

Управление трудом на предприятии означает управление работником в процессе труда. Механизм управления трудом сводится к управлению процессом труда. Результат труда будет являться критерием эффективности управления трудом, то есть продукт труда – это прежде всего итог управления трудом. Критериями эффективности управления персоналом могут служить рост производительности труда, рентабельности производства, конкурентоспособности предприятия. Связь между управлением трудом и результатом труда – прямая, а связь между управлением персоналом и результатом труда опосредована трудом.

Таким образом, между управлением трудом и управлением персоналом существует тесная положительная взаимосвязь. Чтобы эффективно осуществлялся процесс труда, необходимы квалифицированные кадры, рост трудового потенциала организации. Между достижением эффективности системы управления персоналом и развитием трудового потенциала, в свою очередь, существует положительная обратная связь. Трудовой потенциал предприятий зависит от экономического роста организации, поскольку возможностей инвестиций в человеческий капитал в успешной организации больше.

Субъектом отношений в системе управления трудом является персонал организации. Он вступает в отношения по поводу нормирования, стимулирования, планирования, мотивации труда, его оценки и т.д. Только комплексное управление этой системой обеспечивает возможность управления трудом персонала организации. Отсюда следует, что в содержание управления трудом входит управление субъектами и объектами – всеми видами трудовых отношений: экономическими, правовыми, технологическими и т.д. Через эти виды отношений формируется трудовое поведение социально-профессиональных групп персонала, персонала всей организации и ее структурных подразделений.

Таким образом, объектом являются трудовые отношения работников в организации, а субъектами трудовых отношений выступают менеджмент и персонал организации. Непосредственная цель управления трудом на предприятии – управление трудовым поведением персонала, конечная цель – достижение целей организации. Структурно система управления трудом в организации представлена управляющей (менеджерский корпус организации) и управляемой (персонал) подсистемами. Между ними и складываются данные управленческие отношения. Следовательно, система управления трудом в организации выражает отношения между менеджерами организации и ее персоналом по поводу регулирования и функционирования системы трудовых отношений.

*О.А. Лапаева*

## **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Конкурентная борьба определяет рыночные позиции производителей той или иной продукции. Экономически самостоятельное предприятие может выжить только при осуществлении преобразований, обеспечивающих не столько кратковременную, сколько долговременную конкурентоспособность.

Используя матричный подход к оценке конкурентоспособности угледобывающего предприятия при анализе условий и свойств рыночной среды, мы попытались определить

уровни конкурентоспособности предприятия, характеризующие его положение на рынке (табл. 1): рыночная власть (возможность проведения предприятием собственной политики), рыночный контроль (возможность успешно участвовать в конкурентной борьбе), присутствие на рынке (подчинение стратегии других субъектов рынка), отсутствие на рынке (потеря нормальной жизнеспособности или изменение стратегии поведения на рынке).

Таблица 1

Матрица конкурентоспособности угледобывающей шахты [1]

Рыночная позиция	Показатели			
	Спрос и предложение товара	Реагирование структуры и внешней среды	Ликвидность резервов и запасов	Объем и структура рыночных связей
Рыночная власть	Спрос больше предложения	Ускоренное	Высоколиквидные	Достаточные для проведения собственной политики
Рыночный контроль	Спрос равен предложению	Нормальное	Ликвидные	Достаточно эффективные
Присутствие на рынке	Спрос меньше предложения	Замедленное	Низколиквидные	Низкоэффективные
Отсутствие на рынке	Нет спроса, нет предложений	Не обнаруживается	Не обнаруживаются	Не обнаруживаются

В связи с этим одной из главных задач менеджмента предприятия становится достижение и удержание долгосрочной конкурентоспособности посредством разработки и реализации инновационной стратегии преобразований. Реализация инновационной стратегии требует эффективного управления инновационными процессами и становится практически невозможной без информации о состоянии и поведении объектов и субъектов, участвующих в этих процессах.

Потребность в оценке состояния предприятия и его основных подсистем возникает вследствие наличия угроз для реализации наиболее важных целей предприятия и дефицита времени для принятия решений по урегулированию негативного (нестабильного) состояния объектов управления (рис. 1).

