

СЕКЦИЯ № 20

Управление предприятиями

О необходимости новой парадигмы теории менеджмента

Как известно, начала любой науки зиждятся на определенных постулатах, аксиомах. Например, одним из таких постулатов в геометрии Эвклида является то, что между двумя точками нельзя провести больше, чем одну прямую. На иных постулатах строятся, соответственно, геометрии Н.И. Лобачевского, Г.Ф.Б. Римана.

Постулаты науки, следуя методологии И. Лакатоша, составляют ядро любой теории, вокруг которого, как скорлупа вокруг ореха, существует защитный пояс.

Если защитный пояс теории подвергается обоснованным, адекватным атакам – со стороны общественной практики (хотя и она при определенных условиях может быть извращенной), теоретиков, экспериментаторов и позитивно изменится (углубится, расширится, дополнится, улучшится), то теория становится модифицированной.

Если же существенные изменения затрагивают жесткое ядро, то должна появиться (и появиться) новая парадигма науки.

Как представляется, в современных условиях пережить данную участь предстоит и теории менеджмента. И вот, как представляется почему.

Дело в том, что классическая и неоклассическая теория менеджмента основаны на таких предпосылках, как: рациональность, когда индивид является великолепным калькулятором, всегда четко представляющим свои цели, умеет однозначно их ранжировать, строить приоритеты, искать и находить необходимые средства для их достижения, последовательно стремится к удовлетворению своих потребностей; индивидуализм (эгоизм) поведения; интеграция коллективных, общих ценностей, поведения на основе деятельности отдельных людей, - например, трактовка организации, исходя из интересов и специфики поведения отдельных людей; оптимизация, когда в условиях ограниченности ресурсов индивид способен сделать их правильный выбор, ранжируя их с целью максимального удовлетворения своих потребностей, согласно шкале предпочтений (не будем вдаваться в характеристику абсолютной/относительной ограниченности ресурсов, разумности/неразумности потребностей и т.п.); равновесие, основанное устойчивости предпочтений индивидов, обуславливающее повторяемость – воспроизводства, циклов, транзакций, сделок и т.п., а тем самым их прогнозируемость, ожидаемость; конкурентное поведение, которое предполагает, диктует необходимость наличия и использования третьей силы – государства (имеющего легитимное право на применение насилия, что, кстати, в определенном смысле нарушает монизм рынка) и т.д.

Защитным поясом теории менеджмента является: точное и своевременное определение ограничений, стоящих перед индивидом; полная, доступная, объективная и т.п. информация/ о ценах, объемах продаж, продавцах/посредниках/покупателях, конкурентах, стратегиях, налогах/пошлинах) и т.д.; определенность и неизменность прав собственности; координация, осуществляемая посредством иерархии и рынка; ограниченность ресурсов; необходимость выбора/ранжирования потребностей/ресурсов; рост продуктивности/эффективности факторов производства; оптимальность; фактор времени; равенство доходов и расходов и т.п.

Исходя из этого, в теории менеджмента исследуются, описываются, отражаются (последнее – в методологии В.И. Ленина): сущность и функции менеджмента; человек в организации; мотивация деятельности; миссия, цели, формы и структуры организации; управленческие стратегии; планирование деятельности организации; проектирование организации; управленческое решение; эффективность управления; управление отдельными сферами деятельности организации: производственный менеджмент; управление качеством; управление персоналом; управление инновациями; управление информацией; управление маркетингом; управление финансами; управление рисками и т.д.

Неудовлетворенность вышеуказанным методологическим подходом, если взять в качестве критерия истины общественную практику, а мерилom – уровень и качество теории, - в рамках существующей парадигмы проявляется в том, в частности, что существующая теория менедж-

мента не способна адекватно реализовывать – прежде всего – ни гносеологическую, ни прогностическую, ни аксиологическую функции, являющиеся, безусловно, базовыми. Если конкретизировать, то это относится, например: к объяснению альтруистического поведения индивидов; широкому проявлению, использованию такого института, как доверие; появлению и функционированию такого феномена, как ненужные управленческие звенья, структуры в различных органах власти и управления (т.н. «отстойники»), созданные для бывших руководителей, заслуженных людей; наличию асимметрии информации; конфликтам интересов (например, в цепи «собственник – топ-менеджмент – персонал»; принципал – агентских противоречий; переделу собственности; неумению и нежеланию индивидов знать всегда и всю необходимую информацию о ситуации, в которой они находятся; специфике западных и восточных институциональных матриц; ограниченности трактовки человека, как homo economicus; ограниченности интерпретации эффективности по соотношению «издержки – выгоды»; феномену институциональной динамики, в том числе рекомбинации организационных, управленческих структур и т.д.

Конечно, например трансформацию организационных структур управления можно объяснить волей собственника, директора и т.д. Однако, волей в данном контексте можно объяснить многое, если не все. Поэтому объяснение данного явления в теории должно исходить из тех постулатов, на которых она построена. А это в данном случае, как представляется, невозможно, если, в частности, не обратиться к контрактной основе взаимодействия к институциям.

Далее, учитывая вышеизложенное, можно заметить, что современная теория менеджмента: базируется на не совсем реалистичных предпосылках; использует модели, не совсем отвечающие требованиям общественной практики, развития самой науки; является в известном смысле ортодоксальной, полагающей в определенных условиях недопустимость включения в себя таких компонент, как: институты; собственность; право; идеология; менталитет; фактор времени (эволюция/революция) и др.

Если к тому же учесть чрезмерную формализованность экономических, управленческих теорий, известный эконометрический идиотизм, неадекватное моделирование – сознательное/бессознательное – в управлении, в экономике, – то данная теория менеджмента, будучи в основном правильной в частностях, в деталях, – в целом же вряд ли может быть признана соответствующей потребностям современной общественной практики в условиях глобализации, ее историческим вызовам. Действительно, где ее прогностическая функция, если вспомнить хотя бы мировые экономические, финансовые кризисы 1998г., 2008г.? А ведь без прогностической функции вряд ли можно говорить о менеджменте, как науке...

Определенное разочарование современной теории менеджмента связано, как представляется, и с преимущественным использованием ею абстрактных, статичных концепций, гипотез, базирующихся на индивидуализме, эгоизме максимизации полезности (в том числе прибыли для бизнеса); с вычлениением и использованием в основном каузальных, линейных корреляционных связей; учетом в основном ресурсных/технологических ограничений (а ведь есть и институциональные); с преимущественным использованием количественного подхода в ущерб качественному, причем, при игнорировании существенных качественных характеристик (например, исследование мотивации без собственности, без власти, власти/собственности, или, эффективности без такой логической цепи, как «собственность – управление – труд – эффективность»; с определенным игнорированием экономических интересов, связанных с социально-классовой структурой общества, проявляющихся и в производстве, и в распределении, и в обмене, и в потреблении; с определенным игнорированием, а то и прямым шельмованием государства, хотя оно и является важнейшим актором рыночной экономики по причинам его известной «нечистоты» (элементы коррупции, бюрократизма и др.); пренебрежением к использованию в соответствующих случаях целостности (холизма); определенное недопущение «империализма» со стороны других наук...

Если выразить метафорически современное состояние теории менеджмента, то оно в известном смысле является ньютоновским (механическое равновесие), дарвиновским (эволюционным), моновариантным – в противоположность поливариантности, жестко линейный, а тем самым и находящимся на пути к системности.

Все это (и, разумеется, иное), очевидно детерминирует настоятельную необходимость адекватного изменения/совершенствования теории менеджмента. Без эффективного менеджмента, - на всех уровнях, во всех звеньях, - объективно и субъективно невозможна нормальная жизнедеятельность общества. Всегда и везде.

Литература

1. Виханский, О.С., Наумов О.И. Менеджмент/О.С. Виханский, О.И. Наумов. – М.: Экономика, 2003.
2. История экономических учений (современный этап)/Под общ. Ред. А.У. Худокормова/ А.Г.Худокормов. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Колодко, Г.В. Мир в движении/Г.В.Колодко: пер. с польск. – М.: Магистр, 2009.
4. Олейник, А.Н. Институциональная экономика/А.Н. Олейник. – М.:ИФРА-М, 2000.
5. Тамбовцев, В.Л. Теории институциональных изменений/В.Л. Тамбовцев. – М. ИНФРА-М, 2008.
6. Форбс, С. Спасет ли нас капитализм? Экономика эпохи iPod/С. Форбс: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

Внутренний контроль как необходимое условие эффективного и стабильного функционирования предприятия

Внутренний контроль на российских предприятиях является основной частью современной системы управления, позволяющей реализовать стратегические цели, поставленные собственниками с минимальными затратами.

Важнейшей задачей любого предприятия является обеспечение стабильного функционирования. Инструментом, способным выявить, предотвратить нарушения, оптимизировать производственный и управленческий процессы, является контроль. Одним из основных его видов является внутренний контроль. Необходимым условием построения действенной и эффективной системы контроля является правильное понимание его сущности как экономической категории.

В настоящее время экономические условия обуславливают необходимость усиления именно внутреннего контроля над системой управления предприятия. Данный контроль может производить отдельное подразделение, осуществляющее постоянный мониторинг определенных показателей, для стабильного функционирования хозяйствующего субъекта и капитализации в будущем. На сегодня внутренний контроль находится в процессе трансформации, так как значительные изменения, которые происходят в бизнес среде, диктуют необходимость поиска постоянных путей оптимизации и улучшения бизнес процессов, а также минимизации влияния на них возникающих рисков. Практический анализ показывает, что управлять изменениями можно в различных ситуациях и в разных формах.

Влияние законодательных и регулирующих актов увеличило потребность в проведении качественного внутреннего контроля и сблизило менеджмент и членов правления в компаниях по причине необходимости более плотного сотрудничества в плане поиска возможных путей оптимизации бизнес процессов.

