

росами автоматизации, способную своевременно и квалифицированно решить возникающие проблемы в процессе ее эксплуатации системы автоматизации.

Эффективность комплексной автоматизации на предприятиях розничной торговли во многом зависит от состояния и развития отраслей, обслуживающих розничную торговлю (банковская система, связь, транспорт и др.), а также развития и совершенствования форм торговли. Поэтому проблема автоматизации на предприятиях розничной торговли должна решаться комплексно, в тесной связи с другими субъектами хозяйствования.

*Н.И. Гришко
БГЭУ (Минск)*

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Организации заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников. Особое внимание при этом должно уделяться подготовке руководителей для занятия в ней ключевых должностей. Подготовка резерва руководителей является средством оптимизации использования персонала, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства и на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

Подготовка кандидатов в состав резерва требует обеспечения возможности ее текущего руководства. Данное требование для отечественных условий имеет особую важность. До настоящего времени в большинстве хозяйственных структур этот процесс практически не формализован и, следовательно, реализуется на чисто стихийной основе в "факультативном" режиме. Между тем за рубежом уже многие десятилетия успешно функционирует институт "персональных кураторов", в роли которых выступают практически все руководители среднего и высшего звена. В отечественных условиях также был накоплен определенный опыт подобной работы. В частности, в строительстве и на транспорте существовал институт "наставников", выполнявших, по сути, кураторские функции. Однако их деятельность была ориентирована на подготовку квалифицированных исполнителей, а не руководителей. Между тем практика персонального менеджмента показывает, что именно в сфере управления передача личного опыта руководства конкретными подразделениями или процессами имеет особую ценность и не может быть полноценно заменена любыми формами теоретической подготовки. Специфика же отечественного персонала определяет особую актуальность подобного руководства, обеспечивающего непрерывный контроль за текущими результатами управляемого процесса.

Для формирования подобного института в организации должны быть созданы следующие организационные предпосылки: подготовка специального внутреннего регламента, четко формализующего права и обязанности куратора, процедуры его назначения и дополнительное экономическое стимулирование; внесение необходимых дополнений в должностные инструкции соответствующих категорий руководителей; разработка целевой программы повышения квалификации руководителей, учитывающей необходимость освоения ими новых профессиональных знаний и навыков.

При прохождении подготовки в самой организации персональный куратор должен осуществлять следующие типовые функции: разработку ин-

дивидуального плана развития кандидата; руководство процессом подготовки в режиме непосредственного руководителя и консультанта-наставника; оценка промежуточных результатов и подготовка соответствующего заключения для руководства организации; принятие непосредственного решения о готовности обучаемого к переходу к следующей стадии подготовки.

При осуществлении подготовки вне организации на персональном кураторе лежат обязанности по участию в выборе места обучения (рекомендации в форме экспертного заключения о качестве предлагаемых программ), а также по оценке ее результатов. При достаточной продолжительности подготовки представляется целесообразным и личная встреча с куратором по месту обучения или стажировки, которая должна проходить в форме неформальной беседы двух заинтересованных специалистов, а не официальной инспекции. Участие куратора обязательно и при итоговой оценке результатов подготовки.

В компетенции персонального куратора, а не службы персонала находится решение вопроса о досрочном прекращении процесса подготовки в случае выявления неудовлетворительных промежуточных результатов ее прохождения конкретным сотрудником.

*Г.А. Давыдова
БГЭУ (Минск)*

СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО ТОВАРОБОРОТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Многообразие видов и хозяйственно-правовых форм торговых предприятий, явившееся результатом коммерциализации и реформирования торговли, создало условия для развития конкуренции между ними, повышения качества торгового обслуживания и роста розничного товарооборота. На 1.01.2002 г. приватизировано 67 % предприятий в розничной торговле и 48 % в общественном питании. Удельный вес их в товарообороте составил в 2001 г. 60 %. Общий объем розничного товарооборота достиг в 2001 г. 7797,3 млрд рублей и увеличился в сопоставимых ценах на 21,2 %.

Проблемы, с которыми столкнулась отрасль в процессе рыночных преобразований, обусловили различия в тенденциях развития розничного товарооборота в отдельные периоды. Эти различия отчетливо проявились в 1991—1995 гг., в 1996—1998 гг. и в 1999—2001 гг. Объем товарооборота в сопоставимых ценах в 2000 г. впервые достиг уровня 1990 г. (100,4 %).

Процессы реформирования торговли и развития предпринимательства сопровождались существенными изменениями в социальной структуре розничного товарооборота, выразившимися в распределении его объема по формам собственности и в повышении удельного веса неорганизованной торговли с 18,6 % в 1995 г. до 31,5 % в 2001 г. Доля государственной торговли снизилась с 65,8 % в 1990 г. до 22,9 % в 2001 г.

В последнее десятилетие стабильно высокой остается доля продовольственных товаров в общем объеме товарооборота. Она составила в 2001 г. 64 % против 44,8 % в 1990 г.

В структуре товарооборота непродовольственной торговли сохраняется неблагоприятная тенденция снижения удельного веса товаров культурно-бытового и хозяйственного назначения, в результате обеспеченность населения ими в 2000 г. колебалась в пределах 53—68 % от рекомендуемых норм.