

ОБОСНОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ И АЛГОРИТМ ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

И.И. Якушев, *ст. преподаватель*

Предлагаемая модель управления персоналом в корпоративных структурах представляет собой набор элементов, которые учитывают принципы и особенности развития корпоративных структур в соответствии с классификацией действующих моделей управления персоналом в корпоративных структурах. Это связано с тем, что корпоративные структуры в экономике Республики Беларусь формируются совсем в новых социально-экономических и исторических условиях.

Схематически модель управления персоналом в корпоративных структурах Республики Беларусь имеет следующий вид (табл. 1).

Таблица 1 – Основные характеристики перспективной белорусской модели управления персоналом в корпоративных структурах разработаны автором на основании

<i>Основные черты, признаки</i>	<i>Характеристики</i>
1. Ключевые особенности	Ключевая роль руководителей и специалистов банков в представительстве, контроль банков за управлением корпорации
2. Участники реализации модели	Представители банка, правление, наблюдательный совет, совет трудового коллектива
3. Структура владения акциями	Преобладание банков и корпораций, финансовые институты контролируют более 50% акций корпораций, индивидуальные инвесторы не играют важной роли
4. Мониторинг деятельности	Преимущественно специалисты банков
5. Система корпоративного контроля	Базируется на инсайдерской системе контроля
6. Основной способ финансирования	Банки
7. Основная экономическая единица	Финансово-промышленная группа
8. Оплата менеджмента	Высокая
9. Роль трудовых коллективов	Активная

Из германской модели за основу в перспективной модели принимается состав участников реализации модели: банк, правление, Наблюдательный совет, широкое представительство работников корпорации. Банк предпочтителен для корпоративной модели управления Беларуси, так как на этапе становления рыночных отношений банки способны обеспечить финансирование реструктуризации предприятий. В связи с тем что в белорусской модели управления персоналом в корпоративных структурах ключевую роль должны играть банки, и они являются главными участниками реализации модели, поэтому необходимо, чтобы представители банков избирались в Совет директоров и работали там на долгосрочной основе, так как банки в данной модели управления — ключевые акционеры. Предлагаемая модель состоит из двухуровневой структуры совета директоров, т.е. из двух органов: управленческого совета и Наблюдательного совета. Управление осуществляется Наблюдательным и Управленческим советом. Наблюдательный совет назначает и распускает Управленческий совет, а также утверждает решения руководства и дает ему рекомендации. Таким образом, в основе модели лежит принцип социального взаимодействия, т.е. все стороны (акционеры, менеджеры, банки, трудовой коллектив), заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений. По нашему мнению, в функции Наблюдательного совета должно входить сближение позиций групп участников предприятия, а совета управляющих — разработка и проведение в жизнь стратегии, направленной на гармонизацию интересов всех участников корпорации. Такое разграничение функций позволит совету управляющих заниматься непосредственно управлением предприятием.

Поэтому в данной модели управления персоналом в корпоративных структурах основной управленческий орган является коллективным. Наблюдательный совет должен формироваться таким образом, чтобы отразить все ключевые деловые связи корпорации. С этой целью в Наблюдательных советах должны присутствовать банкиры, представите-

ли поставщиков или потребителей продукции. Этим же принципам должны придерживаться и трудовой коллектив при избрании членов Наблюдательного совета. Для решения такой задачи необходимо, чтобы половина Наблюдательного совета состояла из рабочих и служащих корпорации. Трудовой коллектив избирает таких членов Наблюдательного совета, которые могут оказать наибольшую пользу корпорации с точки зрения коллектива. Такие подходы между участниками реализации модели, на наш взгляд, будут способствовать социально бесконфликтному перераспределению собственности и формированию эффективной корпоративной структуры.

Наблюдательный совет проводит совещания раз в месяц. В уставе организации оговариваются документы, требующие утверждения на наблюдательном совете. Правление несет ответственность за ежедневное руководство корпорацией.

Организационная структура управления персоналом в корпоративных структурах представляет собой целостную системообразующую совокупность как внутренних, так и обособленных структурных подразделений, расположенных в соответствии с установленной иерархией, обусловленной миссией, стратегическими целями и выработанной корпоративной политикой. Основное требование к организационной структуре управления персоналом корпорации — устойчивость к кризисным ситуациям и негативным проявлениям, что достигается высоким уровнем ее детерминированности и динамизма. При использовании современных научных подходов к построению моделей управления персоналом корпоративных структур также нужно принимать во внимание такие факторы, как общие тенденции глобализации и интеграции, влияние корпоративных норм и корпоративной культуры на формирование организационной структуры управления персоналом.

Основу модели управления персоналом составляют процессы интеграции корпоративных структур. Для этого следует применять понятие оптимизационной структуры управления. В этой связи оптимизация организационной структуры управления персоналом корпорации представляет собой определенное состояние этой структуры, в результате которого с учетом анализа внутренней и внешней среды организации обеспечивается достижение установленных критериев, посредством совершенствования состава структурных подразделений как внешних, так и внутренних, с целью повышения эффективности и качества процесса ее функционирования и обеспечения корпоративных интересов всех участников.

