

# **ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ОПЫТА «ЛИГИ ВЫДАЮЩИХСЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ» ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**А. О. Внукова**

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь*

Научный руководитель Я. П. Хило

Современное промышленное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора.

Управление предприятием является сложным процессом планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования действий персонала, постановки стратегических целей и тактических задач предприятия, принятия управленческих решений и обеспечения их выполнения. Одной из важнейших задач в управлении предприятием является проведение объективной оценки и оплаты результатов деятельности каждого работника как основы эффективной мотивации его труда.

Для повышения эффективности организации производства и мотивации труда в Республики Беларусь следует, в том числе, обратиться к личностям выдающихся руководителей, применившим нестандартные методы организации производственных процессов, сохраняющие свою актуальность и в современных условиях хозяйствования.

Дэвид Паккард – один из первых миллиардеров Силиконовой долины. Он со своим другом и сокурсником Уильямом Хьюлеттом в 1938 г. образовал товарищество, названное Hewlett-Packard Company, с уставным капиталом 538 долл. В первый

год они заработали 1539 долл., а в 1942 г. оборот компании достиг 2000000 долл. Столь успешный руководитель практиковал ставший позже знаменитым метод управления «прогуливаясь там и сям» (management by walking around), который заключался в оборудовании своего рабочего места в комнате инженеров и постоянном посещении производственных участков предприятия. Данный метод позволяет быть в курсе всего происходящего в цепочке бизнес-процессов, оставаться видимым и доступным для своих подчиненных, повысить рейтинг руководителя среди подчиненных.

В 1970-е гг., когда экономика США постепенно пошла на спад, Дэвид Паккард не стал массово увольнять сотрудников, а вместо этого согласовал с ними новый режим рабочего времени: в течение двух недель нужно было отработать не десять, а девять рабочих дней. Всем сотрудникам, включая руководителей, сократили зарплату всего на 10 %. В течение года экономика США восстановилась, а Дэвиду Паккарду удалось избавиться от ненужных расходов, которые возникли бы в результате увольнения и последующего найма сотрудников. Паккард создал корпоративную культуру, которая стала конкурентным оружием. В течение последующих сорока лет она обеспечивала непрерывный рост прибыли компании Hewlett-Packard.

Также хотелось бы обратиться к личности выдающегося менеджера, промышленнику, владельцу заводов по производству автомобилей, изобретателю, автору более ста пятидесяти патентов, кандидату в президенты США, автору ряда книг – Генри Форду. Обосновывая актуальность выбранной подтемы, следует отметить, что градообразующим предприятием города Гомеля является предприятие машиностроительной отрасли – ОАО «Гомсельмаш».

Заслуга Форда в том, что он создал поточное производство. В поисках снижения издержек Генри Форд обратил внимание на то, что рабочий тратил больше времени на поиск и доставку материала и инструментов, чем на работу. Прогулки рабочих по цеху оплачивать не хотелось. «Если двенадцать тысяч служащих сэкономят каждый ежедневно по десять шагов, то получится экономия пространства и силы в пятьдесят миль», – подсчитал Форд и сформулировал два принципа: заставлять рабочего не делать никогда больше одного шага и никогда не допускать, чтобы ему приходилось при работе наклоняться вперед или в стороны. Первого апреля 1913 г. Генри Форд начал работу по внедрению и установке в цехах предприятия непрерывной линии по сборке автомобилей.

В 1902 г. он делает своему автомобилю потрясающую рекламу – за рулем своей машины в автогонках Форд опережает чемпиона Америки! Лучшую пиар-компанию сложно и придумать, а уж Форд, как никто другой, понимает значимость рекламы: «Если бы у меня было 4 доллара, 3 из них я отдал бы на рекламу». Клиентура Форда стала расти, за счет привлечения инвесторов Генри в 1903 г. основывал компанию имени себя – Ford Motor Company.

Генри Форд построил самое большое индустриальное производство начала XX в. и заработал на нем \$1 млрд, он продал 15,5 млн автомобилей «Форд-Т», конвейер стал делом привычным и необходимым. В 1914 г. Генри Форд внедрил другое новшество, позже получившее название теории эффективной заработной платы, установив заработную плату на уровне \$5 в день, что вдвое превышала средние показатели оплаты труда. После чего у ворот заводов выстроились очереди соискателей, их количество значительно превышало число имевшихся вакансий. Подобная политика позволила снизить текучесть кадров, уменьшилось количество прогулов, выросла производительность труда, что выразилось в резком снижении издержек производства, несмотря на рост заработной платы и превышение ею равновесного уровня.

Генри Форд первым эффективно применил принцип преимущества объема продаж. «Производить с минимальной затратой материалов и человеческой силы, а продавать с минимальной прибылью» – вот основной постулат Форда. Он не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд. В итоге Форд продавал свои машины за поразительно низкую цену – 750 долл. (при среднемесячной зарплате в то время 250 долл.).

