применяя современные маркетинговые инструменты. Формирование информационных индикаторов для принятия управленческих решений на основе стратегического анализа позволит повысить уровень конкурентоспособности предприятия не только в национальном масштабе, но и рамках международного бизнеса.

E. KHMIALNITSKAYA, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus (Minsk, Republic of Belarus),
Postgraduate at the Department of Regional Development Management
BUILDING THE MODEL OF THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISES OF WOODWORKING INDUSTRY

The article substantiates the methodology of forming the model of a woodworking enterprise marketing activity on the basis of a complex set of modern tools and methods of production and marketing analysis. It allows generating management decisions on the basis of a complex system of strategic analysis and managing marketing activity of the woodworking enterprise effectively.

Key words: external environment; internal environment; woodworking industry; marketing activity; models and tools; offer; b2b market; demand.

REFERENCES

1. *Kotler, F. Lateral'nyj marketing: tehnologija poiska revoljucionnyh idej; per. s angl. / F. Kotler, F. Trias de Bes. – M. : Al'pina Pablisherz, 2010. – 206 s.*

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей: пер. с англ. / Ф. Котлер, Ф. Триас де Бес. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 206 с.*
2. *Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.*
3. *Мхитарян, С. В. Отраслевой маркетинг / С. В. Мхитарян. – М. : Эксмо, 2006. – 368 с.*
4. *Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2005. – 416 с.*
5. *Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005 – 541 с.*
6. *Эванс, Дж. Р. Маркетинг: сокр. пер. с англ. / Дж. Р. Эванс, Б. Берман; предисл. А. И. Горячева. – М. : Экономика, 1990. – 351 с.*
7. *Prahalad, C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, №3. – P. 79–91.*
8. *Sheth, J. Marketing productivity: Issues and Analysis / J. Sheth, R. Sisodia // Journal of Business Research. – 2002. – Vol. 55, №5. – P. 349–362.*
9. *Варго, С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш // Рос. журн. менеджмента. – 2006. – Т. 4. – №2. – С. 73–106.*
10. *Ойнер, О. К. Оценка результативности маркетинга: от ресурсной эффективности к интегрированным подходам / О. К. Ойнер // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №1. – С. 3–14.*
11. *Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер. – 2001. – 479 с.*
12. *Пиндайк, Р. Микроэкономика: пер. с англ. / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд. – 5-е междунар. изд. – СПб. : Питер : Питер принт, 2002. – 606 с.*

Дата поступления статьи в редакцию: 07.02.2017.



4. *Ujebster, F.* Osnovy promyshlennogo marketinga / F. Ujebster. – M. : Izd. dom Grebennikova, 2005. – 416 s.
5. *Fljajsher, K.* Strategicheskij i konkurentnyj analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese / K. Fljajsher, B. Bensussan. – M. : BINOM. Laboratorija znaniy, 2005. – 541 s.
6. *Jevans, Dzh. R.* Marketing: sokr. per. s angl. / Dzh. R. Jevans, B. Berman ; predisl. A. I. Gorjacheva. – M. : Jekonomika, 1990. – 351 s.
7. *Prahalad, S. K.* The Core Competence of the Corporation / S. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, № 3. – P. 79–91.
8. *Sheth, J.* Marketing productivity: Issues and Analysis / J. Sheth, R. Sisodia // Journal of Business Research. – 2002. – Vol. 55, № 5. – P. 349–362.
9. *Vargo, S.* Razvitie novoj dominirujushhej logiki marketinga / S. Vargo, R. Lash // Rossijsk. zhurn. menedzhmenta. – 2006. – T. 4. – № 2. – S. 73–106.
10. *Ojner, O. K.* Ocenka rezul'tativnosti marketinga: ot resursnoj jeffektivnosti k integrirovannym podhodam / O. K. Ojner // Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2008. – № 1. – S. 3–14.
11. *Dojl', P.* Marketing, orientirovannyj na stoimost' / P. Dojl'. – SPb. : Piter. – 2001. – 479 s.
12. *Pindajk, R.* Mikroekonomika: per. s angl. / R. Pindajk, D. Rubinfel'd. – 5-e mezhdunar. izd. – SPb. : Piter : Piter print, 2002. – 606 s.