

Коэффициент весомости показателей определяется путем подсчета суммы баллов всех специалистов торгового предприятия по каждому показателю и их средних значений.

Соотношение значимости показателей, их весовых коэффициентов можно рассчитать, соблюдая следующие условия:

$$\sum_{i=1}^n m_i = 1.$$

Для этого необходимо каждый весовой коэффициент разделить на их общую сумму:

$$m_i' = \frac{m_i}{\sum_{i=1}^n m_i}.$$

При этом сумма весовых коэффициентов будет равна единице, а их значение в общей оценке будет обратно пропорционально частоте проявления в периоде, принятом за базовый:

$$m_i = f\left(\frac{1}{R_i}\right)$$

где  $R_i$  — частота появления параметра в исходной статистической базе, т.е. в предыдущем периоде.

В условиях становления рыночных отношений в Республике Беларусь роль специалистов и руководителей всех звеньев управления возрастает, а это значит, что проблема оценки и стимулирования их труда требуют немедленного решения.

Вышепредложенный подход к оценке трудового вклада может быть использован для оценки трудовой и творческой деятельности специалистов и руководителей при проведении их аттестации, принятии решения о присвоении квалификации, повышении и понижении в должности, изменении оклада и премии.

*В.З. Бальявичюс, доцент  
Вильнюсский университет*

## **Проблемы подготовки менеджеров коммерческого профиля в Литве**

Коммерция всегда была нелегким занятием, связанным с определенным риском и требующим профессионального опыта. Особенно этот опыт необходим в государстве, не так давно начавшем свое самостоятельное экономическое сотрудничество с партнерами как на внутреннем, так и на зарубежном рынках.

Руководители фирм частного и государственного сектора недостаточно теоретически и практически подготовлены для работы в рыночных условиях. На основе исследований автора можно констатировать, что занимающий руководящий пост коммерческий специалист зачастую встречается с проблемами в силу следующих причин:

- не умеет управлять, ясно выражать свои позиции;
- неспособен до конца выслушать собеседника и понять его;
- неспособен выдержать экономическое и психологическое равновесие;
- отсутствуют навыки в сфере организации личностных отношений;
- неспособен создать условия, необходимые для слаженной работы коллектива;
- неспособен убедить своих подчиненных в выгоды определенной работы;
- неспособен мотивировать распределение работ между своими подчиненными;
- неспособен обеспечить эффективное сотрудничество между членами руководимого подразделения, а также своим подразделением и другими группами;
- не умеет оценить и сопоставить свои интересы с интересами подчиненных;
- не умеет рационально распределить работу и организовать ее выполнение;
- не умеет рационально пользоваться правами руководителя;
- не умеет делегировать подчиненным права и распределять ответственность;
- отсутствуют навыки рационального использования имеющихся в распоряжении документов;
- неспособен использовать знания и опыт других при решении актуальных проблем;
- не умеет согласовывать цели с возможностями;
- неспособен установить рациональную очередность решения проблемы;
- неспособен решать неформализованные проблемы;
- не умеет анализировать совокупность эмоциональных оценок;
- неспособен принять ответственность при реализации основных решений.

Перечисленные проблемы позволяют сделать вывод, что объем необходимых менеджеру знаний, характер труда, структура контактов с другими сотрудниками отличает работу руководителя от работы рядового специалиста. Подготовка менеджера требует не только углубления теоретических знаний. Практика показывает, что ориентировка исключительно на усвоение нужного количества знаний не дает хороших результатов, так как не все, освоившие этот курс, смогли работать менеджерами.

Установлено, что коммерческий менеджер, желающий успешно работать на руководящей должности, кроме определенных знаний и умения должен еще иметь и определенные личностные качества и способности. Известно, что менеджер в течение определенного времени приобретает нужные качества, однако этот период бывает достаточно длительным. Зачастую начинающий коммерческий менеджер работает неэффективно, делает ошибки, которые обходятся фирме достаточно дорого. Чем выше должность руководителя, тем дороже обходится его ошибка.

Большое значение для успешной работы менеджера имеют и его способности. Способности — это такие особенности человека, с помощью ко-

торых он скорее и лучше осваивает определенный род деятельности и совершенствует ее. Необходимо отметить, что не существуют “способности вообще”. О способностях можно говорить лишь в том случае, когда имеется ввиду конкретная деятельность. Если говорить о менеджере, следует выделить его способность руководить.

Способности следует отличать от одаренности, которая является врожденной. В зависимости от окружения, в котором растет индивид, его врожденная одаренность благодаря полученному образованию и усвоенным навыкам может проявиться в определенных способностях, а в неблагоприятных условиях они могут оказаться законсервированными.

Обобщая, можно констатировать, что успех менеджера зависит от его знаний, способностей, опыта,сообразительности, умения рисковать, определенных личностных качеств. Однако его успешную деятельность определяют не отдельно взятые умение, знания, навыки, способности и личностные особенности, а определенная их общность, которую называют рабочим потенциалом руководителя менеджера. Основная цель подготовки квалифицированного коммерческого менеджера, способного достичь успеха, повышение такого потенциала.

В настоящее время в Литве функционирует большое количество предприятий малого и среднего бизнеса. По данным Министерства хозяйства, в 1996 году их вклад в НВП Республики составил 68 %.

Как известно, мелкие фирмы отличаются немногочисленным управленческим штатом и, как правило, в них отсутствует разделение функций собственности и управления. В средних фирмах собственники делегируют руководство наемным менеджерам, которые изобретательно ведут коммерческую деятельность, самостоятельно принимают решения и весь риск берут на себя. Одновременно они являются поставщиками и их исполнителями. Конечная цель менеджера — довести новую идею до практических результатов.

И Литве в условиях рыночной экономики резко увеличилось количество людей, занятых коммерческой деятельностью, в результате чего возросла потребность в подготовке менеджеров для малых и средних коммерческих фирм. Этим занят Вильнюсский университет, подготавливающий менеджеров коммерческого профиля по программе бакалавра и магистра.

## **5. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УСПЕХА**

*Л.А. Кукурудза, доцент*  
Киевский государственный торгово-экономический университет

### **Антикризисная программа предприятия**

Функционирования предприятий всех без исключения стран бывшего СНГ (в том числе Белоруссии и Украины) в настоящее время происходит в условиях высокой экономической и социально-политической нестабильности. Неопределенность “правил игры”, отсутствие опыта работы в жестких условиях и ограничениях, характерных для рыночной экономики, обусловили появление кризисных явлений как на макро- (в масштабах на-