

стве инвалидам, лицам, освободившимся из учреждений уголовно-исполнительной системы Министерства внутренних дел, несовершеннолетним, бывшим военнослужащим и членам их семей.

*Володько О. В., ГВБК (Пинск)*

## **СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИИ И КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Коллектив работников фирмы является социотехнической системой, которая в процессе развития формирует определенную совокупность взаимоотношений с внешней и внутренней средой, выражающаяся в виде культуры предприятия.

Культура предприятия является ценностно-нормативной системой, которая формируется в соответствии с происходящими в обществе изменениями. С точки зрения процессной модели предприятия культура задает формы и способы контактов между работниками при решении и текущих, и стратегических задач. Даже высокий уровень культуры не является гарантией соответствия стратегии и культуры. Это связано с тем, что существует множество видов культур, которые могут соответствовать или не соответствовать выбранной стратегии.

Принципы культуры предприятия – внутренний, внешний, эволюционный взаимосвязаны, и их можно скорректировать. Эволюционный принцип культуры предприятия соответствует различным состояниям внешней среды. Классификацию внешних культур можно рассматривать как частную при данном типе эволюционной фазы. Внешне обусловленная культура может зависеть непосредственно от действий конкурентов, конъюнктуры рынка и т.п. Внутренний тип культуры прямо относится к организационным отношениям в пределах предприятия и подвержен изменениям при воздействии среды еще в большей мере, чем внешняя культура, так как различные комбинации типов внутренней культуры могут создавать одинаково проявляющие себя нормы внешней культуры.

Существует иерархия типов культур предприятий. Внутренняя культура является подсистемой внешней, а внешняя, в свою очередь, является подсистемой эволюционной культуры. Несмотря на взаимообусловленный детерминизм в формировании требуемого набора разновидностей культур предприятий, существует некоторая свобода в создании необходимой комбинации культур, удовлетворяющей критерий соответствия культуры и стратегии. Решение проблемы согласования внутренней, внешней и эволюционной культуры представляет собой только часть общей проблемы приведения в соответствие культуры и стратегии.

Если культура и стратегия несовместимы, то в этом случае необходимо «созидание» культуры предприятия. Возможны следующие подходы формирования культуры предприятия:

- развитие культуры без существенного изменения технологии процессов производства предприятия;
- формирование культуры одновременно с изменением технологии процессов производства предприятия;
- совершенствование организационных отношений;
- достижение необходимого уровня культуры путем концепции «организационного развития».

Первый подход предполагает анализ существующей культуры, создание концепции желаемой культуры, изменение существующей культуры и обеспечение стабильности новых отношений между сотрудниками.

Второй подход предусматривает улучшение технологии производственных процессов. Происходит совершенствование стиля руководства, гармоничного синтеза аналитических и эвристических методов принятия решений. Но этот подход не оказывает влияния на совершенствование структуры управления. Эта проблема решается при третьем подходе – совершенствование организационных отношений. Процессы децентрализации, делегирования полномочий и другие зависят от характера внешней среды, номенклатуры продукции, размера фирмы, наукоемкости и т.п. Решение по изменению структуры управления предприятием осуществляется в основном экспертно-интуитивными методами, методами аналогий, создания моделей.

При четвертом подходе происходит формирование необходимого уровня культуры в соответствии с концепцией «организационных изменений». Этот подход решает задачу прямого воздействия на межличностные отношения отдельных людей, групп и предприятия в целом. Предприятие рассматривается как органическая система, саморазвивающаяся под влиянием сложных, трудно регулируемых взаимодействий индивидуальных и групповых интересов, мотивов, норм, сетей коммуникаций, конфликтов и т.п.

Оценки риска успешности осуществления предлагаемым подходом могут быть найдены методом экспертных оценок, так как культура имеет нелинейный характер. Несоответствие культуры и стратегии может происходить из-за долговременного периода изменения культуры, а также в случае резкого изменения стратегического курса в быстро меняющихся условиях. Хотя метод экспертных оценок дает приблизительные оценки, его применение позволяет сделать выбор среди предлагаемых проектов при равных условиях.

*Волонцевич Е. Ф., БГЭУ (Минск)*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ**

Отрасль оптовой торговли выдержала испытание временем и надежно функционирует благодаря своей роли посредника в реализации товаров. Независимые оптовые организации представляют собой высокоэффективные экономические структуры, способные успешно осуществлять распределение многообразных и конкурирующих между собой товаров и услуг.

Практика показывает, что для повышения результатов хозяйственной деятельности нужно постоянно совершенствовать формы сотрудничества с производителями, изучать конъюнктуру рынка, проводить весь комплекс функций коммерческой деятельности. Все большее число оптовых организаций пытаются использовать в своей деятельности новые методы и технологии. Это позволяет оптимизировать торговые и финансовые операции, способствует снижению цен и улучшению обслуживания потребителей.

Одна из важнейших тенденций современного оптового рынка – усиление значения и ускорение развития торговых сетей. Во-первых, практически каждая оптовая организация может иметь свою разветвленную сеть. Как правило, она включает центральный склад, несколько региональных и дилерскую сеть. Существующая незначительная дифференциация в расходах позволяет эффективно использовать инструментарий ценовой политики.

Входящие в состав сети оптовые организации устанавливают и поддерживают тесные связи с производителями продукции в разных районах страны. Это значительно облегчает реализацию товаров и ведет к уменьшению расходов по сбыту готовой про-