В целях обеспечения стабильного положения корпорации ее организационная структура управления персоналом должна максимально отвечать поставленным целям и быть в наибольшей степени приспособлена к условиям изменения внешней среды. В этой связи мероприятия по оптимизации организационной структуры управления персоналом корпорации помимо таких этапов, как установление критериев оценки оптимизационной организационной структуры управления персоналом согласно выработанной антикризисной стратегии и анализ действующей организационной структуры должны включать в себя также анализ внешних факторов: анализ конкурентов, анализ партнеров, а также влияние каждого из их составляющих. Организационная структура не должна находиться постоянно в статическом положении, а оптимальным образом адаптироваться к возможным изменениям внутренней и внешней среды функционирования корпорации.

В предлагаемой модели четко различаются функции непосредственно руководства текущей деятельностью организации, за выполнение которых отвечает правление, а также контроль за работой руководства, который осуществляет наблюдательный совет. На рисунке 1 представлена перспективная организационная структура модели управления персоналом. Необходимой формой запланированной управленческой работы являются регулярные информационные совещания (проводятся еженедельно), на которых присутствует представитель банка, являющийся компетентным специалистом в производственно-технологических и управленческих вопросах. Совещания становятся важным средством для того, чтобы сделать управление действенным, т.к. предложения и указания представителя банка обязательны для руководства подразделений и управленческого персонала организации. Информационные совещания дают возможность наблюдательному совету получать информацию от непосредственно подчиненного ему сотрудника и тем самым контролировать поток информации снизу вверх. Вместе с тем, сотрудник должен информировать руководство по производственным и управленческим вопросам, а также обо всех отклонениях от нормального хода дел, например, об угрозе срыва сроков, превышение затрат, кадровых проблемах.



Рисунок 1 – Перспективная организационная структура модели управления персоналом в корпорации

Одно из требований введения принципов корпоративного управления состоит в управлении персоналом методом делегирования ответственности. Применение данного метода делегирования состоит в том, что каждому работнику предприятия делегируется определенная ответственность, что важно при переходе к коллегиальному руководству. Система управления персоналом методом делегирования основана на закреплении за работником ответственности, что отражается в его должностной инструкции. В ней закреплена административная подчиненность сотрудника; определены диапазоны ответственности сотрудника; распределены полномочия внутри подразделения; установлен порядок согласования, подписания и утверждения исполнительной документации; установлены требования к персоналу; определены качественные и количественные критерии наступления ответственности сотрудника.

В предлагаемой системе управления ответственность за принимаемые решения определяется в виде диапазонов ответственности для каждой должности. В рамках этого диапазона должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат. Система координации и контроля позволит определить отклонения фактических значений подконтрольных показателей от плановых, а также возможные причины возникновения этих отклонений, виновных должностных лиц и структурных подразделений. После анализа и определения степени воздействия выявленных отклонений на величину конечных результатов руководство предприятия сможет принять обоснованное и верное управленческое решение, что особенно важно при проявлении сигналов о надвигающихся угрозах из внешней среды.

Структуру владения акциями в предлагаемой модели следует строить на преобладании банков и финансовых институтов (более 50 %), что характерно для германской и японской моделей. Справедливость такого мнения основывается на таком бесспорном аргументе, что в Беларуси отмечается слабое развитие фондового рынка, таких основных его участников, как пенсионного, страхового фондов, инвестиционных компаний. Поэтому более 50% акций должно находиться у банков и финансовых институтов. Банки будут не только крупнейшими акционерами, но и выполнять все обеспечивающие финансовую деятельность компании функции, в том числе и мониторинг деятельности будет преимущественно банковский, что заимствуется из германской модели.

Данная модель базируется на инсайдерской системе корпоративного контроля, присущей немецкой и японской моделям управления. При такой системе контроля функции наблюдения и контроля осуществляются независимо от функции управления. Таким образом, обеспечивается механизм контроля за менеджерами, в первую очередь управленческий, финансовый контроль, тем самым будут минимизированы потери инвесторов, которые связаны с разделением прав собственности и контроля, такие отрицательные моменты имеют место в практике современных корпоративных моделей.

Правомерность нашего подхода в рассматриваемой модели подтверждается российским опытом, где отмечается относительно высокая по сравнению с мировой практикой доля менеджеров среди участников корпоративного управления и в свою очередь недостаточная защита акционеров, недостаточно развитое правовое и государственное регулирование. Поэтому именно инсайдерская система корпоративного контроля в модели управления будет создавать эффективный механизм контроля за менеджерами. Одно-

временно высокая оплата менеджеров будет способствовать положительным мотивациям и ответственному отношению к выполняемым функциям.