Настоящим реформатором Генри Форда начали называть после того, как он стал платить ремонтной бригаде деньги только за отдых. Эта сервисная бригада отвечала за бесперебойную работу конвейера, остановка которого несла большие убытки. Ремонтникам начислялась заработная плата в период, когда они находились в комнате отдыха, а в момент, когда зажигалась красная лампа, сигнализирующая о поломке конвейера, счетчик начисления денежных средств останавливался. Как следствие, бригада всегда стремилась выполнить ремонт качественно и в кратчайшие сроки.

Следует упомянуть и о выдающемся менеджере Лидо Энтони Якокка, который в 1953 г. являлся помощником управляющего отделением сбыта в Филадельфии, отделение на тот момент твердо расположилось на последнем месте по уровню продаж. Якокка предложил интересную маркетинговую программу, которая называлась «56 за 56» и заключалась в том, что любой покупающий автомобиль Ford 1956-го модельного года мог сразу оплатить лишь 20 % стоимости машины, а затем на протяжении следующих лет выплачивать по 56 долл. ежемесячно. Подобная система кредитования позволила компании увеличить объем реализаций, а Филадельфия по продажам переместилась с последнего на первое место за три месяца. Идея была одобрена высшим руководством и стала составной частью общей маркетинговой программы концерна.

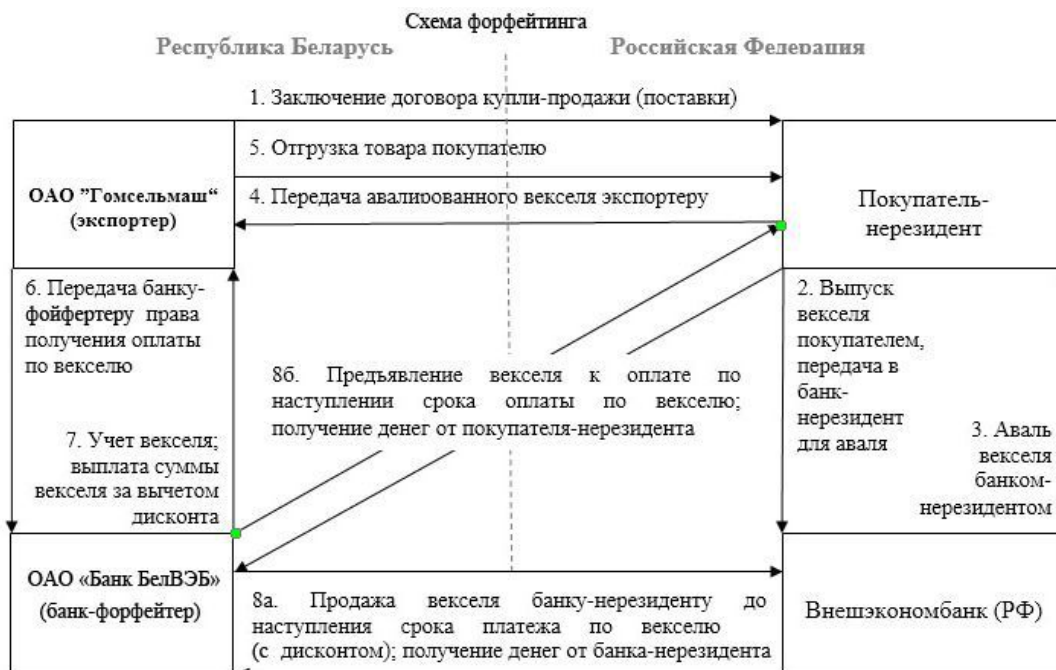


Рис. 1. Схема, отражающая последовательность действий при форфейтинге

В настоящее время в Республике Беларусь существуют более совершенные методы торгового инвестирования, чем программа Ли Якокка «56 за 56», например, Указ президента Республики Беларусь от 17 февраля 2015 г. № 69 «Об использовании векселей», который создает условия для усиления конкурентоспособности белорусских товаров и совершенствования финансовых механизмов стимулирования экспорта.

Преимущество форфейтинга по отношению к программе «56 за 56», аналогичной современной продаже товаров в рассрочку, в первую очередь заключается в том, что форфейтинговые операции позволяют в ощутимой мере уменьшить размеры дебиторской задолженности организации-продавца. Экспортер имеет возможность получения денежных средств непосредственно после поставки товаров или в срок, оговоренный в договоре, что позволяет свести к минимуму практически все виды рисков (риски банкротства гаранта, валютные риски, риски колебания процентных ставок), поскольку все они берутся на себя банком-форфейтером.

Принимая во внимание позитивный результат мотивационного метода «красной лампочки», принципа преимущества объемов продаж, метода эффективной заработной платы, применяемых Генри Фордом, состояние которого составляет 188 млрд долл., метода управления *management by walking around*, применяемого одним из первых миллиардеров Силиконовой долины Дэвидом Паккардом, программы «56 за 56», внедренной Лидо Якокка, целесообразно предложить применение данных методов на предприятиях Республики Беларусь, так как они не только оправдали свое применение на момент их использования, но и позволили организовать империи, способные приносить прибыль на протяжении многих лет.

Особенно хотелось бы выделить такие методы управления как *management by walking around*, мотивационный метод «красной лампочки» и применение форфейтинга, которые не предполагают денежных затрат при их применении и могут быть внедрены даже на тех предприятиях, которые испытывают финансовые трудности.