Последние шесть лет (согласно статистике KPMG) в практике ведения внутреннего аудита недостаточно внимания уделялось оценке внутриорганизационных изменений и анализу возможных последствий, к которым приводят данные изменения. Прогнозирование рисков зон, на основе постоянного мониторинга и анализа результатов дает компании реальный шанс не оказаться аутсайдером на рынке. В компаниях малого и среднего бизнеса внутренний контроль, как правило, отсутствует совсем. В условиях продолжающегося экономического кризиса, возросла потребность в антикризисном менеджменте и обеспечении безопасности экономики.

Несмотря на все возрастающую необходимость, связанную с вовлечением в обеспечение экономической безопасности и оценку рисков службу внутреннего контроля, заинтересованные руководители в первую очередь ждут от него реализации традиционной функции по внутреннему аудиту систем финансового контроля и соблюдения нормативно-правовых требований. Тем не менее, выявление угроз экономической безопасности и прогнозирование их последствий, анализ и предупреждение возможных рисков, особенно системных, занимает второе по важности место среди ожиданий членов правления, менеджмента.

Эти цели могут быть успешно выполнены при рационально организованной, действующей системе внутреннего контроля, позволяющей реализовать учетную политику, соблюсти единую методологию учета, осуществить своевременное перераспределение ресурсов, мониторинг основных показателей деятельности. Четкая организация подхода к системе внутреннего контроля помогает руководству компаний более эффективно вести свой бизнес.

Правильно организованная система внутреннего контроля позволит не только своевременно находить изъяны в деятельности компании, но и принимать меры для устранения и предотвращения их появления в дальнейшем.

Следовательно, внутренний контроль представляет собой многофункциональную коммуникационную систему мониторинга и обеспечивает информационную прозрачность всех составляющих объекта контроля для принятия экономически оправданных управленческих решений, ориентированных на эффективность деятельности фирмы.

Таким образом, в качестве основных задач системы внутреннего контроля можно выделить:

- обеспечение достоверности данных, отражаемых в бухгалтерском учете и отчетности;
- обеспечение сохранности активов организации;
- обеспечение руководства фирмы оперативной и полной информацией для принятия обоснованных управленческих решений, решений по устранению отрицательных отклонений и повышению эффективности производственно-финансовой деятельности;
- оценку эффективности принятых решений;
- обеспечения тесной взаимосвязи системы внутреннего контроля, анализа и оценки производственно-финансовой деятельности;
- своевременной реакции на изменения внешней среды и непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах компании;
- выбора наиболее эффективных управленческих решений по устранению выявленных негативных отклонений.

Исходя из теоретических и методических аспектов организации внутреннего контроля в организациях, можно сделать вывод о целесообразности стандартизации деятельности службы внутреннего контроля, необходимости разработки системы внутренних стандартов деятельности службы внутреннего контроля, наиболее значимых и сложных методик и регламентов проведения проверок.

Система внутреннего контроля позволит обеспечить «прозрачность» деятельности и оценить степень соответствия конкретной бизнес-модели компании стратегическим целям собственников бизнеса. При ее функционировании устанавливается прочная взаимосвязь между собственниками и менеджментом компании, формируется эффективная и результативная система управления. Эффект достигается в результате регламентации и стандартизации процессов СВК по направлениям деятельности компании с ориентацией внутреннего контроля на достижение экономической эффективности.

Современные требования к организации системы внутреннего контроля выражаются в необходимости:

- обеспечения тесной взаимоувязки системы внутреннего контроля, анализа и оценки производственно-финансовой деятельности;
- своевременной реакции на изменения внешней среды и непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах компании;
- выбора наиболее эффективных управленческих решений по устранению выявленных негативных отклонений.

Реализация данных принципов позволяет не только организовать контрольную деятельность, но и эффективно управлять предприятием в динамично изменяющейся среде. Действенность внутреннего контроля зависит от его взаимодействия со всеми управленческими функциями, поэтому он должен быть развит по каждому аспекту деятельности: планирование и прогнозирование, производственный процесс, учет и отчетность.

Реализация следующих принципов позволит организовать эффективно-прогнозную систему внутреннего контроля:

- *непрерывности*, ввиду непрерывного обмена информацией, контроль также осуществляется непрерывно;
- *единства*, контроль должен носить системный характер и охватывать все виды деятельности;
- *системного участия*, так как каждый участник системы принимает участие в контрольной деятельности посредством согласования документов;
- *эффективности* подразумевает, то, что контроль не должен стоить больше, чем способен сэкономить.

Все системообразующие принципы являются взаимозависимыми, дополняющими друг друга. Реализация этих принципов позволяет не только организовать контрольную деятельность, но и обеспечивает фундамент для совершенствования осуществляемых функций и оптимизации управленческого процесса.

Каждая система внутреннего контроля становится уникальной, так как основана на присутствующих только ей особенностях организации, целях, задачах.

В 2013 году впервые в системе организации бухгалтерского учета компании появляется понятие **внутреннего контроля**. Этому роду деятельности посвящена отдельная ст. 19 нового Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" (далее – Закон № 402-ФЗ).

Каждый экономический субъект должен осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни, а если бухгалтерская (финансовая) отчетность компании подлежит обязательному аудиту, то компания обязана проводить внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, за исключением тех случаев, когда ее руководитель принял обязанность ведения бухгалтерского учета на себя.

Согласно Плану на 2012-2015 годы по развитию бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на основе Международных стандартов финансовой отчетности, утвержденному Приказом Минфина России от 30 ноября 2011 г. № 440, сам Минфин России должен был разработать рекомендации для хозяйствующих субъектов по организации и осуществлению ими внутреннего контроля бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности сразу после принятия закона № 402-ФЗ. Однако закон был принят еще в конце 2011 года, а таких рекомендаций на данный момент пока нет, но отсутствие рекомендаций Минфина России не освобождает компании от необходимости организовать внутренний контроль.

Новый закон обязывает экономические субъекты организовать контроль и проверку не только отчетности, но и ревизию сделок, событий, операций, которые влияют на финансовое положение экономического субъекта, финансовый результат его деятельности и движение денежных средств.

Конечно, внутренний контроль существует и сегодня, способствуя решению основных задач бухгалтерского учета, указанные в п. 3 ст. 1 Федерального закона от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ "О бухгалтерском учете", но новый Закон № 402-ФЗ выводит этот вопрос из разряда **рекомендуемых** на уровень **обязательных**.

По данным консультационного и учебно-методического центра Аудиторской Палаты России (материалы сайта www.kitmc.ru) собственники и топ-менеджмент высказывали исследователям конкретные пожелания к желательным направлениям развития внутреннего контроля в перспективе:

1. сбор и анализ информации – 89% респондентов;
2. оценка рисков предпринимательской деятельности – 76% респондентов;
3. оценка соответствия применяемых информационных технологий нуждам хозяйствующего субъекта – 72% респондентов;
4. управление рисками -70% респондентов;
5. выявление и расследование случаев мошенничества – 69% респондентов;
6. проверки состояния информационной безопасности – 64% респондентов;
7. проведение экономического анализа – 57% респондентов;
8. управление проектами – 53% респондентов.

Эффективность системы внутреннего контроля, созданной руководством организации, зависит от способности решать поставленные задачи и обеспечивать защиту хозяйствующего субъекта от возможных рисков. Оценка эффективности деятельности данной службы позволяет рассматривать качественную и количественную определенность отдельных элементов системы внутреннего контроля, устанавливать их различие.

Таким образом, создание системы внутреннего контроля является сложной многогранной задачей, с которой предприятие не всегда имеет возможность справиться и получить запланированный результат, но необходимость данной системы диктуется реалиями развития экономики.

Анализ проблем исполнения деятельности торгового персонала (на примере розничной сети «Nattex»)

В настоящее время мотивация персонала является одним из главных вопросов менеджмента для любой организации. Особенно остро эта проблема стоит перед организациями, занимающимися розничной торговлей, где персонал не вовлечен в процессы управления. В настоящее время в таких организациях присутствует большая текучесть кадров, поэтому главной задачей является построение эффективной системы мотивации персонала.

Заняться разработкой и внедрением новой или изменением существующей системы мотивации персонала необходимо, если:

- сотрудники расценивают свою работу как незначимую для организации;
- у работников присутствует ярко выраженная неудовлетворенность карьерным ростом и заработной платой;
- присутствуют нечеткие требования со стороны руководства организации;
- в работе сотрудников имеется недогрузка и, как следствие, большой удельный вес неформальных разговоров, чаепитий, перекуров.

Осенью 2011 года в рамках выполнения магистерской диссертации нами было проведено исследование, направленное на изучение мотивации и проблем исполнения деятельности торгового персонала розничной сети «Nattex».

Этапы исследования:

1. Проведение интервью с руководителем сети и директором по персоналу.
2. Проведение исследования «Таинственный покупатель»;
3. Проведение анкетирования продавцов-консультантов.

В ходе интервью были выявлены следующие проблемы деятельности персонала:

1. Халатное отношение к своим обязанностям продавцов-консультантов;
2. Потребительское отношение к организации;
3. Отсутствие сплоченности и слаженности в работе коллектива;
4. Приоритетно желание заработать, а не достичь общих целей организации;
5. Зависть, неумение пережить успех коллег.

Исследование «Таинственный покупатель» выявило ряд нарушений в работе продавцов-консультантов: отсутствие бейджей; слабое знание ассортимента; пассивность; игнорирование посетителей магазина и др.

На втором этапе исследования было проведено анкетирование, целью которого была диагностика проблем, препятствующих эффективной работе сотрудников данной организации для последующего принятия управленческих решений.

Первый блок вопросов анкеты был направлен на изучение проблем исполнения деятельности, изучение удовлетворенности персонала содержанием труда, а также мотивации персонала.