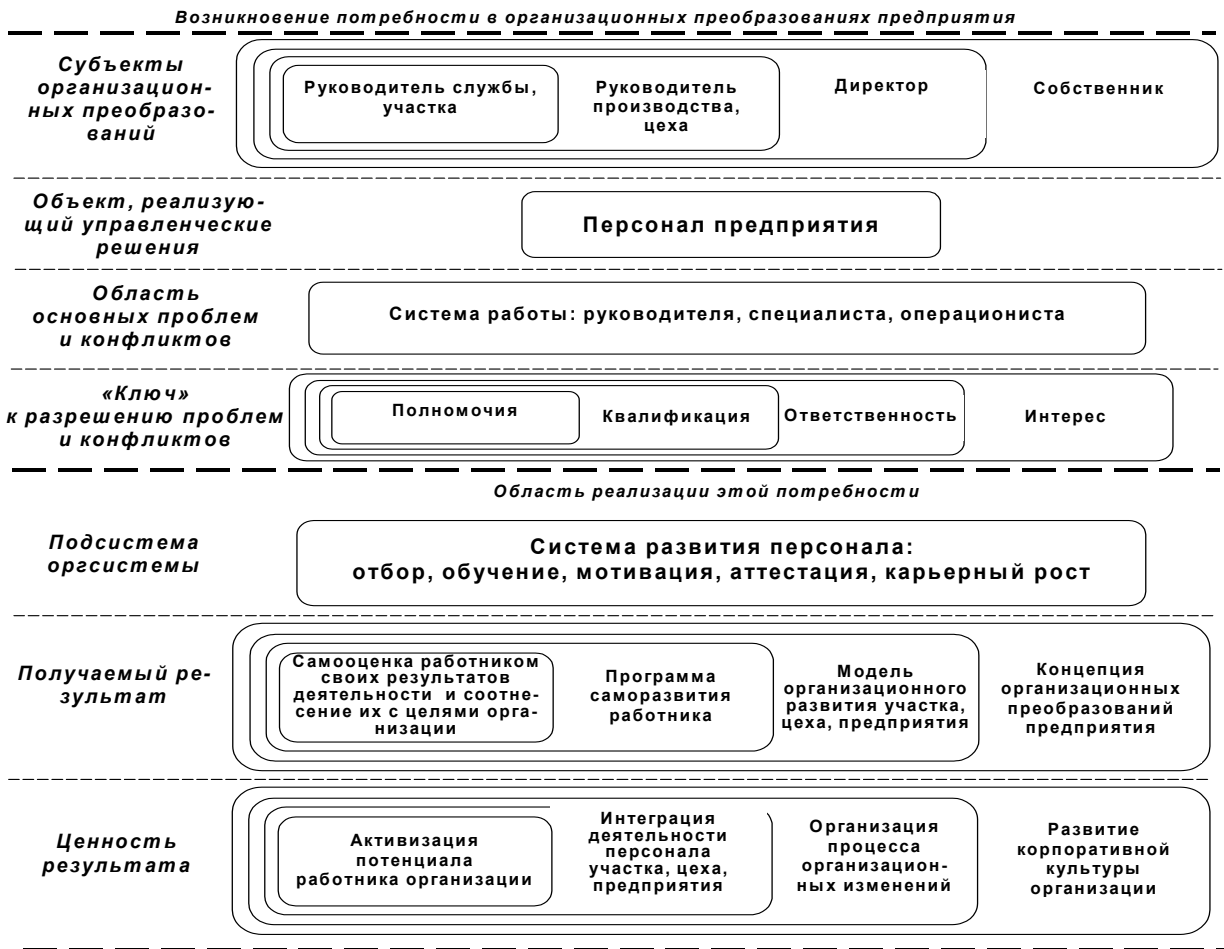


Рис. 1. Область возникновения и реализации потребности в организационных инновациях предприятия

Анализ закономерностей поведения угледобывающих предприятий в условиях переходной экономики позволил сделать следующие выводы:

- попадание в кризисную ситуацию объективно заставляет руководителей предприятий применять соответствующие антикризисные методы управления;
- модель деятельности предприятия в складывающейся ситуации связана с восприятием (оценкой) ситуации персоналом всех уровней управления и разработкой соответствующей модели поведения;
- низкая эффективность используемых в сложившейся ситуации методов управления связана с отсутствием у персонала знаний (информации) о взаимном влиянии и роли основных систем предприятия, а так же инструментов эффективного взаимодействия для реализации целей предприятия.

