

Если показатель  $\mathcal{E}_{дс}$  получился больше 1, то внедрение дистанционной занятости на предприятии эффективно, так как результат (эффект) от деятельности сотрудника, работающего дистанционно, увеличивается более высокими темпами, чем растут затраты времени на осуществление работы вне офиса. Если коэффициент  $\mathcal{E}_{дс}$  получился меньше 1, то внедрение дистанционной занятости на предприятии неэффективно, так как темпы роста затрат времени на осуществление работы вне офиса увеличиваются более высокими темпами, чем растет результат (эффект). Научной новизной предлагаемой методики является использование динамических показателей, учитывающих изменение результатов деятельности специалиста и затрат рабочего времени по категориям времени. Новым является учёт удельных весов различных категорий рабочего времени в общей продолжительности рабочего дня. Предлагаемая модель позволит повысить качество менеджмента в организации, формировать оптимальную организационную структуру предприятия, обеспечивая максимальную прибыль и конкурентные преимущества.

**Заключение.** Определены основные этапы внедрения дистанционной занятости в организации. Определены основные показатели, отражающие затраты времени и полезный эффект деятельности сотрудника в результате внедрения дистанционной занятости. Разработана модель оценки эффективности деятельности сотрудника, работающего дистанционно.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента: учебник для вузов / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.В. Серебренников. – 2 –е изд. – СПб: Питер, 2014. – 458с.
2. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие для студентов эконом. специальностей учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303с.
3. Зубко, Н.М. Предпринимательская деятельность: курс лекций / Н.М. Зубко, П.Д. Карлюк, А.Н. Каллаур. – Минск: Тетралит, 2014. – с.
4. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 11 –е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 268с.
5. Климович, Л.К. Цели организации и управленческие стратегии / Л.К. Климович // Основы менеджмента: учебник / Л.К. Климович. – Минск: РИПО, 2013. – Гл. 5 – С. 93 – 114.
6. Кодексы Республики Беларусь [Электронный ресурс]: трудовой кодекс Республики Беларусь Режим доступа: <http://трудовой-кодекс.бел>. – Дата доступа: 20.10.2018.
7. Фрайд, Дж. Remote: Офис не обязателен / Дж. Фрайд, Д. Хайнемайер Хенссон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288с.

УДК 338.24

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ В РАЗВИТИИ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*канд. экон. наук, доцент О.Н. Монтик, А.С. Воскресенская, БНТУ, г. Минск*

*Резюме - статья посвящена вопросам оценки набора товаров и услуг торговой организации и выявления приоритетных направлений ее ассортиментной стратегии. Разработана усовершенствованная матрица Бостонской консалтинговой группы, основанная исключительно на внутренней информации предприятия и отличающаяся от стандартной матрицы параметрами на осях координат. Данными параметрами являются доля каждой группы в объеме сбыта и доля в темпе изменения объема сбыта.*

**Введение.** Цель исследования – разработка методов оценки товарных стратегий торгового предприятия на целевом рынке. Задачи исследования; раскрыть теоретико-методологические основы формирования и реализации эффективных товарных стратегий; проанализировать методы прогнозирования ассортиментного портфеля; разработать рекомендации по повышению эффективности товарных стратегий торгового предприятия.

**Основная часть.** Товарная стратегия становится основой управленческого процесса, т.к. в условиях усиления конкурентной борьбы и быстроменяющейся ситуации на рынке предприятия должны вырабатывать долгосрочную линию поведения, которая позволяла бы им не просто реагировать на трансформацию внешнего окружения, а и предвидеть эти изменения заранее. Успешный результат предпринимательской деятельности предприятия в рыночных условиях определяется эффективностью выбранной им товарной стратегии и управления его экономическим потенциалом. Поэтому проблема разработки грамотной товарной стратегии предприятия – одна из наиболее важных и актуальных. Несмотря на значительное количество научных разработок в сфере товарной стратегии и сбыта, недостаточно раскрыты вопросы оценки экономической привлекательности отдельных ассортиментных позиций, позволяющих обеспечить потенциал конкурентоспособности предприятий.

Товарная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю [1]. В научной и специальной литературе существует множество определений понятия товарная политика предприятия при отсутствии однозначного ее понимания (таблица 1).