Анализ ответов показал, что внутренне мотивированных сотрудников, т.е. получающих удовольствие от самого содержания деятельности в коллективе, к сожалению, меньшинство.

В своей работе опрошенные ценят в наибольшей степени так называемые гигиенические факторы, те, которые связаны с условиями труда (размер заработной платы, благоприятный социально-психологический климат в коллективе, близость к дому, удобный рабочий график, лояльность руководства), но не саму деятельность.

До тех пор, пока гигиенические факторы будут в работе персонала преобладающими над мотивирующими факторами, не стоит рассчитывать на повышение производительности труда и соответственно рост продаж: сотрудники ходят на работу преимущественно для того чтобы «общаться с коллегами», «потому что близко к дому», «потому что надо на что-то жить».

Как показал опрос, для сотрудников данной организации наиболее интересны вспомогательные функции их деятельности (приемка товара, работа с кассой, оформление документов и т.п.), а затем уже общение с покупателями, сам процесс продажи.

Вместе с тем, сотрудники считают, что, если у них что-то не получается в работе, то это в первую очередь зависит от них самих, вторым по значимости фактором, по их мнению, являются «плохие» клиенты и технические сложности, в наименьшей степени успех в работе зависит от коллег и руководства организации.

Второй блок вопросов анкеты был направлен на оценку степени удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе, с руководством, условиями труда, а также уровнем материального вознаграждения.

Что касается взаимоотношений с непосредственным руководителем, то по опросу видно, что всех сотрудников сети магазинов «Nattex» в полной мере устраивают данные взаимоотношения.

Большинство сотрудников утверждает, что им комфортно работать с коллегами своего отдела, но некоторые сотрудники не знакомы в силу отдаленности филиалов организации друг от друга и графика работы.

Результаты опроса показали, что сотрудники данной организации отдают в наибольшей степени предпочтение материальным стимулам (премии, бесплатное питание, корпоративный телефон), вместе с тем, довольно высокий процент опрошенных указывает на значимость таких нематериальных стимулов, как корпоративные мероприятия, внутрикорпоративное обучение и устное поощрение в присутствии коллег.

Следует отметить, что, в целом, степень удовлетворенности уровнем оплаты труда в коллективе низкая, но присутствует высокая степень удовлетворенности условиями труда.

Третий блок вопросов анкеты был связан с оценкой потребности в обучении, а также тем, как сами сотрудники оценивают свои перспективы в компании.

Исходя из полученных ответов на вопросы, нами была выявлена потребность в обучении персонала знаниям о психологии покупателя, а также необходимость повышения конфликтологической грамотности продавцов-консультантов.

На основании анализа полученных данных в ходе анкетного опроса можно дать следующие рекомендации, направленные на повышение уровня внутренней мотивации продавцов-консультантов, а также устранение проблем исполнения, выявленных в их работе:

1. Проводить тренинги и семинары для персонала по стрессоустойчивости, повышению продаж.
2. Проводить мероприятия, улучшающие отношения в коллективе, а также усовершенствовать компьютерную базу.
3. По возможности собирать сотрудников всех вместе для общения друг с другом, а также для обмена опытом работы с покупателями.
4. Разработать и внедрить эффективную систему оплаты труда и нематериального стимулирования.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что преобладающим типом мотивации продавцов-консультантов сети магазинов одежды «Nattex» является внешняя мотивация.

В своей работе они ценят в наибольшей степени факторы, которые связаны с условиями труда, но не саму деятельность. Степень удовлетворенности уровнем оплаты труда в коллективе низкая. Для сотрудников данной организации наиболее интересны вспомогательные функции их деятельности, а затем уже общение с покупателями, сам процесс продажи.

В то же время всех сотрудников в полной мере устраивают взаимоотношения с непосредственным руководством и им комфортно работать с коллегами своего отдела.

Сотрудники отдают в наибольшей степени предпочтение материальным стимулам, вместе с тем, довольно высокий процент опрошенных указывает на значимость таких нематериальных стимулов, как корпоративные мероприятия, внутрикорпоративное обучение и устное поощрение в присутствии коллег.

Формирование конкурентных преимуществ РУП «МТЗ»

РУП «МТЗ» занимает достойную позицию на рынке тракторостроения наряду с ведущими мировыми компаниями и объединениями. РУП «МТЗ» входит в восьмерку крупнейших производителей тракторов. Среди основных конкурентных преимуществ «МТЗ» можно выделить следующие: сравнительно низкая цена и эксплуатационные затраты производимой продукции, надёжность, универсальность и высокая степень известности торговой марки предприятия. Видим, что цена является основным конкурентным преимуществом РУП «МТЗ» на внешнем рынке.

Ценовое преимущество продукции «МТЗ» имеет следующие обоснования:

- масштабность производства, что приводит к более низким затратам на производство единицы продукции;

- сравнительно невысокие затраты на заработную плату. В настоящий момент затраты работодателя на оплату труда в СНГ составляют менее 1 американского доллара на одного рабочего в час, а доля заработной платы в общих затратах на производство одного трактора составляет, по данным тракторного завода, около 2% (у конкурентов – 25-30%);

- унификация процесса производства между моделями, сериями, семействами машин. Так, унификация между моделями универсально-пропашных тракторов внутри семейства составляет 90-98%; между шахтными, лесными машинами и базовой моделью трактора – 60-65%; между универсальными шасси и базовой моделью – 80%;

- внедрение различных энергосберегающих технологий. За прошлый год удельный вес энергозатрат в себестоимости продукции снизился с 5,2 до 4,9 процента, что позволило сэкономить почти 13 тыс. тонн условного топлива на сумму 5 млрд. руб.;

- сравнительно невысокий расход топлива.

Однако ценовое преимущество приводит к тому, что предприятие не может проводить гибкую ценовую политику вследствие невозможности предоставить дилерам достаточно больших для этого скидок, а значит, дилеры не могут проводить снижение цен при ухудшении конъюнктуры рынков.

Ведущие европейские и американские компании напротив предоставляют высокие дилерские скидки и скидки покупателям. [1] Наибольшие скидки предоставляются производителем тракторов New Holland – до 50%. Исходя из этого, Минскому тракторному заводу необходимо обратить внимание на развитие и использование иных источников конкурентных преимуществ, среди которых могут быть:

- степень известности: тракторы «Беларус» очень известны и распространены ещё со времен Советского Союза;

- надёжность: тракторы «Беларус» оцениваются как крепкие и надёжные;

- универсальность: могут использоваться почти во всех сферах сельского хозяйства.

Должное внимание необходимо уделить развитию инноваций, поиску новых и уникальных решений, способных обеспечить потребителям реальную ценность, которые на сегодняшний день являются наиболее значимыми факторами развития бизнеса.

Для поддержания и развития конкурентоспособности необходимо отойти от ценовых методов конкурентной борьбы и уделить основное внимание неценовым факторам конкурентоспособности, среди которых важнейшее значение приобретает новизна и наукоемкость изделий. [2]

Среди всех конкурентов РУП «МТЗ» можно выделить несколько категорий. Во-первых, это производители, продукция которых присутствует практически во всех странах, имеющих сельскохозяйственные угодья. Вторая категория – конкуренты регионального масштаба и, наконец, предприятия, производящие продукцию для продажи на внутреннем рынке.

Однако в результате сопоставления сильных и слабых сторон «МТЗ» с конкурентами становится очевидна необходимость улучшения работы по ряду таких направлений, как повышение

качества продукции, совершенствование конструкции тракторов, освоение новых прогрессивных технологических процессов, работа с дилерами, улучшение послепродажного обслуживания.

Для повышения конкурентоспособности предприятия, обеспечения его стабильной работы и освоения новых рынков в рамках данных направлений необходимы:

- развитие инновационного потенциала предприятия (разработка инновационной стратегии предприятия, повышение процента отчислений в инновационный фонд; использование механизма амортизационного стимулирования инновационной активности; сокращение затрат на каждом этапе инновационного процесса);

- расширение технологического сотрудничества РУП «МТЗ» с иными предприятиями, что может быть начальным этапом на пути к созданию инновационного концерна;

- сотрудничество с белорусскими или зарубежными партнерами по схеме франчайзинга, предполагающее продажу лицензий на производство старых моделей тракторов с целью высвобождения производственных мощностей для производства новых;

- продажа непрофильных активов или вспомогательных производств иным участникам производственного объединения «МТЗ»;

- разработка и передача центрам сервисного обслуживания тракторов «Беларус» в разных странах каталогов запасных частей, каталогов взаимозаменяемости запасных частей, снабжение центров обслуживания предприятия запасными частями в случае необходимости в течение 24 часов;

- расширение дилерской сети, создание специальных торговых домов, реализующих запчасти к тракторам «Беларус»;

- комплексное и эффективное использование запатентованного товарного знака, логотипа предприятия, их дальнейшая разработка и развитие.

Реализации предложенных мероприятий позволит увеличить экспорт РУП «МТЗ» и в целом усилит конкурентоспособность предприятия на зарубежных рынках.

Литература

1. Емельянов С. В. Международная конкурентоспособность американских производителей: политика правительства и конкурентные преимущества фирм// Финансовый менеджмент. – 2002. – №4. – с. 11-13.

2. Яковлев Г.И. Разработка концепции обеспечения международной конкурентоспособности предприятий промышленности// Вестн. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. – 2007. – № 3. – с. 18-23.

Стратегии РУП «МТЗ» на внешнем рынке

Множество рынков, на которых осуществляет свою деятельность РУП «МТЗ», предполагает существование множества локальных стратегий, реализуемых на этих рынках. К основным реализуемым стратегиям РУП «МТЗ» относятся: стратегии роста; базовые стратегии; стратегии в соответствии с комплексом маркетинга.

