
II. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

К. М. Андропова

Научный руководитель

С. В. Хаверукова

*Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого
г. Гомель, Республика Беларусь*

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В АДАПТАЦИИ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Одним из ключевых показателей эффективности производства предприятия является производительность труда. В условиях развитых рыночных отношений без результативности, плодотворности использования человеческих ресурсов предприятия невозможно решить вопросы повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, эффективности и отдачи труда работников всех категорий.

Проблема повышения производительности труда является актуальной как для предприятия, так и для экономики Республики Беларусь в целом. Ведь рост производительности общественного труда способствует повышению уровня жизни населения. В Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. отмечено, что рост производительности труда, являясь одним из важнейших приоритетов социально-экономической политики, в 2020 г. должен составить 112,8–115,1% к уровню 2015 г. [1]. В Программе развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 г. сказано, что самой важной проблемой на данный момент остается низкая производительность труда (по добавленной стоимости). Поэтому целевым индикатором на 2016–2020 гг. станет рост производительности труда по валовой добавленной стоимости в 2020 г. не менее чем на 50% от уровня стран ЕС-27 [2].

Республика Беларусь по производительности труда отстает от уровня Европейского союза почти в 4–5 раз, что обусловлено не только технико-технологическими причинами, но и проблемами неэффективной занятости, требующими ее реструктуризации с учетом развития малого и среднего предпринимательства [3]. Таким образом, тема повышения производительности труда на отечественных предприятиях является актуальной и значимой.

Рассмотрим мировые тенденции повышения производительности труда через призму функций управления, в частности, организацию и мотивацию труда.

Что касается организации производства и труда, то в Республике Беларусь большое внимание уделяется повышению производительности труда основных рабочих, что приводит к снижению заинтересованности управленческого персонала в конечных результатах.

Для решения данной проблемы можно использовать два подхода:

- Использование системы мотивации, базирующейся на ключевых показателях деятельности компании (KPI), которая получила достаточное распространение на предприятиях Западной Европы и США и является относительно новой для стран постсоветского пространства. В основе американского подхода лежат принципы бенчмаркинга и системы измерения (ОЕЕ).

- Внедрение технологии «бережливого производства», к которой относятся системы *Kaizen*, *Kanban*, *Poka-yoke*, *5S* и многие другие, что характерно для японской модели.

Одна из главных причин сложности реализации бережливых преобразований на отечественных предприятиях заключается в специфической управленческой культуре японцев. Уважительное отношение к регламентам и высочайшая исполнительская дисциплина сочетаются в японских компаниях с традицией консенсуса – совместного обсуждения решений. Что же касается сложности реализации американского подхода, то он рассчитан на иную, чем у японцев,

управленческую культуру: гораздо более персональную (зависящую от решений конкретных людей), а не регламентированную, директивную и не консенсусную [4].

Стоит отметить, что одним из важнейших аспектов организации труда и повышения производительности является рациональное и эффективное нормирование труда. В Республике Беларусь необходим переход от традиционных методов нормирования труда, базирующихся на использовании хронометражных наблюдений, к методам анализа трудовых процессов с использованием микроэлементов.

В настоящее время в США, Канаде, Швеции, Германии, Японии и других странах используются многообразные системы микроэлементных нормативов и их модификаций (MTM-1, MTM-2, MTM-3, MOST, MODAPT, WORKFACTOR и др.), которые различаются составом микроэлементов, порядком учета факторов, влияющих на их продолжительность, и рядом других показателей [5].

Одним из факторов повышения производительности труда является мотивация труда. Наиболее значительных успехов в области мотивации труда добились такие страны, как Япония и Америка. В Республике Беларусь все методы мотивации труда малоэффективны, включая заработную плату, которая не позволяет увязать тарифные ставки с результатами работы. В японской модели использование трудовой ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы вне связи с повышением квалификации работника и его результатом. Большинство американских предприятий отличается системой оплаты труда, обладающей хорошей мотивацией и стимулирующей к повышению производительности труда. В США широко используются гибкие системы оплаты труда, основной особенностью которых является то, что определенная часть заработка зависит от общей эффективности работы.

Сравнительная характеристика систем мотивации труда в Японии и Америке приведена в нижеследующей таблице.

