

составляют пассажирские вагоны старого парка, что способствует завышенной доли вагонной составляющей в расходах, а значит и дополнительными расходами на их техническое содержание.

Литература

1. Гизатуллина В. Г. Себестоимость железнодорожных перевозок: Учебное пособие/ Гизатуллина В. Г. – Гомель: БелГУТ, 2002. – 302 с.
2. Экономика железнодорожного транспорта: Учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н.П. Терёшина И [ДР.] – М.: УМЦ ЖДТ, 2006. – 801с.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. – СПб.: Питер, 2002. – 448с.
4. Терёшина Н. П., Шобанов А. В., Рышков А. В. Управление конкурентоспособностью железнодорожных перевозок. – М.: ВИНТИ РАН, 2006. – 240с.

©ПГУ

СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

Е. А. МОЛОТОК, Н. Л. БЕЛОРУСОВА

Crisis management is the systematic attempt to avoid organizational crises or to manage those crises events that do occur. A crisis is a major, unpredictable event that threatens to harm an organization. Although crisis events are unpredictable, they are not unexpected. Crisis management consists of skills and techniques required to assess, understand, and cope with any serious situation, especially from the moment it first occurs to the point that recovery procedures start

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, торговля

В настоящее время рынок открыт для появления на нем новых конкурентов. Торговля – динамично развивающаяся сфера деятельности на современном этапе перехода к рыночным отношениям. Именно в эту отрасль многие частные инвесторы предпочитают вкладывать заработанные в других сферах народного хозяйства средства. В связи с этим появляются новые магазины, оснащенные современным торговым оборудованием, проводящие рекламные компании по снижению цен на товары и привлекающие покупателей новым ассортиментом. В сложившихся условиях жесткой рыночной конкуренции предприятия торговли государственной формы собственности, ранее доминировавшие на рынке, столкнулись с рядом трудностей, которые привели эти предприятия к кризису.

Наличие на этих предприятиях элементов менеджмента отдельных видов ресурсов – материальных, трудовых, финансовых, информационных и др. – не решает проблемы их оптимальных пропорций, сбалансированности параметров и скоординированности функционирования. Между тем отсутствие синхронности в движении товарных и финансовых потоков вызывает снижение параметров ликвидности и платежеспособности, ухудшает финансовое состояние предприятий торговли, что впоследствии приводит к потере финансовой устойчивости. В свою очередь направления движения финансовых потоков требуют строгой увязки с движением материальных и трудовых ресурсов. Несогласованность функционирования ресурсной базы предприятия в итоге приводит к резкому падению эффективности и даже к убыточности его деятельности [1, с. 37]. В связи с этим возникает необходимость формирования системы антикризисного менеджмента на предприятиях розничной торговли.

Система антикризисного менеджмента включает совокупность взаимосвязанных элементов – целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств. Главной целью создания и приведения в действие системы является проведение структурной перестройки деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка [2, с. 25]. Данная цель реализуется через построение эффективного антикризисного управления предприятием, которое можно развивать в нескольких направлениях.

Во-первых, государственным предприятиям торговли следует применять гибкую маркетинговую политику, для этого необходимо:

- Реорганизовать службу маркетинговых исследований с целью непрерывного изучения рынков сбыта и выработки маркетинговой стратегии предприятия. Целесообразно рассмотреть возможность введения в состав единой финансово-экономической службы должность экономиста-аналитика, занимающегося исключительно стратегическим планированием. При этом в данном подразделении значительно усиливаются аналитические функции и функции управления финансами, что способствует более обоснованной разработке не только текущих, но и стратегических, перспективных планов, эффективному использованию как существующего, так и будущего потенциала предприятия.
- С целью выявления наиболее рентабельной продукции осуществить анализ себестоимости по всем видам продукции.

В качестве примера можно предложить проведение ABC-анализа прибыльности торгового ассортимента, который позволяет сосредоточить внимание торговых отделов на продаже первой группы («А») наиболее прибыльных товаров (кондитерские изделия, пиво, мороженое и т.д.) Для этого разрабатывается дифференцированная система мотивации, когда специалисты будут получать различный процент от объема продаж по разным категориям товаров.