Стратегии роста.

Стратегия проникновения на рынок. Существуют рынки с расширяющимся спросом. На данный момент это рынки стран Австралии и Океании, Северной Америки, Юго-Восточной Азии. Реализуется стратегия проникновения на рынки США и Канады, Латинской Америки, Ближнего Востока, стран Африки.

Стратегия развития рынков. На некоторых рынках предприятие приобретает новых пользователей товара посредством операций стимулирования сбыта. Так, на рынках стран Балтии использование таких инструментов, как компенсация из бюджета части стоимости при покупке тракторов и использование сезонных цен, позволяет увеличивать реализацию продукции существующим потребителям. Предприятие использует стратегию *увеличения существующей доли рынка* в таких регионах, как Восточная Европа и страны Балтии, Юго-Восточная Азия, Австралия и Океания, в странах СНГ. Для этого в зависимости от рынка используются с различными акцентами такие методы, как приведение качественных характеристик товаров к потребностям пользователей, грамотная ценовая политика, совершенствование сбытовой сети, коммуникационная политика, стимулирование сбыта т.д. Например, на рынках стран Юго-Восточной Азии акцент ставится в первую очередь на предложение товаров должного качества по сравнению с производителями стран Азии. В странах СНГ, учитывая низкий платежеспособный спрос, акцент ставится на такие методы продвижения продукции, как продажи с рассрочкой платежа, лизинговые поставки.

Стратегия защиты положения в данный момент реализуется на рынках стран Западной Европы, Туркменистана. Так, на рынках Западной Европы акцент делается на совершенствовании продукции «МТЗ», повышение ее качества. Также используется стратегия низких цен по сравнению с основными западными конкурентами. Предоставляется рассрочка платежа.

Стратегия развития через товары. РУП «МТЗ» осуществляет развитие посредством предложения новых товаров на действующих рынках; добавления характеристик, улучшения качества товара; модификаций продукции, предложения вариантов товаров различной комплектации.

Базовые стратегии.

В зависимости от конкурентной ситуации на том или ином рынке предприятие позиционирует себя по-разному. Другими словами, применяется *стратегия широкой дифференциации* по рынкам сбыта. На рынках Западной Европы и Северной Америки предприятие использует *стратегию лидерства в издержках*. Эта же стратегия реализуется и в странах Центральной и Латинской Америки, Ближнего Востока, где основными конкурентами РУП «МТЗ» являются западные производители. На рынках стран Восточной Европы стратегия РУП «МТЗ» – обеспечение приемлемого соотношения «качество-цена». По отношению к западным производителям это низкие цены, а по отношению к производителям из Азии это более высокое качество в относимой категории товаров. В странах Юго-Восточной Азии стратегическая ориентация РУП «МТЗ» – *дифференцирование по качеству при невысоком уровне цены*. На рынке России РУП «МТЗ» сочетает стратегию оптимальных издержек и стратегию дифференциации. Дифференциация осуществляется, главным образом, по таким параметрам, как организация обслуживания, предоставление широкой гаммы тракторов.

Стратегии в соответствии с комплексом маркетинга.

Товарная политика характеризуется ассортиментом продукции, объемами реализации и сбыта, политикой качества. [1] Активную политику расширения товарного ассортимента и его углубления (разработка вариантов предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы) предприятие начало проводить с 1995 г. Использование данной политики позволяет на разных рынках либо расширять свое присутствие, либо удерживать позиции. Учитывая потребности разных стран (например, дизель для тропического климата или трансмиссия для Франции), а также предпочтения потребителей одной страны предприятие на заказ потребителя производит тракторы различной комплектации. Набор вариантов постоянно расширяется, то есть предприятие проводит политику углубления товарного ассортимента. Ассортимент продукции характеризуется высокой степенью гармоничности. В производстве всего ассортимента продукции используется множество единых элементов, стандартных деталей и компонентов; монтаж осуществляется на двух параллельно идущих конвейерах, практически не производится переналадка. Продукция реализуется через общие каналы сбыта, дается совместная реклама, используются совместно методы продвижения продукции, продукцию создает единая служба НИОКР, используются единые источники материальных ресурсов и поставщиков. Таким образом, ассортиментная группа тракторов РУП «МТЗ» характеризуется большой насыщенностью, глубиной, гармоничностью.

Ценовая политика РУП «МТЗ» в настоящее время определяется:

- общей конъюнктурой на рынках стран – импортеров, уровнем цен на тракторы аналогичного класса основных конкурентов;
- техническим уровнем и качеством тракторов «МТЗ» в сравнении с основными конкурентами;
- уровнем издержек производства на РУП «МТЗ» и получением необходимого (минимально допустимого и максимально возможного) уровня рентабельности;
- уровнем и платежеспособностью спроса.

Другими словами, предприятие использует все методы ценообразования.

Политика распределения предполагает выбор формы выхода на внешний рынок; выбор типа посредников; выбор типа организации каналов сбыта; пространства, из которого осуществляется сбыт продукции. [2] Основной формой выхода предприятия на внешние рынки является экспорт с использованием посредников. РУП «МТЗ» проводит поставки продукции в основном через фирмы-агенты, которые в свою очередь реализуют товары через дилерскую сеть. Также товары реализуются на условиях комиссии и консигнации при нестабильности и малых объемах поставок, незначительных финансовых возможностях посредников. На некоторые рынки сбыта выход осуществляется посредством продажи лицензий и создания сборочных производств на условиях совместного владения (стратегия интеграции вперед).

Коммуникационная политика. Основной и практически единственный метод, применяемый РУП «МТЗ» для продвижения товара на рынках – личная продажа. Его главное достоинство – индивидуальное внимание к потребителю и возможность передачи значительного объема информации. Рекламный отдел предприятия активно занимается организацией проведения выставок и ярмарок, семинаров, демонстрации машин в работе, испытаний. Для обеспечения эффективной выставочной и ярмарочной деятельности на заводе осуществляется выпуск каталогов, плакатов, фильмов о заводе, листовок и брошюр, сувениров. За последние годы заметно улучшилось материально-информационное оснащение стендов. Используются возможности Интернета: предприятие имеет свой сайт; планируется создание системы информационного обеспечения с равным и гарантированным доступом к информационным массивам; рассматривается возможность для покупателя отслеживания прохождения товара от заказа до отгрузки в интерактивном режиме.

Литература

1. Рей А. Конкурентные стратегии государства и фирм в экспортоориентированном развитии// Вопросы экономики. – 2004. – № 8. – с.46-65.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 512с.

Необходимость развития инновационного потенциала работника современного предприятия

Проблема инновационного развития экономики в настоящее время относится к числу стратегических для нашей страны. От ее решения зависит, какое место будет занимать Россия в мировой экономике и политике, и какую роль будет в них играть. Характерными признаками инновационной экономики являются интеллектуализация труда, приоритет знаний и образования, творческий подход к производству товаров и услуг по запросам потребителей, а также повышение уровня общего развития человека. В условиях инновационной экономики именно человек становится ключевым фактором производства и его главной целью.

Трудовой коллектив современного предприятия должен представлять собой команду единомышленников и партнеров, профессионально подготовленных, способных осознать, понимать и реализовывать замыслы руководства и, в конечном итоге, обеспечивающих предприятию высокую эффективность функционирования и развития.

Для формирования современного работника необходимо органичное включение процесса развития личностного потенциала, особенно его инновационной составляющей, в общую систему управления персоналом предприятия. Изменение роли человека на производстве влияет на содержание процесса управления персоналом. Оно должно быть ориентировано на достижение соответствия между возрастающими требованиями производства и личностным потенциалом работника.

Современному производству нужен не только профессионал, умеющий быстро и правильно реагировать в различных ситуациях, но, и член коллектива, обладающий эрудицией, широким кругозором, умением отстаивать свою точку зрения, владеющий навыками межличностного общения. Поэтому необходимо на предприятии использовать два вида обучения: профессиональное и общеразвивающее. Для предприятий обучение имеет огромное значение, так как позволяет использовать собственные человеческие ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров.

Обучение должно соответствовать следующим требованиям: носить опережающий характер, содержать рассмотрение актуальных вопросов, быть непрерывным при условии активности обучающихся и обязательном наличии обратной связи, гибким, многовариантным и мобильным, развивать способности к самостоятельному познанию. Реализации этих требований способствует создание климата, благоприятствующего обучению, т.е. поощрение обучающихся, создание условий, разъяснение людям, каким образом обучение улучшит их материальное и моральное положение. Цель предприятия в плане обучения - постепенно превратиться в самообучающуюся систему, генерирующую передовой опыт и втягивающую в процесс творчества, поиска, открытий весь коллектив.

Инновационность в процессе труда во многом определяется стилем жизни, системой ценностей, культурой. Ценности – это представления о должном, концепция желаемого. Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. Поведение работников может при определенных условиях стать социальным ограничителем, способствовать сохранению инертности и возникновению определенных противоречий.

Для любого предприятия важно знать, с какой системой ценностей вступает человек в производственный процесс и по возможности попытаться сформировать то отношение к труду, которое присуще культуре и традициям данного предприятия

Новое качество личностного потенциала определяет современного работника с высоким интеллектуальным, нравственным, духовным и культурным уровнем, что соответствует требованиям инновационной экономики.

