

ся определенная работа. Для увеличения покупательного спроса на предприятии большое внимание уделяется освоению новых видов продукции. Удельный вес новой продукции в общем объеме производства за 9 месяцев 2001 г. составил 4 %, а за 9 месяцев 2002 г. — 13 %. Участие в выставках (Международная выставка “ПРОДЭКСПО” — г. Москва, февраль 2002 г.; выставка продуктов питания — г. Вильнюс, июнь 2002 г.; выставка “Продукты питания” — г. Рига, сентябрь 2002 г.) позволило предприятию подписать контракты на поставку продукции в Москву, Санкт-Петербург, Муром, Псков, Смоленск, Брянск, а также Латвию. В зависимости от формы оплаты проводится гибкая ценовая политика в отношении экспортных покупателей. Разработаны мероприятия по снижению затрат на производство продукции. Только за 1 полугодие 2002 г. общая экономия составила 7,5 %.

Вместе с тем целый ряд проблем предприятие не в состоянии решить самостоятельно. Так, учитывая сложное финансовое положение УПП ВКК “Витьба”, наличие значительной задолженности по долгосрочным кредитам перед Министерством финансов, целесообразно получение согласия МФ Беларуси на снижение процентной ставки за пользование валютным кредитом с 11 % до 8 %; разрешения Совета Министров Республики Беларусь закупать муку за пределами страны; разрешения министерств экономики и финансов на формирование отпускных цен предприятия с учетом дифференцированного уровня рентабельности до 50 %.

Л.П. Ермалович, канд. экон. наук,

В.Б. Зубик, канд. экон. наук

БГЭУ (Минск)

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МЕЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Межкультурный менеджмент занимается рассмотрением объективных и субъективных условий, при которых осуществляется руководство предприятиями в контексте различных культур. Под *объективными* условиями понимаются законы, местные факторы, развитие технологии, климат и др. Под

субъективными условиями понимаются убеждения и отношения людей к различным вопросам и понятиям, присущие им ценности, их образ поведения, которые несут на себе отпечаток той или иной культуры.

Долгое время, в особенности в американских исследованиях по менеджменту, а также на практике исходили из того, что только один определенный стиль менеджмента, независимо от культурных особенностей или условий, ведет к предпринимательскому успеху. Этот единственно успешный стиль менеджмента, т.е. "the one best way" был выведен, исходя из практики американских предприятий.

Это мнение было пересмотрено в 80-е гг. Причиной тому стало наблюдающееся в международной экономике развитие и имеющие место изменения. Основными причинами для пересмотра стали следующие факты. Спад конъюнктуры в высокоразвитых странах Западной Европы и в Америке привел к наличию длительной безработицы, справиться с которой не удавалось с применением ранее используемых методов менеджмента. Возникла необходимость в пересмотре методов менеджмента и поиске новых решений.

Следующей причиной, поставившей под сомнение "the one best way", стал успех японских предприятий, завоевывающих все новые мировые рынки. Стали интенсивно заниматься изучением факторов и причин успеха японских методов менеджмента и пришли к выводу, что причиной успеха японского менеджмента являются прежде всего культурные особенности, используемые им (теория Z).

В конечном счете транснациональные предприятия, работающие за пределами западных стран, пришли к выводу, что их методы менеджмента наталкиваются в этих странах на массивную критику.

Как показала жизнь, даже на предприятиях с огромным интернациональным опытом работы попытки универсального применения менеджмента потерпели большие неудачи. Например, введение так называемой "pay for performance", т.е. оплаты труда в соответствии с выработкой и результатами работы потерпело полный провал на африканском континенте и было совершенно ошибочным. Там действуют особые, неписанные правила, касающиеся размера и момента оплаты, а также подъема по служебной лестнице. В странах

южной Европы не оправдало себя введение методов "management-by-objectives", т.е. четкого описания функций каждого и порядка их выполнения. Местные менеджеры отказывались работать с соблюдением абстрактной, заранее расписанной деловой политики.

Необходимость стандартизации организационных структур и рабочего процесса растет в том же объеме, в каком происходит глобализация рынков. Тем не менее менеджеры вынуждены приспособлять свою организацию к местным условиям рынка, к законодательной и налоговой системе, считаться с социально-политическими и культурными особенностями. Успех предприятия во многом зависит от того, насколько успешно будет найден баланс между постоянством и адаптацией, самостоятельностью и приспособляемостью.

Все эти факторы, такие, как спад конъюнктуры в высоко развитых странах, международный успех японских предприятий и сопротивление сотрудников практике менеджмента, проводимой со стороны менеджеров головного предприятия, привели к тому, что все большую актуальность приобретала необходимость исследования межкультурного менеджмента.

*А.Г. Ефименко, канд. экон. наук, Ю.А. Сеница
МГУП (Могилев)*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Повышение фондооснащенности предприятий АПК на современном этапе связано с совершенствованием организационных форм и управления производственно-техническим обслуживанием и снабжением. Одним из таких перспективных направлений является создание объединений кооперативного, холдингового и корпоративного типов. Холдинг ОАО "Агромашсервис" создан в 1998 г. путем преобразования в ОАО Могилевского областного государственного производственного объединения "Агромашсервис". В уставный фонд холдинга передана часть (51 %) акций ОАО (из них: 19