Опыт и результаты разработки программ развития ряда угледобывающих предприятий позволил выделить основные факторы, определяющие восприятие персоналом состояния объекта управления и выбор модели действий. Эти факторы связаны с оценкой значимости и вероятности возможных потерь и наличием времени (рис. 2).

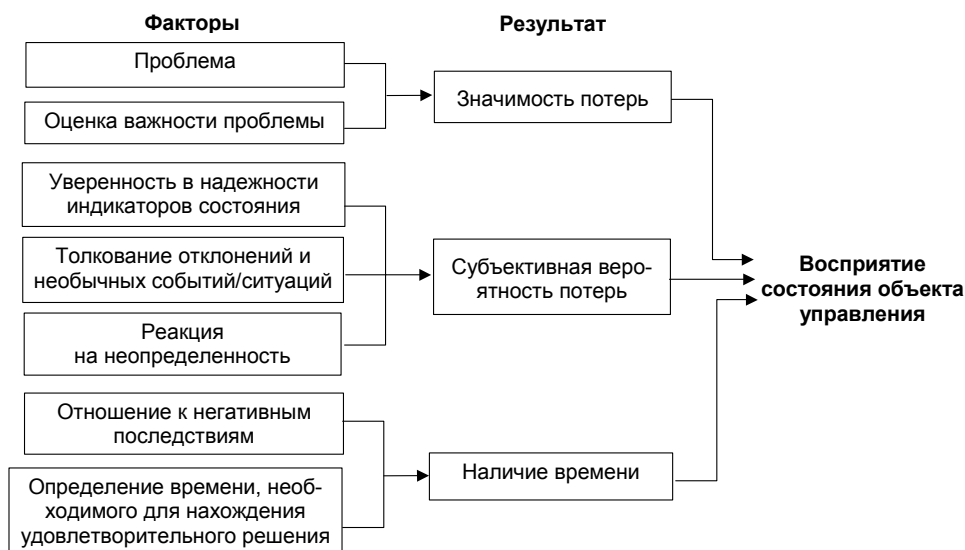


Рис. 2. Факторы восприятия субъектом управления состояния объекта управления

По мере перехода к рыночным отношениям основные функции руководителя угледобывающего предприятия коренным образом меняются. От его действий, умения разрабатывать и организовывать реализацию инновационных стратегий во многом зависит долговременная конкурентоспособность, а значит, жизнеспособность предприятия (см. табл. 2 [2]). Функция контроля руководителя за состоянием предприятия ослабеваает. Функция получения и освоения ресурсов и капитальных вложений в рыночной экономике вообще исчезает. Особую важность в работе руководителя приобретает организация инновационной и инвестиционной деятельности, обеспечивающей долговременную конкурентоспособность. При этом больше времени уделяется управленческой, а не технологической системе.

Таблица 2

Цели и функции руководителя угледобывающего предприятия при переходе к рыночным отношениям [2]

Экономика	Цель	Главные функции
Централизованная плановая (директивная)	Сохранение и развитие предприятия	1. Контроль за состоянием предприятия 2. «Выбивание», получение и освоение ресурсов и капиталовложений 3. Формирование системы коммуникаций 4. Формирование управляющей команды 5. Организация инновационной и инвестиционной деятельности
Переходная – неустойчивая	Сохранение предприятия	1. Контроль за состоянием предприятия 2. Получение и освоение ресурсов и капитальных вложений 3. Формирование системы коммуникаций 4. Формирование управляющей команды 5. Организация инновационной и инвестиционной деятельности
Переходная – устойчивая	Выживание предприятия	1. Контроль за состоянием предприятия 2. Отсутствует 3. Формирование системы коммуникаций 4. Формирование управляющей команды 5. Организация инновационной и инвестиционной деятельности
Рыночная	Сохранение и развитие предприятия	1. Контроль за состоянием предприятия 2. Отсутствует 3. Формирование системы коммуникаций 4. Формирование управляющей команды 5. Организация инновационной и инвестиционной деятельности

