

Необходимым и достаточным условием выживания предприятий в этих условиях становится политика технического перевооружения и переориентации фондов на выпуск конкурентоспособной продукции. При этом нельзя исключить ситуации, что часть предприятий в определенных условиях не в состоянии будет провести эти преобразования. Поэтому естественным результатом проводимой структурной политики станет разрушение одной части производственного потенциала и приспособление на микроуровне другой. Именно вторая часть и должна выступить в роли амортизатора при проведении политики банкротств.

Поскольку даже форсированная ломка производственной структуры требует времени, постольку процесс падения производства (рост неплатежей и сопровождающая их инфляция) будет достаточно длительным. В этой связи можно предположить, что инфляционные процессы прекратятся лишь тогда, когда в экономике сформируется адекватная рыночным критериям производственная структура.

Проведенные исследования позволяют заключить: падение реального обменного курса доллара в 1995 г. в определенной степени способствовало ускорению процессов структурной реорганизации экономики в силу особых условий, создающих среду для жесткой конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. Опыт 1995 г. показал, что, используя методы монетарной политики, в частности, политику в области процентных ставок, и таким образом изменяя спрос на национальную валюту как на самостоятельный актив, можно добиться существенного замедления инфляционных процессов. Однако дальнейшее снижение темпов инфляции методами 1995 года сопряжено со столь глубокой рецессией, выдержать которую общество не в состоянии. Необходима активизация системных структурных преобразований, прежде всего в области реструктуризации и приватизации государственной собственности.

В. А. МИХАРЕВА

---

## ПРЕДСТОЯЩИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ПОТРЕБКООПЕРАЦИИ

---

Деятельность предприятий потребкооперации на потребительском рынке должна быть направлена на достижение определенных стратегических целей и тактических задач, позволяющих обеспечить эффективную хозяйственную работу, выживаемость и конкурентоспособность на рынке.

Зарубежные компании перешли к системе стратегического планирования, когда пришли к пониманию, что в условиях жесткой конкуренции они не могут обеспечить себе успех, если будут использовать только внутренние рычаги. Предприятия должны быть способны эффективно адаптироваться к чрезвычайно динамичным внешним факторам: социально-экономическим, научно-техническим, политическим, экологическим и т. д.

---

*Валентина Алексеевна МИХАРЕВА, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга и внешнеэкономической деятельности Гомельского кооперативного института.*

Система потребкооперации все еще имеет традиции административной системы. Чтобы убедиться в этом — достаточно проанализировать ее организационную структуру. Все свидетельствует о живучести прежних подходов. Не снизилась и потребность контролировать деятельность подразделений по десяткам показателей.

Однако развитие рыночных структур ставит систему потребкооперации перед необходимостью крупных изменений, адекватных складывающимся экономическим отношениям. И если опережать ход событий, то можно в определенной мере сгладить последствия возможных потрясений. Поэтому ближайшей задачей потребкооперации, на наш взгляд, является децентрализация управления, перенос ответственности на нижние этажи управления, что предопределяет радикальные преобразования в хозяйственном механизме.

При формировании структуры заготовительно-перерабатывающего комплекса потребительской кооперации как основного звена, формирующего собственные товарные ресурсы, мы основывались на следующих определяющих факторах: объеме, сложности и характере деятельности. Ошибки в организационной структуре не только не способствуют выполнению стоящих перед предприятием задач, но и ведут к неоправданным расходам, неэффективному использованию трудовых навыков работников.

Наибольшее значение, как показало исследование, для потребкооперации — с учетом требований складывающегося рынка — будет иметь заготовительно-перерабатывающий комплекс, нацеленный на решение следующих задач:

- сбор, обработку и анализ информации о рынке, изучение покупательского спроса, выявление покупательских потребностей;

- изучение товарных ресурсов в зоне деятельности заготовительных организаций;

- обоснование целесообразности и необходимости заготовки и производства той или иной продукции (товаров, услуг) путем выявления существующего или потенциального спроса;

- организацию научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, связанных с созданием образцов и моделей продукции, а также выпуском товаров и предоставлением услуг, отвечающих запросам потребителей;

- координацию и планирование производства и финансирования;

- организацию и совершенствование системы и методов сбыта и распределения продукции;

- регулирование всей деятельности заготовительно-перерабатывающего комплекса, включая текущую оперативную, руководство заготовками, производством, транспортировкой, продажей, рекламой, техническим и сервисным обслуживанием, направленным на расширение и стимулирование сбыта продукции.

