

щения их численности, следует подойти к вопросу определения оптимальной численности торгово-оперативного персонала.

Следует выделить два подхода к определению оптимальной численности ТОП.

Реальный подход, предполагающий сокращение численности на основе выявления реальных факторов, оказывающих влияние на состояние конечных финансово-экономических показателей субъекта хозяйствования.

Перспективный подход, предполагающий перспективную оценку эффективности использования кадрового потенциала для достижения экономических границ деятельности субъектов хозяйствования.

Одним из основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда работников, то есть розничный товарооборот на одного работника прилавка. Необходимость оптимизации численности работников предполагает повышение данного показателя вследствие роста интенсивности труда, то есть прироста розничного товарооборота на одного работника за счет увеличения физического объема товарооборота. При таком подходе будет соблюдено опережающее соотношение темпа роста производительности над темпом роста розничного товарооборота.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать выводы:

Подходы к определению оптимальной численности торгово-оперативного персонала вырабатываются индивидуально для каждого субъекта хозяйствования, исходя из условий его функционирования.

Целесообразно первоначально исходить из потребности в численности работников первичных торговых единиц. Общая потребность определяется суммированием работников ТОП по каждому субъекту.

Предварительно следует проводить комплексный анализ состояния и эффективности использования функционирующего персонала, позволяющий обоснованно подойти к необходимости и целесообразности сокращения, дополнительного найма или замены работников.

Определение оптимальной численности работников осуществляется применительно к каждому субъекту хозяйствования, учитывая условия его функционирования и перспективные возможности экономического потенциала.

При определении оптимальной численности торгово-оперативного персонала субъекта хозяйствования следует помнить о повышении социальной эффективности торговли – повышении уровня и качества обслуживания, сокращении издержек потребления и т.д.

СПЕКТР ОБЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Морозова Н. А., ассистент кафедры ТИПРО
Бобруйский филиал БГЭУ*

При разработке стратегии предприятий необходимо осознать, выявить и четко сформулировать проблему и предложить поиск определенных методов ее решения.

Под проблемой обычно понимается противоречие между состоянием управляемого объекта и целями, поставленными руководителем (управляющим субъектом). Другое определение: проблема – противоречие в организации, требующее управленческого решения. От правильного определения проблемы предприятия во многом зависит успех ее разрешения. Однако среди руководителей предприятий довольно распространен подмен проблемы: понятие «проблема» используется как синоним трудности, препятствия, нехватки чего-либо.

Определяется три типа проблем предприятий: сущностные, социокультурные, ситуационные.

Сущностные проблемы – это те, которые невозможно решить, а можно лишь уменьшить их остроту в определенных ситуациях. Сюда относится противоречие между стабильностью и развитием предприятия. С одной стороны, необходима устойчивость и стабильность организации для успешного выполнения текущих задач, но с другой – требуются перемены под изменяющиеся внешние условия.

Социокультурные проблемы могут наблюдаться на предприятиях не всегда. Их появление может быть связано с низким уровнем деловой и организационной культуры. Ясно, что сразу поднять этот уровень невозможно. Здесь целесообразно, по примеру промышленно развитых стран, решать эти проблемы через обучение персонала, а главной задачей руководителей предприятий ставить разработку стратегии.

Ситуационные проблемы появляются при разрешении вышеперечисленных, например, отсутствие взаимопонимания между руководителями, они решаемы.

Среди общих стратегических проблем выделяются три блока: финансы, управление, конкурентоспособность предприятия.

К финансовому блоку следует отнести проведение анализа финансовых обязательств предприятия, прежде всего уплата налогов и структуры задолженности. Предприятия, имеющие задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды не вправе рассчитывать на финансовую поддержку государства. По оценкам западных специалистов, в этом случае необходимо определить возможности предприятия в области инвестиционных ресурсов и планировать потолок наличности. Здесь важно реально оценивать финансовые возможности и обязательства предприятия, что облегчит выбор той или иной стратегии.