К.Б. Сафонов
Новомосковский институт (филиал)
Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева
г. Новомосковск, Тульской обл., ул. Дружбы, д. 8
E-mail: k_b_s_k_b@list.ru

О применении социально-психологических методов в управленческой деятельности

По мере перехода к постиндустриальному обществу новые модели и методы осуществления деятельности появляются во всех сферах. Но наиболее значительные изменения, на наш взгляд, происходят в экономике и управлении. Хозяйственный механизм является средоточием всех инноваций, которыми насыщено общество. Гуманизация социальных отношений, имеющая место в последние десятилетия, привела к появлению новой парадигмы управленческой деятельности. Это является причиной необходимости пересмотра всей системы подходов к анализу процессов организационного становления и развития. Одновременно с этим может быть переосмыслена и существующая методология менеджмента с целью адаптации ее к изменяющимся социальным условиям. Постепенное обновление системы управления организацией приводит к возникновению необходимости использования в менеджменте методов широкого спектра социально-гуманитарных наук с целью повышения эффективности управленческого воздействия. К числу таких наук, на наш взгляд, следует, прежде всего, отнести психологию. Это обусловлено тем, что каждую организацию нужно рассматривать как социальную группу, как объединение людей, каждый из которых имеет свои неповторимые черты и уникальные особенности. В подобном контексте основной задачей менеджера становится оптимизация способов взаимодействия с представителями коллектива, а также поддержание межличностной коммуникации на приемлемом уровне.

Применение методологии психологической науки может стать серьезным подспорьем в достижении обозначенных целей. Социальная психология изучает поведение человека в обществе, его взаимодействие с большими и малыми социальными группами. На наш взгляд, управление организацией в значительном числе случаев может быть сведено к процессу социального взаимодействия. В свою очередь, с психологической точки зрения, руководство можно определить как процесс управления группой, осуществляемый руководителем как посредником между социальной властью и членами общности (в нашем случае организации, социальной и экономической системы) на основе полномочий и норм, данных ему [1, с. 195]. В зависимости от того, каким образом выстроена система организационных связей, каким образом проявляется руководящее воздействие, могут варьироваться способы применения конкретных методов социальной психологии. Так, при управлении небольшой или средней организацией необходимо учитывать основные характеристики коллектива как малой группы: композиционную структуру, подструктуры межличностных предпочтений и функциональных отношений, особенности групповых устремлений, потребностей и настроений. Управление крупным предприятием требует не только понимания особенностей осуществляемого взаимодействия, но и знания психологии больших социальных групп. Также любой руководитель и менеджер должен учитывать в своей деятельности психологические особенности общения, сущность социальной перцепции и взаимопонимания между людьми, социально-психологические особенности межличностного и межкультурного взаимодействия. Только в этом случае он будет успешным коммуникантом, сумеет выстроить правильную стратегию взаимодействия как с представителями собственной организации (вышестоящим руководством, акционерами, подчиненными), так и с деловыми партнерами из своей страны и из-за рубежа.

Проблемы управления и рациональной организации хозяйственных процессов традиционно считаются сферой интересов представителей экономической науки. Однако понимание менеджером сущности теорий социальной психологии и практическое применение методов данной науки в управлении организацией может стать ключом как к повышению эффективности и рентабельности бизнеса, так и к обновлению системы социального взаимодействия.

Литература

1. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 448 с.

К.Б. Сафонов
Новомосковский институт (филиал)
Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева
г. Новомосковск, Тульской обл., ул. Дружбы, д. 8
E-mail: k_b_s_k_b@list.ru

Значение корпоративной социальной ответственности для совершенствования управления организацией

Экономическая сфера жизни современного общества претерпевает значительные изменения. Рыночные отношения повышают роль отдельной организации в развитии социума, решении стоящих перед ним проблем. Как следствие, возрастает значимость каждого отдельного управленческого решения, принятого и реализованного менеджментом той или иной компании. Осознавая свое участие в жизни общества, организации начинают все более активно внедрять в деловую практику принципы корпоративной социальной ответственности. Причем необходимо отметить, что в настоящий момент концепция социальной ответственности активно развивает свое влияние как в деловой сфере, так и в прикладных академических областях, например, в стратегическом менеджменте и организационном поведении [1, с. 35]. Практическое воплощение этих концепций оказывает значительное влияние на обновление всей системы организационно-управленческой деятельности, ее всестороннее развитие и совершенствование.

Значимость принципов корпоративной социальной ответственности для практики менеджмента заключается также в том, что эффективность деятельности конкретной организации обусловлена целым рядом факторов, к числу которых традиционно относят рентабельность производства, производительность труда персонала, конкурентоспособность выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Подобный подход к анализу результативности организационной деятельности зачастую приводит к тому, что из виду упускается важная составляющая экономической активности и менеджмента, а именно их социальная сущность. Любой субъект предпринимательства действует в системе социальных отношений и связей, он существует в обществе и ради общества. И управление им по определению не может быть эффективным в том случае, когда эта деятельность не направлена на общественное благо, когда экономические успехи не соотносятся с повышением социальной устойчивости. Все это возможно лишь при условии организации социально ответственного предпринимательства. В данном контексте социальная ответственность представляет собой «обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно полезные цели, приняты ею сверх требуемого от нее в соответствии с законодательством и экономическими условиями» [2, с. 26]. Подобный подход к ведению дел может свидетельствовать о применении принципов корпоративной социальной ответственности в практической деятельности по организации бизнеса и управлению им. Осознание предпринимательским сообществом своей роли в жизни общества говорит о зрелости бизнеса, с одной стороны, и о готовности социума к эффективному и взаимовыгодному партнерству, с другой. Возможность способствовать развитию социально ответственного бизнеса – качество, которое может быть приобретено лишь на определенной, достаточно высокой ступени развития. Иными словами, готовность социума принять предпринимательство как равноправного партнера по диалогу формируется постепенно, по мере обновления общественных отношений. В подобной ситуации полностью конкурентоспособной окажется лишь та организация, которая внедряет корпоративные программы, направленные на одновременное повышение экономической эффективности и оптимизацию взаимодействия с обществом.

В современных условиях практическое применение концепций корпоративной социальной ответственности представляет собой важный фактор устойчивого развития конкретной организации, что подразумевает совершенствование системы управленческой деятельности.

Литература

1. Гизатуллин А.В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 1. – С. 35-66.
2. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / под общ. ред. Беляевой И.Ю., Эскиндарова М.А. – М.: КНОРУС, 2008. – 503 с.

О.А. Сычёва,
В.В. Федина

Муромский институт Владимирского государственного университета
602264 г. Муром, Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
E-mail: Sycheva.olga.58@mail.ru

Принципиальные отличия труда в сельском хозяйстве и промышленности в рамках системного подхода

В работе использованы материалы Лурье С. [1,2]. Задача автора состояла не в поиске новых неисследованных материалов по данной теме, а в обработке данных материалов в рамках концепции динамических системных матриц

Основой при рассмотрении вопроса выступает, в данном случае, системный метод. Традиционными методами многие из современных экономических проблем эффективно решить невозможно в силу избыточности или недостаточности информации. При анализе сложных проблем и объектов необходимо использовать метод системного анализа. В данном исследовании использовался метод динамических системных матриц, предложенный в работе Толмачева В.К. [3]. В основе метода использован постулат В.А.Ганзена о том, что любая реальность наблюдаемого мира необходимо интегрирует в себе временные, пространственные, информационные и энергетические характеристики. Все реальные системы существуют в пространстве и во времени, обладают энергией и информацией. Это четыре главные первоосновы мира, части единого, поэтому изучение и анализ любой системы всегда проходит в плане этих четырех общенаучных категорий: *время – пространство – информация – энергия*.

Сочетание словесного и графического анализа позволяет сделать описание более понятным, доступным, простым (но не упрощенным). В итоге получается более целостное представление об объекте, т.к. исследователь обращает внимание на многие аспекты, которые при словесном описании остались бы не акцентированными.

Автор неоднократно использовала данный метод в своих научных работах [4,5,6]

Целью системного анализа в данной работе является поиск ответа на вопрос: принципиальные отличия труда в сельском хозяйстве и промышленности.

Рассмотрим эти отличия.

Таблица 1

Принципиальные отличия труда в сельском хозяйстве и промышленности	
Промышленность	Сельское хозяйство
Нравственность	
производство и накопление становится самоцелью	важную роль играет любовь к земле, ко всему живому на ней
выше право	выше нравственность
Общество	
не производство для человека, а человек для производства, человек как производитель, работающий на основе трудового договора	внешние отношения с миром (государством) строились на основе права, а внутри как в нормальной семье – внеправовые
в промышленности работники связаны между собой служебными обязанностями, в лучшем случае дружескими отношениями, формируется коллектив	крестьянин в своей деревне не может действовать как индивид, заключивший трудовой договор, но глубоко безразличным к местным обычаям (это будет пришлый поденщик, наемный сельскохозяйственный работник или назначенный сверху начальник). Он не только производитель, но и представитель сложившейся нравственной целостности – местного рода, семьи, общины. Степень родства выше.
абстрактные коллективы	родные люди
предмет труда – не живой. Все можно регулировать принудительными нормативами	предмет труда – живой и относиться к нему надо соответственно, а не по инструкции
Стандартизация – один из главных принципов	отсутствие стандартности и узкой специализации труда – универсализм
сознание правовое	сознание традиционное, нравственное

Психология	
тоже важную, но меньше(можно научить, в условиях специализации, даже быстро)	важную роль играет предрасположенность к данному труду
на работе не дома (и территориально, и психологически)	крестьянин должен чувствовать себя на работе как дома (и поле, и хлев, и огород – это все дома). А дома всегда лучше
Экономика	
все отношения людей сводятся к отношениям преимущественно имущественным и материальным. Это важнейшие отношения, и человек рассматривается, прежде всего, как производитель	крестьянин должен иметь возможность относиться к полю как к своему, достаточно права полной хозяйственной самостоятельности крестьян на очень длительный срок, чтобы была забота, а лучше в частную собственность на длительный срок без права продажи и аренды (чтобы была уверенность). Роль государства при этом – целевое использование земли, например через налоги.
физический труд – удел тех, кто не получил образование, статус низкий	физический труд – основа

Из данной таблицы следует один принципиально важный вывод об отношении крестьянина к праву. Вся либеральная европейская мысль, на которую мы традиционно ориентируемся, почитает в качестве наивысшей ценности - юридически-нормативные отношения. Правосознание действительно обеспечивает в благопристойной Европе почти образцовый порядок, но почему это правосознание оказалось здесь крайне необходимым? Все держится на предпосылке, что человек человеку – волк и складываться это начало с Реформации. Выпускать преступников, находя соответствующие статьи, абсурд с покупателями, их правами – это крайняя степень (наивысшая степень развития правосознания), лишь бы не признавать, что право не действует. Нравственные отношения рассматриваются как нечто устаревшее, противное цивилизации. И цивилизации это действительно не надо, это надо культуре.

