

в решении тех или иных задач; 3) готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

Третья группа показателей связана с большими проблемами при отборе, формулировке и учете личных качеств работников. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, сформулированных ранее при рассмотрении показателей результативности труда.

*Л.С. Климченя, канд. экон. наук
БГЭУ (Минск)*

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

В практике управления торговыми сетями можно выделить следующие модели управления: инвестиционная, холдинговая, централизованная, лоточная, гибридная.

Инвестиционную модель управления использует значительная часть торговых компаний, в которых предприятия объединяются с предприятиями других отраслей либо общей торговой маркой, либо общими инвесторами. Она включает инвестирующий финансовый центр и практически самостоятельные объекты хозяйствования, что обуславливает возможность проявления инициативы на местах.

При холдинговой модели центр определяет закупочную политику, но объекты торговли самостоятельны в оперативном управлении. Данную модель использует значительная часть российских розничных компаний, которые с ее помощью решают такую важную задачу, как консолидация закупочной политики (например, компания "Седьмой континент").

Для централизованной модели управления характерно наличие единого центра управления, который делегирует магазинам сети минимально необходимые функции для участия в логистических операциях (заказ, инвентаризация, переоценка). Данную модель управления используют сети ма-

газинов, в состав которых могут входить магазины как одного формата, так и разных форматов. Например, московская сеть “Копейка”, московская сеть “Авоська”, екатеринбургская сеть “7 ключей”.

Лоточная модель предполагает концентрацию функций управления в центре и практически полное отсутствие функций управления в магазинах. Она применяется для форматов, называемых “жесткими” дискаунтерами. Характеризуется наибольшей экономией технических и трудовых ресурсов. По такой технологии работают некоторые западные сети, растет интерес к ней и со стороны российских компаний. Например, московская сеть “Нестеровский”.

Гибридная модель встречается у розничных операторов, строящих национальные и интернациональные сети. При ней в одной сети имеются объекты, управляемые как централизованно, так и по принципам холдинга или “лоточному” принципу. Данная модель является практически единственным возможным подходом к управлению, обеспечивающим товарную консолидацию в центре. Гибрид централизованной и лоточной модели применяется в московской сети “АВК”.

Очевидно, что преимущества сетевой структуры могут быть вполне реализованы лишь при централизованном управлении. На наш взгляд, альтернативы централизованному управлению при построении, даже при построении общенациональной сети, нет. Вопрос в том, как оптимально распределить функции между центром и на местах с тем, чтобы развивать инициативу внизу с полным контролем сверху.

*Е.Н. Клипперт, канд. экон. наук, В.П. Ефименко
БГСХА (Горки)*

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

Для обеспечения устойчивой работы акционерных обществ необходимо объединить хозяйствующие субъекты решением общей стратегической задачи, концентрирующей обращение средств в производстве и вне его. Чтобы структура функционировала надежно и устойчиво, ее необходимо