Системы мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство. Возраст. Стаж	Пожизненный найм. Использование системы старшинства. Введение внутрифирменных профсоюзов. Ориентация управления на группу
США	Поощрение предпринимательской активности. Качество работы. Высокий уровень квалификации	Гибкие системы оплаты труда. Закрепление «управленческой верхушки». Доплаты за повышение квалификации и стаж работы. Участие работников в прибылях. Ориентация управления на отдельную личность
Примечание – Разработано автором на основе источника [6].		

Таким образом, повысить производительность труда отечественных предприятий возможно путем разработки показателей эффективности, отражающих результативность работы каждого сотрудника, внедрения современных форм организации труда, к которым относятся системы «бережливого производства», микроэлементного нормирования труда, а также совершенствования систем мотивации труда, использования гибких и коллективных форм оплаты труда.

Список использованной литературы

1. **Об утверждении** Программы деятельности Правительства Республики Беларусь на 2016–2020 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 5 апр. 2016 г. № 274 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [Kodeksy.by.com/norm-act/source](http://kodeksy.by.com/norm-act/source). – Дата доступа : 10.10.16.

2. **Об утверждении** Программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 5 июля 2012 г. № 622 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 5/35993.

3. **О приоритетных** направлениях укрепления экономической безопасности государства : Указ Президента Респ. Беларусь от 26 янв. 2016 г. № 26 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 1/16252.

4. **Безручко, П.** Повышаем производительность труда: международный опыт и российская специфика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/rossijskaja-spezifika.html. – Дата доступа : 20.10.2016.

5. **Мухина, Н. М.** Нормирование труда в зарубежных странах / Н. М. Мухина, А. А. Рабцевич // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 391–392.

6. **Захаров, А. Н.** Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда / А. Н. Захаров // Вестн. НГИЭИ [Электронный ресурс]. – 2014. – № 9. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-i-oplaty-truda>. – Дата доступа : 20.10.2016.

М. О. Баран

Научный руководитель

Ю. Ю. Сидоренко

*Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА В ДИАГНОСТИКЕ ВЕРОЯТНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ БАНКРОТСТВА

Банкротству предшествует ухудшение финансового состояния, поэтому его можно заранее спрогнозировать и принять соответствующие меры по его предотвращению. Существует большое количество методов прогнозирования финансового состояния организации с позиции его потенциального банкротства.

В современной практике финансово-хозяйственной деятельности зарубежных фирм для оценки вероятности банкротства наиболее широкое применение получила модель Э. Альтмана «Z-счет», основанная на разделении предприятий на потенциальных банкротов и не банкротов. Индекс Альтмана выводится из показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. Другие факторные модели – шкала Бивера, формула Du Pont, модели Лиса, Таффлера – дают весьма приблизительную оценку степени близости банкротства, при этом ни арифметического значения вероятности банкротства, ни ошибки неверной его диагностики модели не представляют. Главным недостатком применения приведенных методов является то, что они требуют большой работы по их адаптации к условиям отечественной экономики [1]. К тому же все указанные модели ориентируются прежде всего на показатели деятельности организации, что позволяет учесть внутренние аспекты функционирования субъекта хозяйствования, но при этом не дает возможность оценить воздействие внешних факторов, которые могут существенно скорректировать результаты анализа.

В качестве метода планирования банкротства можно использовать SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием. В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики. Универсальность этого анализа позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия, конкурентов, региона и др. [2]. Детальный учет внешних и внутренних аспектов деятельности организации помог получить инструмент анализа экономического поведения агента в его целостности с учетом факторов внешней среды, что позволило SWOT-анализу стать, прежде всего, практическим методом, дающим возможность менеджерам использовать системный подход к вопросам формирования стратегии [3]. То есть в отличие от существующих моделей диагностики вероятности банкротства, SWOT-анализ позволяет учитывать условия отечественной экономики и проводить анализ внешних и внутренних аспектов деятельности организации. Технология SWOT-анализа заключается в характеристике внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) и внешней среды (с выделением возможностей и угроз).

К факторам внутренней среды в соответствии с функциями предприятия относятся производственная деятельность, маркетинг, управление предприятием, финансы, персонал, снабжение и др.