

ния, затрагивающие интересы всех людей, то в управлении этим процессом должен учитываться фактор сопротивляемости.

Республика Беларусь перестраивает свою экономику на функционирование в условиях перехода к рыночным отношениям. Такой переход затрагивает все производственные и социальные аспекты нашего общества и предполагает необходимость прогнозирования возможности сопротивления глобальным изменениям.

Почему же возникает сопротивление? Здесь можно выделить следующие основные причины: изменения могут восприниматься как угроза экономической безопасности; они приводят к переоценке всех приоритетов, к возможности появления недоверия субъекту, осуществляющему изменения; изменения вызывают неуверенность и неудобство во всех слоях общества, так как люди обычно испытывают чувство потери, когда требуется сойти с привычного пути; они могут восприниматься как угроза статусу личности и могут привести к переменам во взаимоотношениях.

Выявив причины, которые активизируют фактор сопротивляемости, менеджер обязан принять решение о нахождении путей управления изменениями. Здесь менеджеру можно предложить несколько путей понижения фактора сопротивляемости при условии кардинальных изменений: 1. необходимо выявить тех, кто был затронут переменами; 2. привлечь тех, кто задействован в планировании процесса изменений; 3. изучить потребности людей для того, чтобы они успокоились и признали необходимость изменений; 4. необходимо оказывать постоянную помощь в овладении новыми задачами, ролями и в установлении новых взаимоотношений; 5. в период осуществления изменений необходимо постоянно находиться среди людей, отвечать на их вопросы и собирать всю критическую информацию об изменениях; 6. менеджер должен быть терпеливым. Процесс перемен может вызвать кратковременный шок, поэтому возникает необходимость в повторной информации для того, чтобы все поняли ее в полной мере; 7. менеджер должен быть примером энтузиазма и вселять в коллектив надежду на то, что проблемы переходного периода будут преодолены.

Иногда можно провести изменения в жизнь и путем "указа", ожидая, что эта сила произведет требуемое изменение, но руководитель должен понять, что решение, как осуществить перемены, также важно, как и решение осуществления самих перемен.

А.В. Другаков

Белорусская сельскохозяйственная академия (Горки)

РАЗВИТИЕ ФИРМЕННОЙ ТОРГОВЛИ МОЛОЧНЫМИ ПРОДУКТАМИ

Не вызывает сомнения, что формирование финансовых результатов зависит от организации процесса реализации произведенной продукции. Среди предприятий молочной промышленности широкое рас-

пространение получает и такая форма реализации продукции, как ее сбыт через собственную торговую сеть.

Согласно исследованиям, проведенным на Горецком маслосыродельном заводе (МСЗ), было установлено что предприятие не полностью использует возможности фирменной торговли для реализации молочной продукции. Рентабельность товарооборота по молочной продукции в 1997 г. составила 8.5 %, рентабельность продаж Горецкого МСЗ была на уровне 3.7 %. Принимая во внимание то, что эти показатели экономически тождественны, можно с уверенностью говорить о более высокой экономической эффективности ведения фирменной торговли. Рентабельность масла составила 3.3 %, что на фоне убыточности этого продукта при реализации его предприятиям розничной и оптовой торговли, также является убедительным аргументом в пользу развития фирменной торговли.

При этом органично сочетаются интересы производителя продукции и ее потребителя, т.к. Горецкий МСЗ получает возможность прибыльно реализовать свою продукцию, а население г. Горки — приобрести ее по цене на 5—15 % ниже, чем в магазинах организаций розничной торговли.

Скорость оборота продукции в магазинах, принадлежащих предприятию на 60—65 % выше, чем у Горецкого горпищепромторга (ГППТ), а издержки обращения на 1 т условной продукции на 10—20 % ниже. Доля предприятия на молочном рынке г. Горки в 1997 г. превысила 22 %, а Горецкого ГППТ — снизилась до 51 %, что способствует развитию конкуренции в торговле молочными продуктами.

Эти показатели могли быть и выше, но развитие фирменной торговли сдерживается тем, что продукция, произведенная Горецким МСЗ, до 1998 г. централизованно распределялась Могилевским объединением мясо-молочной промышленности. В целом по объединению в рыночные фонды было поставлено 30 % масла, 22 % сыра; через фирменную торговлю реализовано 9 % масла и 6 % сыра; в республиканский фонд запасов поставлено 7 % масла и 10 % сыра; экспортировано 54 % масла, 62 % сыра и 87 % казеина. Если бы предприятию было предоставлено право самостоятельно распоряжаться произведенной продукцией в соответствии со сложившимися по области пропорциями, то увеличение объема молочных продуктов, реализованных через фирменную торговлю, стало бы основным резервом увеличения прибыльности основной деятельности предприятия. За счет роста товарооборота по группе молочных продуктов в 2.3 раза при незначительном увеличении издержек обращения (на 20 %) прибыль могла бы вырасти в 2,2 раза.

Дальнейшее развитие фирменной торговли даст возможность предприятиям устанавливать выгодные для себя цены, не ущемляя интересы потребителя. Кроме того, у него появятся наличные деньги, что даст определенную свободу при осуществлении производственно-финансовой деятельности. Открытие сети собственных магазинов будет способствовать насыщению рынка продовольственными товарами, усилению функций сбыта и быстрой адаптации к меняющимся условиям на потребительском рынке.