

## **ПРЕДПРИЯТИЕ НА ПОРОГЕ НОВОГО СТОЛЕТИЯ**

О стабильности предприятия можно говорить только тогда, когда отсутствуют кризисные процессы. При наличии таковых для предприятия стабильность уступает место неустойчивым, дисгармоничным переменам. По этой причине управление считается постоянным балансированием на грани между множеством противоречий, ни одну сторону которой нельзя не учесть.

Сегодня руководители не стремятся находить новые средства решения вновь возникающих проблем, а большинство из них и вовсе не хотят никаких изменений, так как понимают, что перемены требуют больших усилий как с их стороны, так и со стороны персонала. Если руководители со своим стереотипным отношением к новым проблемам будут находиться в отрыве от действительности, управление станет совсем неэффективным, что отразится на конкурентоспособности предприятия.

Слово выживать должно исчезнуть из нашего лексикона, выживать уже нельзя, необходимо работать, не приспособляясь к окружающей действительности, а воспринимая внешнюю среду лишь как условия, в которых предприятие будет развиваться.

Чрезвычайно важно именно сейчас разобраться в том, какова была стратегия, которую реализовали менеджеры хорошо работающих предприятий в переходный период. Задача состоит в том, чтобы проанализировав конкретные действия конкретных менеджеров в конкретных условиях, найти общее в управлении такими предприятиями и то, что его отличает от управления на всех других. Обобщение практики успешных компаний и их руководителей поможет менеджерам других предприятий в осмыслении своей деятельности как управленцев.

Необходимо понимать, что изменения хозяйственной среды обратимы. Совершенствование управления — процесс стратегический, представляющий не ситуативное реагирование на уже свершившийся факт и даже не попытку спрогнозировать будущее, а выстраивание будущего, выстраивание стратегии, благодаря которой менеджеры в каждый момент времени будут знать, что они должны делать сейчас.

Управление направленное на успех должно основываться на совершенствовании основных составляющих системы менеджмента, а именно на осмыслении того, что:

1. Человеческий фактор является основополагающим в системе управления.
2. Противоречия и парадоксы управления в большинстве случаев имеют психологический характер.
3. Расхождение индивидуальных, групповых и организационных целей существенно тормозят эффективную деятельность предприятия.

4. Взаимодействие внутренних и внешних переменных приводит к противоречиям в управлении.

5. Мотивация руководителя и персонала не всегда согласуется.

6. Превращение обстоятельств в возможности — наиболее характерная черта успешного менеджмента.

7. Ориентация на конкретные действия и концентрация на главном представляют эффективность менеджмента.

Выход из создавшейся проблемы стоит в изменении мышления как на уровне предприятия, так и на уровне государства, то есть понимания и восприятия предприятия не как механизма, а как целостного организма, в котором все ресурсы и процессы взаимосвязаны.

*А.И. Ерчак*  
БГЭУ (Минск)

## **МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЫХ НАДБАВОК**

Торговля напрямую зависит от цены производителя, что не позволяет использовать при калькуляции торговой надбавки и параметрическое ценообразование. В промышленности для формирования цены применяются метод аналогов, основанный на сравнении качественных и количественных параметров, и структурной аналогии (цена устанавливается на основе соотношения структуры затрат), но в торговле, где реализуется широкий ассортимент товаров, в условиях фактического диктата цен со стороны отечественных производителей применение их также невозможно. К тому же изготовитель продукции зачастую диктует не только уровень цен, но и ассортимент товаров для закупки.

Торговые предприятия ориентируются на использование рыночных методов ценообразования, основанных на учете спроса и конкуренции. Государственное регулирование торговой надбавки приводит к трудностям их использования, поскольку в результате регулирования предприятие торговли не может иметь достаточных финансовых резервов для проведения разнообразных маркетинговых стратегий основанных на установлении низких цен.

*Б.А. Железко, Д.А. Валиев, М.А. Валиев*  
БГЭУ (Минск)

## **ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Стратегия финансовой политики предприятия является узловым моментом в оценке допустимых, желаемых или прогнозируемых темпов наращивания его экономического потенциала. В определенной степени она