

чтобы не было перебоев с продажей данной товарной разновидности. Управление торговым ассортиментом по каждой товарной разновидности на основе самой свежей ( последней, текущей ) информации о покупательском спросе, а не на основе прошлогодних продаж, должно стать приоритетным направлением современной ассортиментной политики любого торгового предприятия.

<http://edoc.bseu.by>

*В. П. Герасенко*  
Гомельский кооперативный институт

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ**

Создание сети малых предприятий разных форм собственности со сравнительно простыми и гибкими структурами управления представляется перспективным направлением повышения эффективности.

Мелкие и средние предприятия имеют ряд важных преимуществ. Подробный анализ их деятельности показывает, что они все придерживаются в общем следующих принципов:

предприимчивость и готовность идти на определенный строго рассчитанный риск;

чутьё на потребности рынка;

“железная” дисциплина. Что касается руководителей таких предприятий, то они работают больше, чем их сотрудники;

детальное знание своего дела. Работники аппарата – превосходные технические специалисты, а так же специалисты в области маркетинга и финансирования;

умение привлекать лучших сотрудников и предоставлять им достаточно широкие полномочия;

хорошая мотивация всех сотрудников и поэтому высокая зарплата. Обычно на таких предприятиях заработная плата сотрудников выше, чем на других предприятиях, а заработная плата высокооплавленных сотрудников всегда зависит от успеха работы предприятия. Если сотрудники не в состоянии справиться со своей работой, они немедленно увольняются;

строгий контроль за соотношением между расходами и прибылью, готовность закрыть производство, если оно оказывается нерентабельным; стремление всегда быть лучше своих конкурентов.

Малые и средние предприятия позволяют решать такие региональные задачи, которые не под силу крупным (приближение производства к мелким населенным пунктам, лучшее использование свободных трудовых ресурсов, участие в комплексной переработке исходного сырья и пр.), требуют меньше средств на техническое переоснащение и переход на другую продукцию; хорошо приспособлены как к массовому так и мелкосерийному производству, они могут быстрее и гибче учитывать технологические новшества, а так же изменения спроса.

В этом аспекте интересен опыт создания таких организационных формирований в экономически развитых и развивающихся странах. Например, в США создано свыше 18 млн малых предприятий (без сельского хозяйства), в Японии около 9 млн, в Индии – 12 млн

В Соединённых Штатах Америки в малом бизнесе занято примерно 80 – 90 млн человек, что составляет примерно 50 % от всех работающих в стране. В Италии на мелких и средних предприятиях задействовано более 70 % работающих, во Франции и Англии – 50 %.

В США за счет малого бизнеса обеспечиваются 60 % прироста новых рабочих мест, в том числе 2/3 – компаниями с числом занятых до 20 человек; малыми фирмами производится 42 % ВВП.

За рубежом малым предприятиям предоставляются хозяйственные и налоговые льготы, для их развития разрабатываются специальные государственные программы; они объединяются в национальные и региональные ассоциации, создают свои информационные сетевые структуры с мощной вычислительной техникой, сбытовые и снабженческие организации, исследовательские центры для изучения конъюнктуры и разработки новых видов продукции.

В США приняты законодательные решения, поощряющие мелкий бизнес. Федеральные ведомства, например, обязаны определенную часть средств, предназначенных на НИОКР, выделять малому бизнесу.

При Белом доме создана Администрация мелкого бизнеса, имеющая 100 региональных центров в штатах. В её системе работает 5 тыс. человек, в том числе 4,1 тыс. за пределами Вашингтона. На добровольных основах к работе привлечено 13 тыс. пенсионеров, имеющих опыт управления.

В Японии имеются специальные центры (парки) по "выращиванию" новых компаний мелкого бизнеса и высоких технологий.

В США малые предприятия во многом способствуют техническому прогрессу, в Японии – поставляют комплектующие детали для гигантов машиностроения, в особенности автомобильных корпораций. Конкуренция со стороны малых предприятий подталкивает технический прогресс в крупных.

В Японии мелкий и средний бизнес как шестерни связан друг с другом и работает на крупные фирмы. Малые фирмы выступают как дочерние или самостоятельные предприятия, работающие по контракту с крупными. В настоящее время в Японии идет процесс разукрупнения крупных фирм, так как они менее адаптивны к внешней среде.

По оценкам западных экономистов и японских специалистов мелкий и средний бизнес должен составлять основу экономики. Поэтому для малого предпринимательства необходимо создать определенный климат зарождения. Хорошо организованный (развитый) мелкий и средний бизнес – это залог здоровой экономики. Вместе с тем, по мнению зарубежных экономистов, мелкие и средние предприятия бессмысленно организовывать, если в основе их деятельности не будет новшества, в том числе и в области услуг.

Предлагаемая к внедрению оргструктура управления малым предприятием (фирмой) может быть представлена в следующем виде (см. рис. 1).



Рис. 1. Оргструктура управления малым предприятием (фирмой).

*Совершенствование действующего законодательства в Республике Беларусь должно быть направлено на создание экономических выгодных условий для становления малого и среднего бизнеса, его переориентацию на производственные виды деятельности.* Малые предприятия в большей мере должны заниматься производством сырья, материалов, комплектующих для больших предприятий, проблемами внедрения достижений НТП в производство и т. д.; переработкой мясомолочной, плодоовощной, дикорастущей продукции в хозяйствах всех форм собственности. К тому же это позволит рационально использовать отходы производства на местах; будет способствовать созданию новых рабочих мест.

<http://edoc.bseu.by>

С.И.Скриба  
Белорусский государственный экономический университет

## **ВОЗМОЖНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Необходимость и эффективность планирования деятельности (будь то на уровне предприятия или общества в целом) сегодня уже ни у кого не вызывает сомнений. Однако инструменты его применения и методы планирования весьма различаются в зависимости от уклада экономики, действующей системы государственного регулирования различных видов деятельности, жизненного цикла фирмы и других факторов.

В настоящее время практически все торговые предприятия обладают техническими и программными средствами, которые позволяют использовать весь аппарат математических и аналитических методов для разработки комплексных планов. Однако имеющийся потенциал практически не используется. Отчасти такое положение дел можно объяснить недостатком квалифицированных специалистов. В данном случае все приоритеты имеет программист, получивший определенное экономическое образование, или экономист с высоким уровнем компьютерной грамотности. Существующая система подготовки специалистов не позволяет достигнуть этого уровня в рамках одного образования.

Другая причина создавшейся ситуации видится в пришедшем из прошлого и устоявшемся стереотипе подхода к самой процедуре планирования, когда отсутствие технических и программных возможностей не позволяло использовать всю систему методов планирования и обеспечить достаточную гибкость просчитываемым показателям плана.

Высокая степень неопределенности экономической ситуации в республике выдвигает повышенные требования с применяемой система планирования. Отказ многих торговых предприятий ввиду вышеобозначенных причин от планирования как основного элемента управления деятельностью приводит их к отсутствию видения перспективы и "проеданию" заработанных средств. Использование предприятиями прибыли исключительно на цели потребления, а не на развитие производства, обуславливается отчасти именно этим. Кроме того, кустарный подход к построению плановой работы, как доказала практика, ведет и к "проеданию" уже имеющегося потенциала.

В то же время существующее сегодня программное обеспечение позволяет создавать системы планирования как комплексы (1-С Бухгалтерия, 1-С Торговля), и у пользователя объем знаний должен быть достаточен только для обработки и анализа полученных результатов.

Нами сделана попытка разработать такой комплекс для системного планирования деятельности торгового предприятия по различным направлениям:

Товарооборот → Прибыль