В связи с этим при организации инновационных процессов на предприятии информация является одновременно тактическим и стратегическим ресурсом инновационного процесса. Как тактический ресурс информация дает возможность руководителю принимать экономически обоснованные решения по управлению процессом в условиях ограниченности ресурсов. Как стратегический ресурс развития информация является основой для маневра, поскольку позволяет отслеживать и прогнозировать изменения (накапливаемые и происходящие во внутренней и внешней средах предприятия в ходе осуществления инноваций), оценивать возможности инноваций и существенно снижать риск и неопределенность в принятии управленческих решений.

Организация инновационных процессов на предприятии строится на принципе одновременного и последовательного изменения:

- финансовой политики;
- техники и технологии;
- систем оплаты и мотивации труда;
- организации производства;
- оргструктуры;
- рынков сбыта;
- качества продукции.

Процесс реализации нововведений требует больших затрат материальных и финансовых ресурсов, которые при успешной реализации позволяют достичь:

- более эффективного производства при меньших затратах;
- прибыльности, покрывающей затраты на инновационный процесс и дающей предприятию возможность дальнейшего развития.

Поэтому при анализе результатов инновационного процесса важно точно оценивать затраты и выгоды, так как именно они определяют эффективность нововведений, их достаточность в данный период развития предприятия.

Как показывает практика работы НТЦ-НИИОГР с предприятиями и организациями, разработка инновационной стратегии наиболее эффективна, когда привлекаются специалисты и внешние консультанты, используются организационно-деятельностные игры (ОДИ), проводятся имитационно-моделирующие семинары (рис. 3). Основу используемых методов составляет рефлексивное управление поведением руководителей и специалистов посредством обучающего погружения (разработки управленческих школ Н.В. Галкина, В.С. Дубченко, Ю.Д. Красовского, И.Н. Семёнова, С.Ю. Степанова, С.В. Хайнина, Г.П. Щедровицкого).

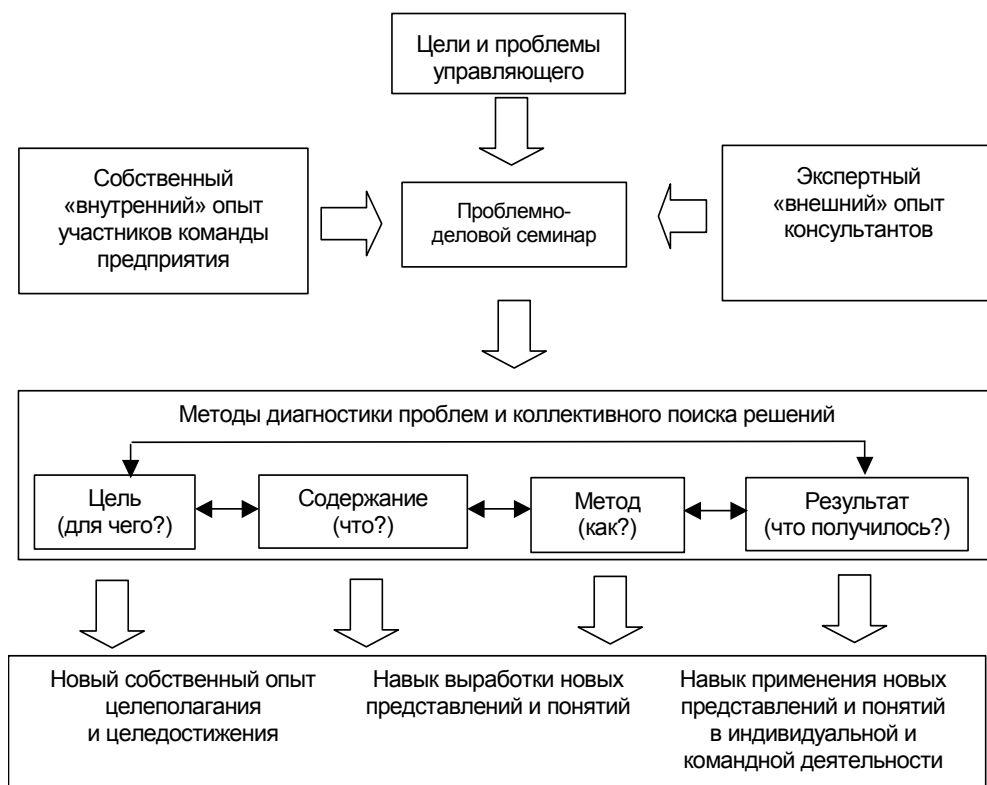


Рис. 3. Схема разработки инновационной стратегии предприятия с использованием ОДИ [3]