Принципиальные отличия аграрного труда, безусловно, следует учитывать при разработке государственных программ развития сельского хозяйства и перспектив дальнейшего развития нашей страны.

Литература

1. Лурье С. Прошлое в настоящем //Знание-сила.- 1993- №7- с. 39-45.
2. Лурье С. Российская государственность и русская община // Знание-сила.- 1992- №10- с.3-11.
3. Толкачев В.К. Роскошь системного мышления. Руководство-практикум по развитию мышления. – СПб, Центр практической психологии «Эмпатия», 1999. – 350 с.
4. Сычева О.А. Отношение к труду россиян и американцев: сравнительный анализ с использованием динамических системных матриц (монография) Современные подходы к управлению/теория и практика/: моног./под общ. ред. Н.В. Чайковской. – Муром: Изд.-полиграф.центр МИ ВлГУ, 2011.- 232 с.(с.53-76).
5. Сычева О.А. Индивидуализм и коллективизм в отношении к труду работников (в рамках концепции динамических системных матриц) // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы – 2011. – № 5 [электронный ресурс] 0,75 п.л.
6. Сычева О.А. Эволюция общин в мире (в рамках концепции динамических системных матриц) // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы – 2012. – № 6 [электронный ресурс] 0,7 п.л.

Виды рисков в процессе управления персоналом

Риски в управлении персоналом можно определить как потенциальные потери или угрозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с деятельностью собственного персонала предприятия.

Развитие рисков в работе с персоналом, прежде всего негативно отражается на производственном и технологическом направлениях деятельности предприятия и как следствие, на его финансовых результатах. Для подтверждения этого достаточно рассмотреть типовые для большинства отраслей разновидности кадровых рисков качественного характера и их возможные последствия. Классификация рисков в работе с персоналом, возможные последствия их проявления, а также индикаторы наступления рисков событий представлены в таблице.

Таблица 1

Негативное проявление рисков и признаки их возникновения

Разновидность рисков в работе с персоналом	Форма негативного проявления и возможные последствия	Индикаторы наступления рисков событий
1. Риски количественного характера		
- избыток персонала	Дополнительные затраты по его содержанию	Сокращение объемов производства, введение новых более прогрессивных технологий
- недостаток персонала	Невозможность полномасштабного обслуживания клиентуры, соответственно – упущенная прибыль и ухудшение конкурентных позиций на данном сегменте рынка	Наращивание объемов производства, освоение новых рынков, расширение бизнеса в различных направлениях, появление новых более приоритетных
- риски диспропорций численности персонала различных подразделений	Дополнительные затраты по содержанию персонала одних отделов и перегруженность работников других отделов и как следствие невозможность полномасштабного выполнения работ отдельных участков	Смена приоритетов деятельности предприятия, сокращение отдельных видов деятельности и развитие других более перспективных направлений
2. Качественного характера		
-недостаточная квалификация	Ошибки в осуществляемых финансовых операциях с соответствующими потерями	Рост текучести кадров на предприятии, снижение доли сотрудников с соответствующим профессиональным образованием на предприятии
-низкая ответственность	Нарушения в процессе выполнения конкретных операций с сопутствующими потерями	Ухудшение трудовой дисциплины на предприятии, увеличение случаев несвоевременного выполнения заданий
-нелояльность в форме разглашения информации	Разглашение промышленной или коммерческой тайны – связанные с этим финансовые потери и ухудшение имиджа	Появление новых сотрудников из непроверенных или ненадежных источников и допуск их к информации являющейся промышленной или коммерческой тайной
-нелояльность в форме коррупции или хищений	Прямые финансовые потери	Появление новых сотрудников из непроверенных или ненадежных источников, не имеющих соответствующих рекомендаций, ослабление контроля, допуск к материальным ценностям работников, имеющих проблемы с законом в прошлом
-нелояльность в иных формах	Реализация других угроз безопасности предприятия, потери нефинансового характера	Появление на предприятии психологически неуравновешенных людей и морально неустойчивых, увольнение сотрудников, способных испортить имидж предприятия

Разработка для каждой группы сотрудников кадровых технологий подбора, отбора и найма, оценки, обучения, увольнения с учетом профилактики угроз экономической безопасности, а также отслеживание групп рисков с помощью предложенных индикаторов наступления рисков позволит обеспечить безопасность функционирования предприятия и минимизировать риски связанные с деятельностью предприятия в области управления персоналом.

Рассматривая технологию процесса работы с персоналом, целесообразно будет разделить виды рисков во времени на следующие группы: при найме сотрудников на работу, в процессе работы внутри предприятия и после увольнения людей из компании.

Рассмотрим каждую группу рисков в отдельности.

1. Риски при найме сотрудников на работу

Данный тип риска возникает при вхождении сотрудников в организацию. Основным ущербом может быть нанесен имиджу фирмы в глазах общественности, если нанимаемый сотрудник не будет соответствовать вашим требованиям, а также предприятие может понести финансовые потери.

Источником риска подбора неподходящего кандидата могут быть следующие причины:

- неверная оценка кандидатов на этапе отбора кандидатов: переоценка профессионального уровня кандидата, недооценка предыдущего опыта работы кандидата, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация кандидата работать на фирме, несоответствие целей компании и личных целей человека и т.п.;
- неправильный выбор источника кандидатов: другая сфера деятельности, должности не того уровня, на который подбирается кандидат;
- неточная постановка технического задания, отсутствие точного описания должности или наоборот, чрезмерно детальное описание должности требующей творческого подхода;
- отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности фирмы. Здесь возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании на предыдущем месте работы. Основным инструментом обеспечения безопасности – проверка рекомендаций, а также наличие определенных тестов на моральную и психологическую устойчивость кандидата. Управление формированием персонала предполагает определение для каждой должности перечня профессионально значимых и личностных качеств, необходимых не только для эффективной работы, но и для обеспечения безопасности организации, и выбор методов их проверки. В практике ряда организаций, наряду с традиционными методами отбора (анализ заявительных документов, собеседования, рекомендации), используют психологическое тестирование, тесты на «честность», на выявление вредных привычек, «детектор лжи», графологический анализ, метод «мозговых предпочтений» и другие. На стадии найма, при заключении трудового договора в ряде стран предусматриваются не только пункты о хранении тайны, но и меры по защите от конкуренции после окончания действий договора. Неразглашение тайн и верность предприятию становится одним из основных правил трудового распорядка, принятого в странах с рыночной экономикой.

Риск создания негативного имиджа предприятия может возникнуть уже на этапе поиска кандидата, например, из-за неграмотного содержания и формы объявления о вакантной должности или из-за необученного персонала уже работающего в компании. Например, сотрудник предприятия в процессе телефонного разговора с потенциальным кандидатом может проявить невежливость по отношению к нему или некорректно завершить разговор в случае, если кандидат не подходит предприятию. В подобном случае у человека останутся негативные эмоции по отношению к организации, которыми он поделится со своими родственниками друзьями, знакомыми.

2. Риски в процессе работы внутри предприятия.

Основным риском в работе с персоналом для предприятия на данном этапе является риск не стать «кузницей кадров», которая готовит профессионалов для своих конкурентов. Причиной такой ситуации могут быть недостаточно хорошо разработанные системы планирования карьеры сотрудников, а также отсутствие работы по созданию и поддержанию мотивации персонала к труду на предприятии, отсутствие духа единой команды, незнание сотрудниками целей предприятия и их конкретного участия в достижении этих целей и т.п..

На предприятии следует проводить обучение персонала. При разработке и внедрении системы обучения персонала следует учесть возможные ошибки:

- неправильно выбрана очередность предметов обучения. Обучение на этапе вхождения сотрудника в компанию лучше начинать с корпоративной культуры организации, а затем перейти к профессиональным темам. Следовательно, у сотрудника будет облегчен процесс его взаимодействия с организационным окружением, а также повысится лояльность сотрудников к компании и снизится вероятность того, что, получив профессиональные знания и навыки, кто-то из персонала уйдет к конкурентам;
- несоответствие целей обучения целям фирмы;
- неправильный выбор сотрудников для обучения. Обучать следует инициативных и преданных предприятию сотрудников, которые пережили переломные моменты предприятия и доказали преданность компании своими действиями;
- отсутствие подготовки новых условий работы, карьерного роста инициативному или обученному сотруднику. В результате квалификация обученного сотрудника стала выше, чем требования к должности. Мотивация к работе в таком случае обычно падает, и человек уходит из компании.

Рассматривая отсутствие системы развития персонала или планирования карьеры на предприятии можно определить следующие причины: сознательная политика компании или то, что руководство фирмы просто не интересуется данным вопросом. При таком положении дел возможны следующие варианты развития нежелательных для компании событий:

- сотрудник предприятия может «перерасти» свою должность, ему станет скучно и неинтересно и он будет хуже работать, а затем уйдет к конкурентам;
- работник еще не достиг порога своей компетенции, а руководство предлагает ему повышение. Результатом будет то, что предприятие теряет хорошего работника на прежней должности и приобретает недостаточно профессионального сотрудника на другой.
- сотрудник достиг всех вершин своей должности, а дальше ему расти некуда, так как карьера не прописана, а его непосредственный начальник не собирается «освободить» место. В таких случаях можно разработать горизонтальную карьеру. Например, вместо структуры «контролер-кассир – заведующий филиалом в банке» создать карьерную лестницу: «кассир – контролер-кассир – старший контроллер-кассир – заместитель заведующего филиалом – заведующий филиалом».