- Оптимизировать ассортимент продукции, что подразумевает выявление высокорентабельных товаров и концентрацию внимания на работе именно с такими ассортиментными позициями. Сужение ассортимента товаров – один из путей выживания в условиях кризиса, ведь широкий ассортимент обходится предприятию значительно дороже.
- Постоянно участвовать в торговых выставках и ярмарках с обновленным ассортиментом для выявления и отбора конкурентоспособной продукции.
- Оптимизировать количество рыночных сегментов, на которых работает предприятие. Необходимо выделить наиболее перспективные для предприятия рынки и прилагать все усилия, чтобы удержаться на них. Целесообразно покинуть те сегменты, где позиции предприятия не очень сильны. Вместе с тем стоит поискать новые привлекательные рыночные ниши.
- Пересмотреть ценовую политику предприятия. Необходимо оценить точку безубыточности для каждой категории товаров и сопоставить ее с данными об объемах продаж за несколько предыдущих периодов.
- Оптимизировать сбытовую политику, используя логистический подход. Так как торговая надбавка внутри республики ограничена 10–30%, необходим выход на внешние рынки. Для этого организовывать участие товароведов на ярмарках в России, Украине, Литве и других странах. Может быть также эффективным создание дилерской сети в конкретной стране.

Для снижения затрат и повышения эффективности деятельности торгового предприятия, можно использовать внедрение первичного бюджетирования непосредственно в магазинах. Для того чтобы обязать людей исполнять бюджет, на его основе должна быть создана система показателей, ответственность за достижение которых распределяется между работниками персонально. Это позволит включить отношение к бюджету как к формальному документу, исполнение которого необязательно.

Немаловажное значение имеет также и управление денежными средствами. Для его осуществления необходимо всем государственным предприятиям торговли перейти на автоматизированный способ ведения бухгалтерского учета, благодаря чему существенно сократятся затраты рабочего времени персонала на осуществление типовых бухгалтерских операций и будут заложены основы первичного управленческого учета. В дальнейшем это позволит избежать ошибок в расчете принципиально важных для предприятия показателей, таких как себестоимость, управление ассортиментом и налогообложение.

Также необходима комплексная автоматизация всего торгового процесса, организация которого сегодня возможна только на базе современных торговых технологий. И это не только оснащение торгового предприятия современным технологическим оборудованием, в том числе POS-терминалами и компьютерно-кассовыми системами, но и комплексная автоматизация, что является залогом эффективного управления современным торговым предприятием.

Характерной чертой развития торговли на сегодняшний день является развитие сети розничных магазинов. Преимущество работы нескольких магазинов, объединенных в единую сеть, очевидно: значительно снижаются издержки за счет централизованного складирования и доставки товаров в магазины. Создание сети торговых предприятий позволяет осуществлять комплексную автоматизацию всех торговых процессов. Оперативный анализ продаж позволяет оптимальным образом прогнозировать ассортимент каждого магазина, быстро реагировать на изменение спроса, выстраивать грамотную и эффективную маркетинговую политику.

Автоматизация торгового предприятия предусматривает решение одного из главных вопросов – создание системы управления торговым предприятием, а эффективное управление современным торговым предприятием связано, в первую очередь, с принятием оптимальных решений по управлению движением товаров и денежных средств на основе оперативной обработки большого объема фактической информации. Именно это обуславливает необходимость комплексного использования средств автоматизации, без чего эффективное управление торговым предприятием не представляется возможным.

Внедрение информационной системы позволит повысить ответственность персонала, снизить товарные и финансовые потери, наладить электронные коммуникации с контрагентами.

Следующим шагом на пути повышения эффективности функционирования торгового предприятия может стать управление издержками обращения. После детального анализа затрат и тарифов, инвентаризации оборудования на государственных предприятиях Республики Беларусь были выявлены следующие наиболее затратные статьи: водоснабжение и водоотведение (стоки), холодильное оборудование с водяным охлаждением и использующее экологически вредный аммиак. Поэтому необходимо разработать ряд мероприятий по замене данного оборудования с использованием безвозмездных средств экологического фонда.