Таблица 1 – Основные взгляды на понятие «товарная политика».

Автор	Определение
Багиев Г.Л. [2]	маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя и тем самым удовлетворяют ту или иную потребность, обеспечивая соответствующую прибыль предприятию
Беляев В.И. [3]	заранее сформулированный курс действий предприятия, производящего (или продвигающего на рынок) определенного вида товары, основанный как на долговременной (3–5 лет) стратегии развития этого предприятия, так и на текущих возможностях, возникающих для него на рынке
Маслова Т.Д. [4]	разработка и предложение потребителям товаров, которые удовлетворяют их потребностям, используя управление конкурентоспособностью товара, управление жизненным циклом товара, управление ассортиментом и номенклатурой
Ноздрева Р.Б. [5]	меры по повышению конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции, прежде всего по улучшению ее качественных характеристик, соответствию запросам конечных потребителей, созданию новых товаров (инновационная политика), оптимизации их ассортимента, удлинению жизненного цикла товара

Общепринятым является определение товарной стратегии, которое дается Ноздревой Р.Б.: «Товарная стратегия – последовательный курс действий по развитию ассортимента, созданию новых товаров и исключению из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос.» [5]. Азоев Г.Л. придерживается следующего понимания: «Стратегия – это такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков предприятия, с одной стороны, возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором предприятия надеется достичь основной цели» [6]. Предлагается разработать усовершенствованную стратегическую матрицу (наподобие классической матрицы Бостонской консалтинговой группы) по следующему алгоритму (рисунок 1).

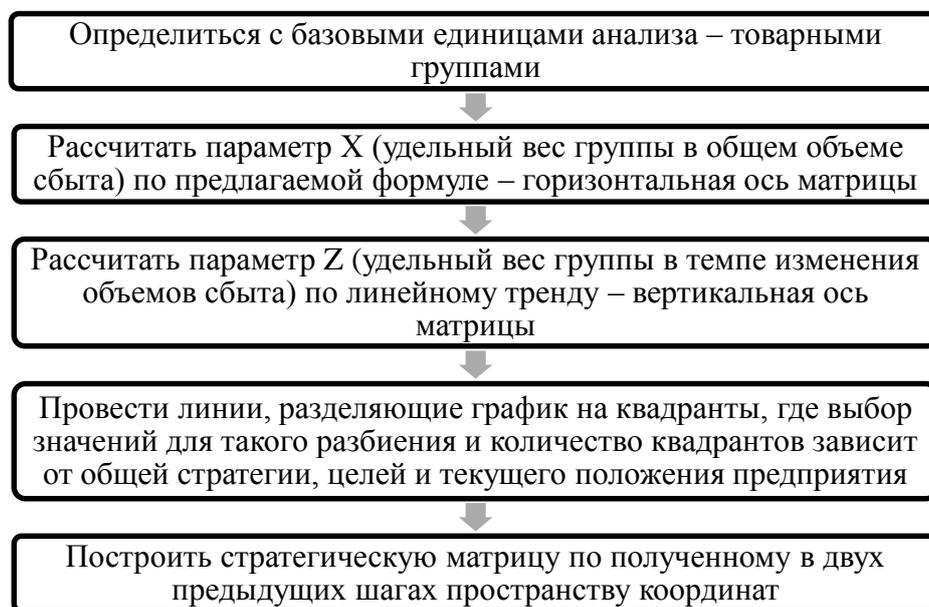


Рисунок 1 – Алгоритм построения усовершенствованной матрицы БКГ

Данный алгоритм позволит модифицировать матрицу БКГ таким образом, чтобы, с одной стороны, сохранить ее основные достоинства, включая простоту визуального восприятия и привычную терминологию, а с другой стороны – использовать при ее построении количественную информацию, которая абсолютно всегда доступна, точна и достоверна, а именно – внутреннюю информацию предприятия. В качестве характеристики каждой группы продукта (горизонтальной оси модифицированной матрицы) предлагается параметр X – удельный вес группы продукта в общем объеме сбыта предприятия в течение базового периода.