Управленческие действия базируются на текущих количественных показателях финансовой деятельности предприятия и результатах анализа системы производства, главные задачи здесь должны решать руководители производства, в случае необходимости возможно привлечение профильных научных сотрудников. Общая управленческая стратегия предприятия должна базироваться на четкой обратной связи со всеми подразделениями по данным оперативной информации. Успешное решение блока общих управленческих проблем напрямую связано с системой управления персоналом. При этом потребуется перспективное планирование подготовки специалистов для производственно-технологической и управленческой сферы, разработки и принятия перспективных и оперативных решений по устранению «узких» мест в профессиях. В рамках стратегического планирования и управления персоналом целесообразно разрабатывать мероприятия по созданию системы условий для повышения качества труда исполнителей (обучение и аттестация персонала, проведение конкурсов и т. д.). Крайне важно особое внимание уделять гибкости управления, что может быть достигнуто на предприятии по следующим направлениям:

за счет диверсификации производства;

путем вложения средств в обучение персонала;

увеличением скорости реакции предприятия на изменение конъюнктуры рынка;

путем формирования и оценки управленческих альтернатив.

Что касается конкурентоспособности, каждое предприятие должно четко знать свои конкурентные преимущества перед другими фирмами, важно также поддерживать уникальность своей продукции. Уникальность или индивидуальность предприятия может выражаться, например, во владении уникальными осязаемыми и неоссязаемыми ресурсами, как материальными (финансовые и физические активы), так и нематериальными (репутация, ноу-хау, персонал). Конкурентные преимущества определяют как высокую компетентность предприятия в той или иной области, которая позволяет преодолевать силы конкуренции, привлекать и сохранять свои группы потребителей.

Успешное решение перечисленных блоков проблем и отдельных локальных задач призвано исключить негативные моменты стратегического планирования и управления на предприятиях.

ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ

*Орешенков А. А., доцент ВГТУ
УО "Витебский государственный
технологический университет"*

Современный менеджмент находится в состоянии системной трансформации. Меняются принципы, подходы к управлению, осваиваются новые методы, обновляется кадровый потенциал. Важной задачей управления на этом этапе является установление и поддержание динамического взаимодействия организации с окружающей средой, призванное обеспечить ей преимущество в конкурентной борьбе, что достигается за счет предоставления покупателю продукта фирмы. В этой связи маркетинг играет особую и исключительно важную роль в управлении предприятием. Пронизывая все его процессы, маркетинг делает возможной ориентацию фирмы на запросы потребителей и тем самым обеспечивает более гибкое и адаптивное включение фирмы в окружающую среду.

Функция маркетинга, наряду с производственной, имеет самую длинную традицию развития профессионализма. Однако многие предприятия все еще очень слабо используют современные методы маркетинга. Существует не так много привлекательных идей относительно методов управления в области маркетинга, хотя важные сдвиги здесь все же происходят. Например, имеются многочисленные примеры неортодоксальных методов сбыта, осуществляется поиск новых форм взаимодействия с потребителями.

Любое предприятие обладает определенным маркетинговым потенциалом и рыночными возможностями. К ним относятся наличие торговой марки, собственной товаропроводящей сети, организация сервисного обслуживания, цена, уровень конкуренции, привлекательность рыночных сегментов, состояние отрасли. С нашей точки зрения, проблема заключается в выборе эффективной стратегии маркетинга, которая позволила бы каждому предприятию реализовать свой маркетинговый потенциал. При этом выбор стратегии должен быть индивидуальным с учетом конкретных особенностей предприятия.

Разработка маркетинговой стратегии требует использования нового критерия при оценке эффективности хозяйствования. Существенным методологическим принципом такой оценки представляется ориентация на активное формирование и развитие ценностных предпочтений потребителя и предложение своим целевым потребителям наивысшей ценности.

Для обоснования стратегического выбора предприятия следует разделить на несколько групп, учитывая их размер, уровень специализации, отраслевые и рыночные возможности.

Первая группа - крупные предприятия, как правило, оперирующие на деловом рынке. Потенциально могучие, но только еще начинающие приспособливаться к рыночным условиям крупные предприятия находятся в состоянии индуцированной неконкурентоспособности. Адаптация этих предприятий к рынку идет медленно, а текущее положение очень сложно. Иначе говоря, они еще не освоили подобающей их размерам рыночной стратегии. В таких условиях необходимо принятие операционных и