Однако проблемы возможны и на тех предприятиях, которые занимаются планированием карьеры своего персонала. Например, в компании появился незапланированный лидер. В этом случае ему можно поручить развивать новое направление деятельности предприятия, работу с освоением нового производства, возглавить дочернюю структуру.

3. Риски после увольнения людей из компании

Несмотря на то, что процедура выхода сотрудников из компании прописана в КЗоТ, однако предприятие может понести ущерб и здесь.

При некорректной процедуре увольнения сотрудников возможен как моральный ущерб фирме в виде антирекламы, так и финансовый ущерб, в случае обращения обиженного сотрудника в суд.

В.В. Федина,
О.А. Сычёва

*Муромский институт Владимирского государственного университета
602264 г. Муром, Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
E-mail: fedina60@mail.ru*

Контроль денежных потоков предприятия и их эквивалентов

Денежный поток организации представляет собой совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств. В целях обеспечения эффективного целенаправленного управления денежными потоками они требуют определенной классификации. Так, по видам хозяйственной деятельности, в соответствии с международными стандартами учета выделяют денежные потоки от текущих операций, от инвестиционной деятельности и от финансовых операций [1].

Коммерческие организации составляют отчет о движении денежных средств согласно Положению по бухгалтерскому учету 23/2011, утв. Приказом Минфина РФ от 02.02.11 №11н.

В денежных потоках от текущей деятельности требуется указывать поступления от продажи продукции (товаров, работ и услуг), от арендных и лицензионных, комиссионных платежей, роялти, от перепродажи финансовых вложений. Денежные потоки по этому направлению формируются главным образом в ходе основной деятельности, создающей выручку организации. Они обычно являются результатом операций, влияющих на образование чистой прибыли.

Инвестиционная деятельность связана с приобретением, созданием или выбытием внеоборотных активов организации и финансовых вложений, она направлена на обеспечение денежных поступлений в будущем. К положительным денежным потокам по инвестиционной деятельности можно отнести: поступления от продажи внеоборотных активов, от продажи акций других организаций, от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг, дивиденды, полученные проценты по долговым ценным бумагам и прочие поступления. Отрицательный денежный поток по этому направлению - это платежи, связанные с приобретением внеоборотных активов, акций других организаций, уплата процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива и прочие платежи.

В потоке финансовых операций выделены поступления по кредитам и займам, денежные вклады собственников, от выпуска акций, облигаций, векселей, долговых ценных бумаг и прочие поступления. В разделе платежи отражаются выплаты дивидендов и иных платежей в пользу собственников и участников.

Кроме этого в денежных потоках следует учесть денежные эквиваленты. Эквивалент денежных средств – это краткосрочные высоколиквидные вложения, легко обратимые в определенную сумму денежных средств и подвергающиеся незначительному риску изменения ценности. К денежным эквивалентам относят текущие инвестиции, начальный срок погашения которых не превышает три месяца. В учетной политике предприятия приводится перечень финансовых вложений и критерий отнесения инвестиций к денежным эквивалентам. Примером денежных эквивалентом можно считать краткосрочные банковские депозиты, вклады «до востребования», высоколиквидные векселя или облигации, предназначенные для погашения краткосрочных обязательств. Денежные потоки, которые нельзя однозначно классифицировать, относятся к текущим. Отчет о движении денежных средств необходим руководителям для контроля денежных потоков. Также его внимательно просматривают инвесторы, банкиры, акционеры. Чистый денежный поток характеризует разницу между положительным и отрицательным денежными потоками.

Литература

1. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 23/2011 «Отчет о движении денежных средств», (утв. приказом Минфина России от 02.02.11 № 11н) / www.minfin.ru

Формирование добавленной стоимости на микроуровне

Стоимость продукции экономического субъекта с учетно-аналитических позиций рассматривается при использовании таких понятий как себестоимость, добавленная стоимость и стоимость реализации. Себестоимость продукции представляет выраженные в денежной форме затраты на ее производство и реализацию и складывается из следующих элементов: материальные расходы; расходы на оплату труда; суммы начисленной амортизации и прочие расходы.

Добавленная стоимость в экономической теории не получила однозначного общепризнанного толкования. В настоящее время существуют две противоречивые теории: классическая концепция прибавочной стоимости (А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс), где источником новой стоимости является так называемый прибавочный труд наемных работников, и концепция факторов производства (Ж.Б. Сэй, Дж. Б. Кларк), которая говорит о том, что в создании стоимости участвуют труд, капитал и природа, но не раскрывает механизма ее формирования и применения.

Добавленная стоимость - это экономический расчетный показатель, используемый для характеристики объема производства, который получается в результате исключения из стоимости отгруженной продукции затрат на оплату потребленных в процессе производства предметов труда, то есть в добавленную стоимость, созданную экономическим субъектом, не включается стоимость потребленных материальных ресурсов, в образовании которых данный экономический субъект не принимал участие.

На микроуровне целесообразно не включать амортизацию в добавленную стоимость, поскольку она всегда находится в составе себестоимости. С точки зрения информационного обеспечения ее следует извлекать из учетных данных и показывать отдельной строкой в составе полученных доходов как самостоятельный элемент выручки, предназначенный для возмещения износа основных средств. Таким образом, добавленную стоимость можно рассматривать как совокупность детерминант, которые составляют долю работников, долю экономического субъекта и долю государства.

На макроуровне добавленная стоимость является разностью между выручкой от продажи товаров, работ, услуг и так называемым промежуточным потреблением, то есть текущим производственным потреблением сырья, материалов, инструментов, тары, полуфабрикатов, комплектующих изделий, топлива, электроэнергии, тепла, воды и производственных услуг со стороны.

На микроуровне затраты на оплату труда включают в себя только заработную плату, а на макроуровне этот показатель включает в себя прямую оплату труда, страховые взносы, социальные выплаты, формирующие себестоимость, премии, при этом дивиденды и аналогичные доходы работников в состав оплаты труда не включаются.

Расчет добавленной стоимости основывается на следующих методических моментах:

- 1) на микроуровне амортизация учитывается в составе себестоимости, а на макроуровне - в составе добавленной стоимости;
- 2) на микроуровне затратные статьи группируются по элементам затрат только проданной продукции, а не всей выпущенной;
- 3) НДС должен быть выделен из выручки и затрат, поскольку данный налог не участвует в экономическом обороте.

Таким образом, значение добавленной стоимости обусловлено тем, что с одной стороны, данный показатель зависит от эффективности деятельности экономического субъекта и экономически стимулирует работников, а, с другой стороны, он является важным источником формирования бюджетных статей, поэтому в росте добавленной стоимости должны быть заинтересованы не только экономические субъекты, но и само государство.

Особенности современной модели организации инвестиционной деятельности на предприятии

В отношении моделей организации инвестиционной деятельности анализ сложившихся тенденций в мировой практике показал, что они подразделяются на несколько типов и видов. В зависимости от предметной специализации различают процессные и проектные модели организации и управления инвестиционной деятельностью.

Следующим признаком классификации моделей является возможность достижения синергетического эффекта при использовании инвестиционных ресурсов. Различают следующие виды моделей – традиционная и ориентированная на получение синергетического эффекта. Последняя модель в научной литературе только начинает разрабатываться [1].

Для того чтобы предприятиям добиться повышения инвестиционной активности, необходимо применять формы и методы регулирования и стимулирования инвестиционной деятельности, опираясь на синергетическое представление инвестиций.

В конце XX – начале XXI века возникло много новых взглядов, научных концепций, рассматривающих как изучение, так и регулирование экономических процессов и явлений в экономических системах. Одним из них является синергетический подход к исследованию экономических процессов и явлений. Считаем, что данный подход применим и к изучению инвестиционной деятельности, в силу нерегулярности, изменчивости и неустойчивости природы инвестиций.

Ранее анализ осуществления инвестиционной деятельности основывался на представлении об экономике как системе, стремящейся к равновесию. Линейное измерение инвестиционных процессов создавало иллюзию возможности целенаправленного проектирования будущего и получения запланированных результатов.

Предпосылки для использования синергетического подхода применительно к изучению социально-экономических процессов исходили от ученых-синергетиков И.Р. Пригожина и Г. Хакена [2]. Идеи неравновесности и самоорганизации они осторожно применяли в социологии, политологии и экономике. Данные ученые пришли к выводу, что синергетические методы, разработанные на основе методов естественных наук, могут быть использованы при изучении области, где основными являются взаимоотношения людей между собой и природой. Приведенные ими данные показывали, насколько важно спонтанное возникновение событий, структур, поведенческих актов, нелинейности проявлений экономической деятельности и в том числе инвестиционной деятельности, которые могут быть решены в контексте синергетического подхода.

Как считают авторы научного издания «Синергетика инвестиций» О.С. Сухарев, С.В. Шманев, А.М. Курьянов, «кризис классической парадигмы управления сверхсложными нелинейно развивающимися системами, к которым относится и экономика, привел в неустойчивое состояние традиционные представления о ее развитии. Поэтому применение синергетической методологии к экономическим объектам достаточно обоснованно» [3].

Применение новых форм и методов регулирования экономическими системами становится актуальной проблемой ввиду сложности экономических систем, неоднозначности их поведения. Помогает в решении данной проблемы синергетическая интерпретация экономических систем.