Создание новых организационных структур в системе потребительской кооперации, на наш взгляд, может проходить в несколько этапов. Каждый новый этап может таить в себе достаточно серьезную возможность не только для роста предприятия, но и для его внутренней дезорганизации. Поэтому, когда определенный этап освоен и его эффективность доказана, экономические и другие службы предприятия будут лучше подготовлены к переходу к следующим этапам.

Конечно, лучше всего пойти по пути использования существующей системы управления с определенной переориентацией ее на рыночные отношения, поскольку отдельные элементы маркетингового подхода в системе управления предприятиями присутствовали и прежде.

На первом этапе в обязанности штатных работников действующих традиционных структурных подразделений необходимо вменить

соответствующее маркетинговые функции. То есть задача данного этапа сводится к тому, чтобы распределить выполнение элементов маркетинговой деятельности, еще не нашедших применение, между действующими структурными подразделениями и начать их практическую реализацию. Поэтому на первом этапе становления функциональной структуры управления комплексом мы предлагаем расширить функциональные обязанности специалистов (табл.1).

*Таблица 1.* Перечень дополнительных функций специалистов заготовительно-перерабатывающего комплекса на первом этапе становления новой организационной структуры

Функции начальника производства (планового отдела)	Функции товароведов и технологов	Функции бухгалтеров
Подготовка прогнозов сбыта. Выбор каналов реализации. Подготовка мероприятий по стимулированию спроса.	Исследование конкурентоспособности производимых товаров. Участие в формировании ассортиментной политики комплекса с ориентацией на рынок и с учетом жизненного цикла товаров. Формирование торгового ассортимента с обеспечением приоритетов потребителя.	Подготовка финансовой сметы сбыта, контроль за ее выполнением.

Общее руководство на данном этапе возлагается на директора заготовительно-перерабатывающего комплекса.

На втором этапе предполагается изменение структуры заготовительно-перерабатывающего комплекса. Для этого следует перепрофилировать существующие структурные подразделения и создать новые, обеспечивающие системный подход к осуществлению процесса управления товарными ресурсами, ориентацию работы всего заготовительно-перерабатывающего комплекса на рынок, на потребителя.

В отличие от действующих заготовительно-перерабатывающих комплексов, в предлагаемой структуре, по нашему мнению, следует ввести ряд новшеств.

1. Предусмотреть создание планово-экономической службы, которая должна стать ведущей. На нее возложится разработка маркетинговых программ и ответственность за их исполнение. В этой службе сосредоточится вся маркетинговая информация, на ее основе будут разрабатываться рекомендации по вопросам заготовительной, производственной, ценовой, финансовой, кадровой политики, а также взаимоотношения с поставщиками и покупателями. Стратегия, сформулированная в виде поставленных задач, должна в определенной последовательности действий находить конкретное воплощение в программе маркетинга.

Для выполнения указанных работ потребуются работники разных специальностей. Однако не всегда экономически целесообразно иметь в штате большое количество специалистов. Поэтому можно привлекать специалистов, имеющих навыки практической работы в определенной области, для выполнения работ по контракту. Также можно создавать творческие коллективы для решения конкретных задач и расформировывать их после того, как работа будет выполнена. При этом следует ставить конкретную задачу, сроки исполнения, определять необходимые денежные затраты.

2. В структуре заготовительно-перерабатывающего комплекса представляется целесообразным создать новое подразделение — снабженческо-сбытовую службу, подчинив ее заместителю директора. Частично

сбытовые функции на комбинатах кооперативной промышленности выполнялись начальником производства и непосредственно директором предприятия. Однако в данных условиях функции снабженческо-сбытовых структур существенно изменяются. С одной стороны, служба сбыта и снабжения должна стать активным инструментом минимизации затрат на снабжение и максимизации дохода на оборотный капитал, с другой — средством поиска и расширения хозяйственных связей.

Сотрудники данной службы должны будут проводить работу по организации информационного обеспечения, продажи, осуществлять торговые коммуникации, заниматься вопросами организации товародвижения, правовой и претензионной работой. Оплату труда сотрудников службы необходимо ставить в прямую зависимость от объема сбыта, так как финансовое положение заготовительно-перерабатывающего комплекса будет во многом определяться предприимчивостью и налаженностью связей.