На основании результатов ОДИ совместно с работниками предприятия разрабатываются направления преобразований элементов организации, по которым можно определить необходимые действия на каждом уровне системы предприятия для достижения желаемого результата (табл. 3).

Таблица 3

Направления преобразований элементов предприятия по уровням управления [3]

Уровень	Цель	Функция	Результат	Алгоритм
Директор	Сформировать систему целей и добиться ее принятия руководителями	Формирование команды, работающей по принципу «Я это сделаю»	Достижение поставленных целей	Цель ↓ Желание ↓ Воля ↓ Решение (задача) ↓
Служба	Сформировать систему эффективного взаимодействия углепотока и инфраструктуры	Переход от работы по ситуациям к работе по достижению целей	Переход на более высокий уровень эффективности	Ресурсы ↓ Ответственность ↓ Соподчинение ↓ Действие ↓

Окончание табл. 3

Рабочий участок	Отрегулировать структуру участка в соответствии с параметрами потока ресурсов	А) Формирование системы «Участок – Шахта» Б) Формирование системы «Участок – элемент технологической цепочки»	Надежное обеспечение параметров углетотока	Организация ↓ Согласование ↓ Регламент ↓ Технология ↓
Бригада	Достигнуть заданного стандарта эффективности и безопасности	Выполнение заданного объема работ в соответствии со стандартами производительности, качества и безопасности	Надежные и безопасные рабочие места	Стандарт ↓ Операция ↓ Взаимодействие ↓ Регулирование ↓
Рабочий	Соответствовать стандарту эффективного и безопасного рабочего места	Выполнение операций в соответствии с технологическим регламентом	Эффективное использование рабочего времени	Понимание ↓ Знание ↓ Умение ↓ Навык

В инновационном процессе предприятия участвуют четыре основных субъекта: собственник, директор, руководители и специалисты подразделений и служб предприятия, а также работник. Характер взаимодействия субъектов определяет эффективность инновационного процесса. При этом качество информирования основных субъектов является основой их взаимодействия с целью реализации их интересов посредством участия в процессе реализации инноваций.

Формирование системы информационного обеспечения управления инновационными процессами предприятия, определение содержания и состава управленческой информации осуществляются посредством выявления и использования зависимостей и закономерностей поведения субъектов и объектов инновационных процессов; построения адекватных действительности информационных моделей, основой которых являются структурно-функциональный анализ, прогнозирование и динамическое ситуационное моделирование.

При разработке информационных моделей объекты и субъекты инновационного процесса по степени экономической значимости и влияния на конкурентоспособность предприятия делятся на три категории:

- обеспечивающие рост конкурентоспособности;
- обеспечивающие воспроизводство имеющегося уровня конкурентоспособности;
- обеспечивающие снижение конкурентоспособности.

В зависимости от причин, обусловивших необходимость инноваций на предприятии (существенные изменения рыночной ситуации, переосмысление целей и корректировка стратегий), выбирается порядок действий по изменению объекта инноваций и алгоритм их выполнения (табл. 4).