Синергетический подход к регулированию и стимулированию инвестиционной деятельности обоснован в первую очередь сложностью развития инвестиционных процессов, протекающих при осуществлении инвестиционной деятельности. Они многоаспектны и многообразны, как и большинство экономических процессов и явлений. Данный подход дает новое понимание инвестиционных процессов.

Научное исследование инвестиционных процессов с точки зрения их организационных структур и влияния на них регулирующих и стимулирующих воздействий, а также всех сторон

функционирования организаций как структур, обеспечивающих эффективность инвестиционной деятельности, особенно актуально в условиях современной России. Дальнейший экономический рост экономики нашей страны невозможен без выхода на новый уровень инвестиционной деятельности на предприятиях, т.е. улучшения качественных и количественных характеристик инвестиций на предприятиях, а, следовательно, и регионов и страны в целом.

О.С. Сухарев, С.В. Шманев, А.М. Курьянов обращают внимание на тот факт, что «традиции централизованной типизации всех институциональных структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений субординации, строго дозированной свободы всех нижестоящих звеньев, массовое распространение и многолетнее использование устаревших организационных схем, пригодных лишь для специфических условий или чрезвычайных обстоятельств, породили устойчивые стереотипы консервативного мышления и эффект организационной скованности. Для преодоления проблем, возникших в системе управления (в том числе и инвестициями), необходимо качественно изменить подход к организациям (институтам), к пониманию и регулированию протекающих в них процессов» [3].

Доказано, что основным принципом синергетического подхода к регулированию и стимулированию инвестиционной деятельности является сочетание системного подхода (регулирующих и стимулирующих воздействий) и методов нелинейной динамики (случайность событий, непредсказуемость поведения).

Таким образом, решение вопроса, связанного с теоретическим обоснованием качественного проведения инвестиционной политики на предприятиях, предполагает применение синергетического подхода, который включает:

- совершенно новый подход в изучении инвестиционных процессов и явлений, протекающих при динамичном развитии экономических систем;
- данный подход не отменяет фундаментальные механизмы, законы, теории, гипотезы, разработанные в рамках традиционной экономики, а органически их использует и усовершенствует, что позволяет применять эти механизмы как универсальные при изучении инвестиционных процессов и явлений;
- синергетическая экономика, в отличие от традиционной экономики, основополагается на открытости экономических систем, их нелинейности, неустойчивости и самоорганизованности;
- синергетическая экономика предполагает, что экономическая система состоит из множества взаимосвязанных элементов, причем система как единое целое не равна равновесной сумме ее элементов; – в синергетической экономике во главу изучения экономических систем поставлен динамический хаос;
- в синергетической экономике используется нелинейный математический аппарат, что позволяет описать динамический хаос в экономических системах.

Новые основы понимания организационных аспектов инвестиционной деятельности определяют новую модель организации инвестиционной деятельностью на предприятиях шинной промышленности.

Литература

1. Диалектика инвестиционных и инновационных процессов в российской экономике : монография / колл. авт. ; под науч. ред. В.М. Юрьева ; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО «Тамб. гос. ун-т им. Г.Р.Державина». Тамбов : Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2009.
2. Пригожин, И., Стенгерс, И. Порядок из хаоса. М.: Прогресс, 1986; Хакен, Г. Синергетика. М.: Мир, 1980.
3. Синергетика инвестиций: Учеб.-метод. пособие / О.С. Сухарев, С.В. Шманев, А.М. Курьянов; под ред. О.С. Сухарева. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008.

Проблемы антикризисного управления предприятием в российской практике

Регулярная повторяемость кризисных процессов в современной российской экономической среде выводит перед отечественным предприятием проблемы антикризисного управления на первый план. В связи с этим целью данной работы является диагностика проблем антикризисного управления на российских предприятиях. Антикризисное управление тесно связано с качеством менеджмента. Общераспространенна практика, когда руководящий состав отечественных предприятий не имеет соответствующего образования в области менеджмента, тем более антикризисного менеджмента. Поэтому в своей деятельности они используют самые простые управленческие приёмы, ориентированные на максимальное получение прибыли в короткие сроки. Большинство российских предприятий нацелены на изъятие как можно большей доли финансовых средств из оборота предприятия. В результате, предприятия, не имея достаточных средств, не разрабатывают стратегических планов своего развития (закономерно, что такое предприятие в будущем не сможет существенно повысить свою конкурентоспособность): не происходит обновления технологий и техники на предприятии, не разрабатываются системы стимулирования и удержания персонала (известно, что слабая мотивация менеджеров и сотрудников существенно блокирует их активность). В результате идёт планомерное снижение потенциала конкурентоспособности отечественных предприятий. Это отчётливо наблюдается и на внутреннем, и на внешнем рынках. Как пишет Н.В. Якубанис, «в настоящее время внешняя конкурентоспособность России такова, что доля страны в мировом экспорте товаров и услуг низка (2,5%)» [1]. В частности указывается, что «ресурсы технологической базы национального хозяйства выработан более чем на 45% (в электроэнергетике ещё выше – 60%). В секторе добычи полезных ископаемых удельный вес полностью изношенных основных фондов составляет 21,9%, в обрабатывающей промышленности – 17,0%. Средний возраст оборудования достигает примерно 30 лет» [1]. Эти данные убедительно доказывают, что неэффективный менеджмент провоцирует серьёзные проблемы у российского бизнеса. Очевидно, что кризисное состояние российских предприятий во многом детерминировано человеческим фактором, который проявляется в недостаточно развитом искусстве менеджмента у сотрудников, в силу чего у предприятий не был сформирован необходимый уровень конкурентоспособности. Помимо этого кризисные процессы провоцируются реализацией отечественным бизнесом проектов с повышенным уровнем риска и низким качеством кадрового менеджмента. В связи с этим О. Тебенёкова, рассматривая проблемы отечественного менеджмента, утверждает, что «важным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Особенности технологий управления в условиях кризиса можно сформулировать так: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведение изменений, реализации инновационных программ, использовании программно-целевых методов разработки и реализации управленческих решений» [2].

Еще одна проблема отечественного бизнеса – это примитивное копирование зарубежного опыта производства (например, покупается импортное оборудование) без учёта специфики национальных культурных особенностей и полное игнорирование системы профессионального стимулирования персонала. Экономя на социальной сфере, руководители не добиваются желаемого эффекта, так как игнорируют закон синергии. Невысокие зарплаты, которые предлагают работодатели, должны использоваться только в качестве краткосрочных мер, оправдываются производственной и организационной необходимостью (позволяют снизить затраты на производство, обеспечив либо низкую отпускную цену на производимые товары/услуги, либо позволив получать высокие прибыли и направлять их на расширение бизнеса и внедрение новых технологий). В долгосрочном плане такие меры в условиях кризиса существенно усложняют процессы управления персоналом. Поэтому основные цели антикризисного управления персоналом связаны с формированием системы управления персоналом, учиты-

вающей требования рыночной экономики и отражающей текущие возможности конкретного предприятия. В условиях кризиса управление персоналом предполагает сглаживание деструктивных последствий влияния кризисных процессов на социально-психологический климат в организации; рационализация затрат на трудовые ресурсы; обеспечение производственного процесса достаточным объёмом трудовых ресурсов [3]. В этой связи важным элементом антикризисного управления персоналом является внедрение в практику отечественных предприятий элементов экономической демократии, которая является способом формирования социального партнёрства между трудом и капиталом. В его основе лежит частная собственность каждого работника на акции, что позволяет ему получать дивиденды в зависимости от результатов работы компании и, естественно, от стоимости самой акции. Такое владение собственностью и участие в управлении на всех уровнях организационной иерархии создает новую производственную культуру, позитивно влияющую и на отношение к труду, и на отношения между рядовыми работниками и руководителями, и на производственные показатели. Подобные мероприятия, как показывает практика, могут быть выгодны и самим предприятиям. Например, в условиях кризисной ситуации такой шаг, как распределение акций предприятия среди работников является способом дополнительного финансового стимулирования их труда для повышения доверия сотрудников к своему руководству (снижения расположения коллектива при угрозе поглощения). Наибольшее значение будет иметь формирование и внедрение механизмов социального партнёрства для повышения солидарности сотрудников с администрацией в случае финансовой несостоятельности и угрозе банкротства. Т.к. рядовые сотрудники, выступая в роли миноритарных акционеров, будут заинтересованы в выводе своей фирмы из кризиса не меньше, чем топ-менеджеры или держатели крупных пакетов акций. Можно считать подобный путь вполне приемлемым для российского рынка труда.

К сожалению, в условиях перманентного кризиса и дефицита финансовых ресурсов сложно разработать меры, смягчающие антагонизм между трудом и капиталом и достаточно проблематично найти единый «правильный» механизм антикризисного управления. Для повышения эффективности антикризисного управления в российских реалиях применима модель управления, предложенная М.Р. Жернаковой (предполагается постановка целей, определение конечного результата и представление свободы в выборе методов и способов её достижения), которая указывает, что «управление российскими работниками должно быть мягким по форме, но жестким по содержанию» [4]. Таким образом, отечественным менеджерам, реализующим на предприятии антикризисное управление, нельзя просто копировать иностранные модели риск-менеджмента, а необходимо аккуратно встраивать их в систему ценностей россиян, учитывая национальный характер и традиции.

Литература

1. Якубанис Н.В. Развитие интегрированных бизнес-групп как фактор модернизации промышленного комплекса страны// Эффективное антикризисное управление. 2011. №5 (68). С.86-92. С.87.
2. Антикризисное управление: рецепты успеха// Эффективное антикризисное управление. 2011. №2 (65). С.16-23. С.18.
3. Янкина И.А. Социологический подход к анализу процесса управления персоналом кризисной ситуации// Историческая и социально-образовательная мысль. 2010. №4 (6). С.57-61. С.57.
4. Антикризисное управление/ Под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2006. С.453