Важным моментом в деятельности службы снабжения и сбыта является установление договорных отношений и горизонтальных связей с поставщиками, покупателями, транспортниками. В новых условиях многократно возрастет количество хозяйственных договоров, масштабы договорно-претензионной юридической работы, арбитражных и судебных дел. Поэтому целесообразно, на наш взгляд, на договорной основе взять в службу юристконсультов. Их труд должен оплачиваться в зависимости от результатов их работы.

3. Создать производственную службу, которая объединяла бы специалистов, отвечающих за организацию заготовок, производства, торговли.

4. При изменении организационной структуры управления в заготовительно-перерабатывающем комплексе необходимо тщательно пересмотреть функции бухгалтерской службы. Необходимо, на наш взгляд, в составе бухгалтерии иметь специалиста по финансам — для осуществления финансовой политики комплекса. Назовем функции финансовой службы, которые прежде не выполнялись или выполнялись на недостаточном для рынка уровне. Это: мобилизация, учет и анализ использования акционерного и другого привлеченного капитала, планирование, учет, распределение дивидендов, организация долгосрочного финансового сотрудничества между партнерами по производственному процессу через кредиты, акции.

Такое организационное построение устраним, по нашему мнению, существующую разобщенность в управлении формированием собственных товарных ресурсов, дублирование отдельных функций, позволит нацелить деятельность всех функциональных подразделений на максимальный учет потребностей рынка, потребителей.

На третьем этапе можно завершить становление новой организационной структуры заготовительно-перерабатывающего комплекса. Новая схема, в отличие от действующей на втором этапе схемы аппарата управления заготовительно-перерабатывающим комплексом, не содержит традиционных функциональных подразделений: планово-экономической службы, отдела кадров, бухгалтерии, производственной службы, снабжения и сбыта. Все они могут быть реорганизованы в отдельные службы, входящие в состав соответствующих блоков: блока основных подразделений и блока обслуживающих подразделений. В блок основных подразделений могут быть введены отделы, созданные по функциональному признаку. Каждая служба должна объединять специалистов, выполняющих взаимосвязанные виды работ по функциям маркетинга. Возможны следующие службы:

информации и маркетинговых исследований (ведущая служба, результаты работы которой являются основой для деятельности других подразделений);

ассортимента и качества товаров и услуг;  
сбыта и распределения;  
рекламы и стимулирования сбыта.

При создании организационной структуры, ориентированной на маркетинг, возникают определенные (общие и специфические) проблемы маркетинга, под которыми следует понимать стоящие перед заготовительно-перерабатывающим комплексом и требующие решения конкретные вопросы в области стратегии и тактики поведения на рынке с учетом поставленных целей. Главное при этом состоит в том, чтобы в максимальной мере снизить степень неопределенности и риска при принятии тех или иных управленческих решений.

Для эффективности такой структуры необходимо маркетинг — как глобальную функцию управления — поставить выше всех остальных многоцелевых специальных функций и целевых подсистем, таких, как контроль за выполнением планов заготовок, производства и сбыта продукции, слежение за качеством продукции, регулирование затрат и управление ресурсами, управление развитием производства и его совершенствованием.

Необходимо подчеркнуть, что не существует универсальной системы управления предприятием на основе принципов и методов маркетинга, равно как нет и единой схемы построения маркетинговой службы.

Перечисленные выше подходы по совершенствованию организационной структуры, как нам представляется, позволяют существенно повысить эффективность деятельности заготовительно-перерабатывающего комплекса, более полно использовать его потенциальные возможности.

Ж.В.БОБРОВСКАЯ

## *ВАЖНЕЙШИЕ АСПЕКТЫ СИТУАЦИИ В ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СФЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В 1992 — 1995 гг.*



Республика Беларусь претерпела в первой половине 90-х годов глубочайшие социально-экономические потрясения и преобразования. Одним из основных проявлений кризисной ситуации в экономике страны, начиная с 1992 г., является многократный инфляционный рост и падение курса белорусского рубля по отношению к твердым валютам. В 1992 году инфляция возросла в сравнении с предыдущим годом в 16,6 раза, в 1993 — в 21 раз, в 1994 — в 23,2 раза, в 1995 г. в 8,1 раза. За период с 1993 по 1995 год курс белорусского рубля упал по отношению к доллару в 16,5 раз. В результате

*Жанна Викторовна БОБРОВСКАЯ, кандидат экономических наук, главный экономист Внешэкономбанка Республики Беларусь.*