

новление коммерческим банкам доли долгосрочных кредитов, которая доводится им как нормативная величина.

Немаловажное значение имеют также и такие принципы кредитования предприятий, как рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении кредитованием; юридическая и нормативная обоснованность кредитования; полнота и достоверность информации о заемщике и кредитуемом объекте и другие.

А.Б. Галун

Гомельский кооперативный институт

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Достижение высоких результатов работы предприятия предполагает управление процессом формирования, распределения и использования прибыли. Управление включает анализ прибыли, ее планирование и постоянный поиск возможностей увеличения прибыли.

В зависимости от используемых методов различают следующие системы проведения анализа прибыли:

- 1) горизонтальный;
- 2) вертикальный;
- 3) сравнительный;
- 4) анализ рисков;
- 5) анализ коэффициентов;
- 6) интегральный.

На предприятиях торговли плановым отделом проводится горизонтальный, вертикальный и в некоторой степени сравнительный анализ прибыли и анализ коэффициентов. Сложившуюся систему анализа прибыли необходимо расширить и дополнить анализом рисков и интегральным анализом прибыли. Причем анализ следует проводить по всем сферам деятельности предприятия (операционной, инвестиционной, финансовой).

Анализ уровня рисков позволяет выявить вероятность возникновения риска, а также размер возможных (непредвиденных) финансовых потерь при реализации риска. Можно выделить следующие основные расчетные показатели в этой системе анализа:

- 1) среднееквадратическое отклонение для оценки колеблемости прибыли по определенной хозяйственной операции;
- 2) коэффициент вариации;
- 3) бэта-коэффициент, используемый для оценки рисков инвестирования в отдельные ценные бумаги.

Одной из наиболее прогрессивных систем анализа является интегральный анализ прибыли. Прежде всего, он включает в себя факторный анализ прибыли, в частности, использование модели Дюпона. Кроме того, в рамках этой системы проводится портфельный анализ прибыли. Целью его является формирование "эффективного портфеля

ценных бумаг”, снижение уровня портфельного риска и соответственно повышение соотношения уровня прибыли и риска.

Важнейшим вопросом управления процессом формирования прибыли является планирование прибыли и других финансовых результатов с учетом выводов экономического анализа. Главной целью планирования является максимизация доходов, что позволяет обеспечивать финансирование большего объема потребностей предприятия в его развитии. В процессе разработки планов по прибыли важно не только учесть все факторы, влияющие на величину возможных финансовых результатов, но и, рассмотрев различные проекты, выбрать один, обеспечивающий максимальную сумму прибыли.

Важным и необходимым предприятию является и планирование уровня рентабельности с целью прогнозирования дивидендов, инвестиций, определения предельного процента привлечения заемных средств.

В.Е. Глушаков

Институт современных знаний (Минск)

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

Высшую эффективность демонстрируют те организации, которые способны, во-первых, гармонизировать собственные цели и ценности с таковыми своих сотрудников (этический рационализм), во-вторых, получать максимальные прибыли при ограниченных затратах (инновационное управление ресурсами) и, в-третьих, вносить позитивные изменения в социальное и природное пространство (формировать расширенный порядок). Используя методы инженерно-психологического проектирования, они создают сложную систему “техническое устройство — человек — экологическая среда”, в которую внедряется технология и культурная среда, принимающая и адаптирующая ее к своей специфике.

Развитие модульной системы организации производства, при которой штаб-квартира фирмы расположена в одном месте, сборочный конвейер — в другом, поставщики — рассредоточены, задачи НИОКР — решают “гении”, работающие вдали от мегаполисов, а торговая сеть — максимально приближена к многочисленным потребителям продукции, потребовала формирования команд, работающих автономно и наделенных значительными полномочиями. Время, люди и информация стали рассматриваться отныне в качестве главных ресурсов организаций.

Время, потраченное впустую, возврату не подлежит. Поэтому команды действуют автономно по принципу самоорганизации, будучи наделены полномочиями самостоятельно решать все вопросы за исключением определения перечня реализуемой продукции и предоставляемых услуг, их качества и качества обслуживания, установления цены, а также определения показателей по прибылям.

Конкурентоспособность фирм все больше определяется качеством работающего персонала. Поэтому управление им осуществляется пос-