Большое значение для повышения конкурентоспособности государственных предприятий торговли также имеет соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Анализ деятельности большинства предприятий показывает значительное превышение задолженности за товар, перед задолженностью покупателей за товары, приобретенные в кредит. Несмотря на то, что необходимо вес-

ти борьбу с дебиторами, предприятиям торговли выгодно наращивать данный тип задолженности за счет продажи товаров в кредит, так как они получают проценты. Одновременно с этим потребительские кредиты, выдаваемые населению на более выгодных условиях, чем в банках, стимулируют продажу дорогостоящих товаров и тем самым ускоряют оборачиваемость оборотных средств.

Однако какие бы меры по совершенствованию управления не были намечены руководителем предприятия, они обречены на провал, если не будет уделено должного внимания мероприятиям по совершенствованию управления кадровым потенциалом. Без высококвалифицированного персонала ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить. В настоящее время главной проблемой большинства государственных предприятий торговли является высокая текучесть кадров.

Основной фактор регулирования численности персонала предприятий – состояние материальной базы, однако не следует уменьшать значимость организационных и социальных факторов.

Необходимо проведение гибкого управления персоналом как комплекса мероприятий, направленных на изменение численности работников в зависимости от технического состояния оборудования, применяемой технологии и организации производства, спроса на продукцию, финансового состояния, процедур реорганизации и социальных факторов и включающие:

- Организационные мероприятия. К ним относятся мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятием; совершенствованию форм товарной специализации отдельных структурных единиц и подразделений; внедрению прогрессивных форм организации труда; совершенствованию режимов работы магазинов и т.п.;
- Технические мероприятия. К ним относятся мероприятия по повышению уровня механизации и автоматизации труда работников; внедрению более производительных машин, механизмов и оборудования; повышению коэффициентов использования машин и механизмов во времени и по мощности: например, создание собственного парка автотранспорта.
- Технологические мероприятия. К ним относятся мероприятия по внедрению прогрессивной технологии товародвижения с использованием штрих-кодирования, применению прогрессивных методов продажи товаров с использованием POS-терминалов и новых видов торговых услуг покупателям; совершенствованию технологии осуществления погрузо-разгрузочных работ и т.п.
- Экономические мероприятия. Экономическое стимулирование эффективно в том случае, когда предприятие в состоянии заработать средств больше, чем необходимо его работникам для поддержания жизнедеятельности, не говоря уже об удовлетворении культурных потребностей.
- Социальные мероприятия, т.е. мероприятия по укреплению трудовой дисциплины на предприятии; совершенствованию условий труда и быта персонала; созданию благоприятного психологического климата. Необходимо проведение большого количества собраний с участием всего персонала, основная идея которых заключалась бы в том, что все трудности предприятия носят временный характер и в ближайшем будущем будут преодолены. Так же активно рассказывать об уже полученных успешных результатах и приводить примеры эффективной работы магазинов. Это позволит поднять командный дух и свести к минимуму сопротивление изменениям и откровенный саботаж.

Только системное применение всех антикризисных мероприятий позволит государственным предприятиям торговли не только выйти из кризиса, но и завоевать лидирующие позиции на рынке.

Литература

1. Скриба С. И. Совершенствование экономического инструментария менеджмента как фактор повышения эффективности торговой деятельности // Бухгалтерский учет и анализ. 2005. № 5. С. 37-41.
2. Антикризисный менеджмент. Учеб.-метод. пособие/ Б. Д. Семенов. – Мн.: ООО «ФУАинформ», 2002, – 80с.

©БРУ

АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ НА ОСНОВЕ УЧЕТА СПРОСА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ

О. В. ПЕКЛИНА, В. А. ЛИВИНСКАЯ

This work is devoted to the development of methods of turnover analysis and stock management. For the classification of the assortment were used not only classical for these purposes ABC and XYZ analyses, but also cluster analyses which allows to consider several characteristics. In stock management for a better satisfying of customers and minimizing the total costs was used demand forecasting on the base of exponential smoothing. For the automation of decision making in stock management was developed a program which can be integrated in specific accounting software

Ключевые слова: товарооборот, товарные запасы, экспоненциальное сглаживание, ABC XYZ анализ, кластерный анализ, управление запасами

Любое торговое предприятие при осуществлении своей деятельности нуждается в создании запасов для того, чтобы своевременно удовлетворять потребности покупателей. Определение оптимальной величины запасов является достаточно сложной задачей. Большинство методик управления запаса-