Для обоснования замены классического параметра (доля рынка) на предлагаемый (объем сбыта) отметим следующее: объем сбыта предприятия фактически и является объемом его рынка в каждый конкретный период; для каждого предприятия ключевой задачей является рост собственных объемов сбыта, даже если при этом доля рынка сокращается; возможна ситуация, когда доля рынка может расти при падении объемов сбыта.

Для каждой группы продукта параметр X вычисляется по формуле:

$$X_i = \frac{y_i}{y_0} \times 100\%,$$

где  $y_i$  – объем сбыта продуктов  $i$ -ой группы за базовый период;  
 $y_0$  – суммарный объем сбыта в денежном исчислении за тот же период.

В качестве второй характеристики (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр Z – удельный вес группы продукта в суммарном темпе изменения объемов сбыта предприятия в течение базового периода по линейному тренду. Для этого целесообразно использовать линейный тренд, т.к. в течение года ежемесячные объемы сбыта изменяются, причем в достаточно широких пределах. Если просто рассматривать объемы сбыта в динамике, то тенденция изменений не является очевидной, а как раз линейный тренд может точно показать направление движения предприятия в течение базового периода.

Формула линейного тренда функции сбыта представляет собой традиционное уравнение:

$$y_0 = a_0 \times x + b_0,$$

где  $y_0$  – расчетный объем сбыта;  
 $a_0$  – расчетное изменение (приращение или спад) сбыта по сравнению с предыдущим расчетным периодом;  
 $b_0$  – константа уравнения.

Параметр Z вычисляется для каждой группы по формуле:

$$z_i = \frac{a_i}{a_0} \times 100\%,$$

где  $a_i$  – коэффициент тренда  $i$ -ой группы продукта в течение базового периода;  
 $a_0$  – коэффициент тренда суммарного сбыта за тот же период.

Получим для каждой группы продукта пространство координат, где одна из них X – характеризует долю каждой группы в объеме сбыта (вместо доли рынка из стандартной матрицы БКГ), а другая Z – долю в темпе изменения объема сбыта (вместо роста рынка из стандартной матрицы БКГ).

Вычислив эти значения для каждой группы продукта и представив их графически, получаем стратегическую матрицу. Далее необходимо провести линии, разделяющие график на квадранты, где выбор значений для такого разбиения и количество квадрантов зависит от общей стратегии, целей и текущего положения предприятия. Касательно наименований квадрантов и рекомендаций для товарных групп, попавших в тот или иной квадрант, предлагается сохранить их в соответствии со стандартной матрицей Бостонской консалтинговой группы. Разработанная матрица будет иметь вид, представленный на рисунке 2.

Удельный вес в темпе изменения объемов сбыта	Высокий	«Трудные дети»	«Звёзды»
	Низкий	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая	Высокая
		Удельный вес в общем объеме сбыта	

Рисунок 2 – Усовершенствованная матрица БКГ

Построим усовершенствованную матрицы БКГ для предприятия «Жодинский комбинат общественного питания», выделив следующие группы товаров (таблица 2).

Таблица 2 – Ассортиментные группы товаров предприятия для построения модифицированной матрицы БКГ

Номер группы	Наименование группы	Номер группы	Наименование группы
Группа 1	Бараночные изделия	Группа 13	Студни
Группа 2	Булочные и сдобные изделия	Группа 14	Заливные
Группа 3	Диетические и обогащенные изделия	Группа 15	Паштеты
Группа 4	Сухари	Группа 16	Пирожки, пироги, кулебяки
Группа 5	Хлеба подовые заварные	Группа 17	Вареное мясо, птица, рыба
Группа 6	Хлеба формовые	Группа 18	Жареное мясо, птица, дичь, рыба
Группа 7	Вафли	Группа 19	Печеная свинина и рыба
Группа 8	Печенье и сладости мучные	Группа 20	Блинчики, штрудели
Группа 9	Пирожные	Группа 21	Замороженное тесто
Группа 10	Пряники	Группа 22	Котлеты, фрикадельки, голубцы
Группа 11	Торты	Группа 23	Пельмени, вареники, манты
Группа 12	Салаты		

В результате расчетов построим модифицированную матрицу Бостонской консалтинговой группы для групп товаров ГУП «Жодинский комбинат общественного питания» по данным сбыта за 2017 год (рисунок 3).