Таблица 4

Применимость и эффективность основных методов организационных инноваций на предприятии [4]

Метод преобразования	Объект преобразования	Период реализации преобразований	Критерий эффективности	Результат преобразования	Возможности повышения эффективности
Программно-целевой метод	Организационная система и система управления: целеполагание, состояние и свойства <b>производственной системы</b>	Долгосрочный	Прирост NPV, IRR; сокращение срока окупаемости вложений	Повышение инвестиционной привлекательности, жизнеспособности, эффективности и устойчивости предприятия	до 10 раз и более
Снятие (наложение) ведущих ограничений	Организационная система: состояние и свойства <b>организационной и технологической систем</b>	Долгосрочный или среднесрочный	Прирост NPV, IRR; сокращение срока окупаемости вложений	Повышение эффективности и устойчивости производственной системы предприятия	5–7 раз
Регулирование параметров лимитирующего элемента	<b>Организационная система:</b> регулирование, ресурсы, запасы, резервы	Среднесрочный или краткосрочный	Рост NPV, IRR, чистой прибыли, рентабельности капитала; сокращение срока окупаемости вложений; уменьшение затрат на производство, расхода ресурсов и т.д.	Повышение эффективности и безопасности технологической системы	2–5 раз
Регулирование ресурсных потоков	<b>Организационная система:</b> алгоритмы работы, зона функциональной ответственности, потенциал работника	Краткосрочный	Рост чистой прибыли, рентабельности капитала; сокращение затрат на производство, расхода ресурсов и т.д.	Повышение эффективности и безопасности рабочего места	меньше 2 раз

Примечание. NPV – чистый дисконтированный доход;

IRR – внутренняя норма доходности.

Результаты инновационной деятельности предприятия как при отсутствии инвестиций, так и при различных их объемах и направленности позволяют сделать вывод о том, что жизнеспособность предприятия обеспечивается инвестициями, вложенными не в отдельные элементы технологии, а направляемыми для реорганизации базовых подсистем предприятия с учетом возможного объема производства и возможностей реализации продукции на рынке.

Основой повышения эффективности информационного обеспечения управления инновационными процессами предприятия является превышение скорости обобщения и систематизации информации над скоростью реализации инноваций, что достигается совершенствованием не столько механизмов обмена информацией между субъектами иннова-



ционных процессов, сколько методов преобразования информации в знания или интеллектуальный капитал предприятия.

### **Список литературы**

1. Козовой Г. И., Савченко Т.Ю., Лапаева О.А. Инновационная стратегия перевода угольной шахты к новому организационно-технологическому укладу. Челябинск, 1998. 32 с. (Препринт НИИОГР)
2. Козовой Г.И. Организационно-технологическое обеспечение инновационной деятельности угледобывающего предприятия. М.: Междунар. акад. связи, 2004. 262 с.
3. Шундулиди И.А., Пикалов В.А., Лапаева О.А., Соколовский А.В., Маркова И.В. Ответственность персонала как фактор повышения эффективности предприятия (на примере ОАО «Шахта им. В.И. Ленина») // Проблемы адаптации предприятий: Тр. НИИОГР. Вып. 4. Екатеринбург: УрО РАН, 1999. С. 72 – 75.
4. Пикалов В.А. Методологические принципы формирования эффективных организационных систем высокопроизводительных угледобывающих предприятий: Дис. ... д-ра техн. наук. М., 2003. 266 с.

*Т.Н. Мызникова*

## **ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ АГРОПРЕДПРИЯТИЯ**

Экономическая устойчивость предприятия – это обладание самонастраивающейся системой факторов производственного, финансового и социального характера, способной независимо от внешних воздействий и внутреннего состояния предприятия за счет взаимной оптимизации внутренней структуры и внутренних связей обеспечивать устойчивую финансовую и производственно-технологическую активность с целью удовлетворения общественных и социальных потребностей как коллектива данного предприятия, так и общества в целом.

В современной экономической литературе приводятся различные формулировки и оценки экономической устойчивости предприятия. В основном классификация осуществляется для абстрактного, без учета отраслевой принадлежности, предприятия, что недостаточно для формирования адекватного внешним и внутренним факторам механизма обеспечения экономической устойчивости, так как каждая отрасль, а сельское хозяйство особенно, имеет свою специфику.

Л.Т. Гиляровская, С.М. Пястолов и другие авторы [2; 3; 4] рассматривают устойчивость предприятия с позиции видов. В их оценке существует внутренняя, внешняя, унаследованная, финансовая и общая экономическая устойчивость.

Данная классификация не отражает генетической сущности формирования каждого из видов устойчивости (например, сроки возникновения, наследование), видов деятельности предприятия (например, финансовая устойчивость) и отраслевой принадлежности.