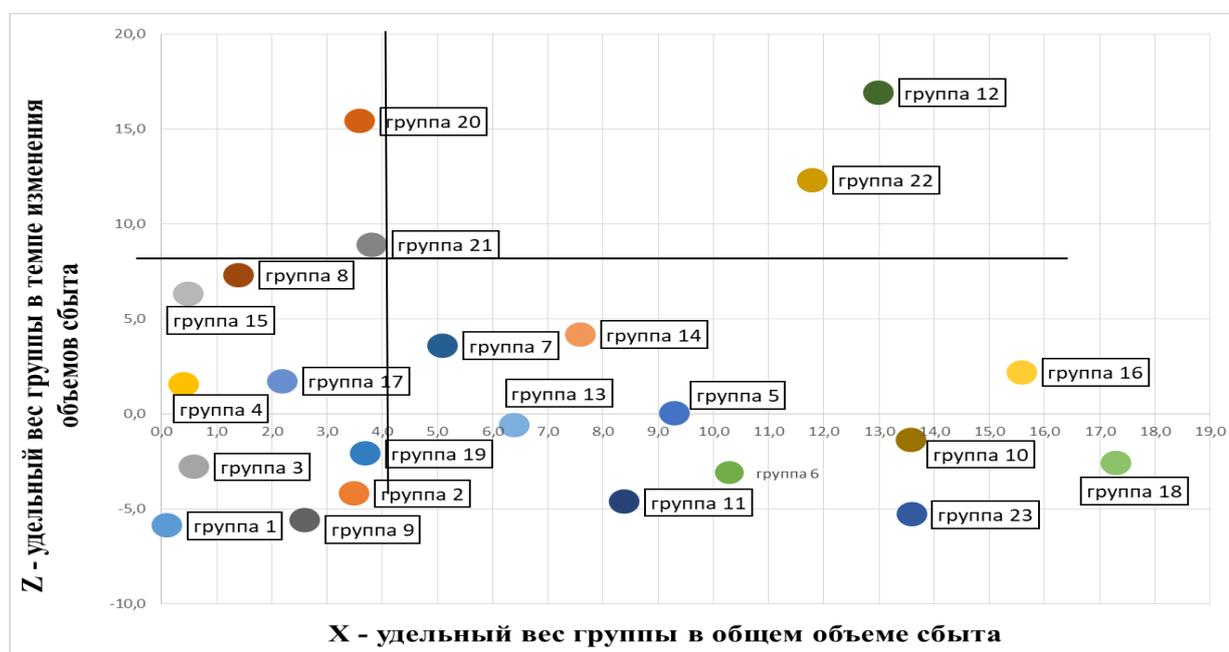


Рисунок 3 – Усовершенствованная матрица БКГ для предприятия «ЖКОП»

В матрице на рисунке 3, квадранты получены путем разделения поля по значениям Z и X, равным 5. Очевидно, что стратегические усилия предприятия должны быть направлены на оживление группы товаров, включенных в категорию «дойные коровы» и на группы «звезд».

Предлагаемая усовершенствованная матрица Бостонской консалтинговой группы отличается от стандартной матрицы параметрами, которыми являются: доля каждой группы в объеме сбыта и доля группы в темпе изменения объема сбыта.

**Заключение.** Раскрыты теоретико-методологические основы формирования эффективных товарных стратегий; Проанализированы методы прогнозирования ассортиментного портфеля; Разработаны рекомендации по повышению эффективности товарных стратегий торгового предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Эванс, Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Р. Берман. – М.: Экономика, 2011. – 43 с.
2. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов 3-е издание / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич В.М. – СПб.: Питер, 2012. – 736 с.
3. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.
4. Маслова, Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2011. – 400 с.
5. Ноздрёва, Р.Б. Международный маркетинг: учеб.пособие / Р.Б. Ноздрёва. – М.: Экономист, 2005. – 990 с.

УДК 334.7

## К ВОПРОСУ О СОДЕРЖАНИИ И МЕХАНИЗМЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*доктор фил. наук, профессор А.И. Пирогов, Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники», Москва, доктор фил. наук, профессор Л.В. Мрочко, Московский гуманитарный университет, г.Москва*

*Резюме – раскрывается сущность понятий «новшество», «нововведение», «открытие», «изобретение», «новация», «инновация», «творчество», «креатив». Анализируются различные подходы к определению их сущности. Исследуются содержание инновационного процесса и механизм инновационной деятельности. Рассматривается место и роль инновационной деятельности в различных сферах жизнедеятельности общества.*

**Введение.** В последние годы в российском обществе наметилась тенденция к поиску высокотехнологичных путей выхода из кризиса, способных обеспечить стабильное развитие отраслей и рост экономики. Формируются новая экономическая политика, стратегия и тактика. Создаются инновационные центры, технопарки, кластеры, бизнес-инкубаторы, которые нацелены на выявление талантливой молодежи и подготовку креативно мыслящих кадров.

**Основная часть.** Инновация как квинт эссенция творческой мысли человека стали предметом науки и объектом исследования давно. Ведь склонность человека к творчеству, его способность создавать что-то новое имеет древние корни. Менялось и эволюционировало философское осмысление феномена инноваций как любой процесс креативного мышления. В трудах античных философов во главу угла ставилась божественная детерминация природы творчества. Однако использование «плодов», созданных высшим разумом, в жизнедеятельности человека не рассматривалось. Лишь в начале XIX века немецкие философы нашли основания для разделения творческого процесса на мыслительную деятельность и использование новых идей на практике.

Категория инновации и другие, связанные с ней понятия («новшество», «творчество», «креатив», «открытие», «изобретение» и т.д.) сегодня активно исследуются как зарубежными, так и отечественными учеными. Это обусловлено переходом человечества от индустриального к новому этапу цивилизации – постиндустриальному или информационному обществу. Потому что основным показателем и критерием оценки уровня его развития являются производство высокотехнологичных товаров и инновационных услуг. Генезис современных инноваций относят к середине XX столетия. Понятие сущности, содержания и механизм реализации инноваций исследуются с разных сторон. Изучаются философские, методологические и психологические основы, технологии создания и внедрения, проблемы управления и другие аспекты во всех без исключения сферах жизнедеятельности человека. Полагаем, что в основании фундамента любой инновации как продукта сознания человека лежит его способность к креативному мышлению и творческой деятельности. По своему содержанию данные понятия, на первый взгляд, кажутся схожими. Ведь понятие «креатив» трактуется как «создание, «сотворение», а творчество – как «создание новых по замыслу культурных или материальных ценностей [11, с.377, 973]. Однако эти слова отличаются друг от друга по своей сущности.

В научных разработках, касающихся изучению креативности, упор делается на особые свойства мыслительной и психической деятельности личности. Креативная личность специфически воспринимает и осмысливает окружающую объективную реальность. Это зависит от способности человека аналитически и критически мыслить. Это означает умение человека глубоко оценивать сложившуюся ситуацию, находить различные варианты решения проблемы, методом проб и ошибок выбирать наиболее рациональное, а затем гибко действовать, сообразуясь с обстановкой. Только так и никак иначе можно достичь поставленной инновационной цели. Зачастую этот мыслительный процесс может длиться долго, а иногда происходит мгновенно (бытует же такое выражение «пришло озарение»).

Как правило, такое случается у человека творческой профессии, с рождения обладающего задатками художника, писателя или поэта, а также у людей, чья профессия предполагает принятие нестандартного, креативного решения (инженеров, архитекторов, дизайнеров). Талантливых людей, к сожалению, не так много. Абсолютное же большинство людей имеют способности к тому или иному виду деятельности, где можно проявить и творчество, и креатив. Сравнивая сущность понятий «творчество» и «креатив», следует сделать вывод: творчество всегда первично, а содержание креатива – вторично, потому что производно и прагматично. Почему? Креативность вне творческого процесса немыслима. Она выступает своеобразной инновационной технологией для творческой деятельности, которая требует опредмечивания в социокультурных формах. Считаем, что сегодня созданы все условия для синтеза творчества и креативности. Более того, полагаем, что в информационном обществе появление такой «технологии» как креатив является закономерностью его становления и условием дальнейшего развития. Можно предположить, что на данном этапе генезис понятия «творчество» не завершается... Как и понятия «инновации». Инновации имеют чрезвычайно сложное содержание, многогранную структуру и трудный механизм реализации. Поэтому многие российские исследователи ранее использовали