Основной экономической единицей предлагаемой модели является финансово-промышленная группа (ФПГ), что характерно для японской модели и подтверждается опытом формирующихся российских корпоративных структур. Так как именно в ФПГ наиболее благоприятно разрешаются проблемы взаимоотношений банков, инвестиционных институтов и нефинансового сектора. Полагаем, что при акционировании государственной собственности в Беларуси пока не созданы механизмы контроля и регулирования со стороны фондового рынка, поэтому на этапе становления рыночных отношений контроль со стороны источников капитала более эффективный, а ФПГ является наиболее предпочтительным оформлением такого контроля. ФПГ, как представляется, является наиболее адекватной переходной экономике Беларуси организационным оформлением корпоративных отношений. В пользу данного аргумента говорит и российский опыт управления персоналом в корпоративных структурах, который показывает, что из всех проб и ошибок организационно-правового оформления корпоративного управления в переходной экономике только лишь ФПГ могут безболезненно адаптироваться и способствовать привлечению и аккумулированию финансовых средств, оптимизации управления финансовыми ресурсами в силу того, что сами они являются продуктом, образованным банком, и результатом распространения их интересов на другие сферы.

Из японской модели управления персоналом корпоративных структур следует позаимствовать принципы социальной сплоченности, взаимозависимости, причастности, которые также найдут понимание среди участников корпоративных отношений в Республике Беларусь. В перспективной модели управления персоналом предлагается использовать важнейший базовый принцип англо-американской модели: разделение имущества и обязательств корпорации и имущества и обязательств собственников корпорации. Данный принцип снизит риск ведения бизнеса, создаст более гибкие условия для привлечения дополнительного капитала и будет способствовать решению проблемы поступления прямых инвестиций в экономику страны.

В предлагаемой модели управления персоналом в корпоративных структурах необходимо проводить подготовку и переподготовку профессиональных кадров, так как здесь нужны работники высокой квалификации, аналитики, способные эффективно решать задачи, с которыми ранее не приходилось сталкиваться на государственных предприятиях и в частных структурах.

Одним из важнейших факторов в формировании перспективной модели, который необходимо учитывать, является роль государства. Ориентация экономической политики государства на развитие предприятий и их корпоративных структур является важным фактором стабилизации и подъема экономики страны. Предприятие — базовая структура, производящая товары и услуги, источник получения налогов, т.е. основа стабилизации бюджета и практически всех макроэкономических процессов в целом. Поэтому макроэкономическое регулирование и экономическая политика не могут проводиться изолированно друг от друга. Государство, как основной институт призвано оказывать поддержку в реформировании предприятий, создавать нормативную базу для нормального развития, конкурентные механизмы, а также регулировать и корректировать формирующиеся корпоративные структуры.

В современных предпринимательских структурах доминируют тенденции движения к формированию и развитию корпоративных структур управления, как наиболее эффективно функционирующих моделей рыночной экономики.

Проведенный анализ эффективности модели управления корпоративных структур на основе комплексной оценки интенсивности хозяйственно-финансовой деятельности подтверждает справедливость данного утверждения. Проведенные расчеты также подтверждают устойчивую динамику комплексного показателя, рассчитанного по предлагаемой методике. В результате анализа оказалось, что по концерну «Беллепром», отрасли легкой промышленности рост объема выручки от реализации продукции достигнут за счет более интенсивного использования ресурсов, примерно превышение составляет более 10 % по сравнению с отраслями пищевой промышленности и промышленностью строительных материалов. Фактически эти показатели позволяют оценить только прямой экономический эффект от перехода на данную модель управления. Естественно, что есть

косвенный, а также долговременный эффект от внедрения принципов управления персоналом в корпоративных структурах внутри предприятий и отраслей промышленности, так называемый синергический эффект, связанный с получением экономии на элементах постоянных издержек.

В связи с ранее изложенным, необходимо отметить, что формирование перспективной модели управления персоналом в корпоративных структурах происходит на определенных принципах. По моему мнению, основные направления по введению принципов управления персоналом в корпоративных структурах на отечественных предприятиях можно подразделить на два вида:

- 1) направления, осуществляемые непосредственно на предприятиях;
- 2) направления, которые необходимо провести в общегосударственном масштабе.

Рассмотренный механизм реализации модели охватывает экономическую, производственную, организационную и юридическую стороны. Также важным моментом функционирования модели управления персоналом в корпоративных структурах является эффективное управление ресурсами. Управление ресурсами предприятия сводится к непрерывному процессу обработки производственной, финансовой информации, ее анализа, а также разработке на основании данных анализа управленческих решений. Механизм управления ресурсами корпоративной структуры обеспечивается взаимодействием следующих элементов: метод, производственно-экономический рычаг, правовое, нормативное и информационное обеспечение.

На наш взгляд, для создания механизма управления корпоративными структурами также необходимо использовать прогрессивные способы перераспределения ресурсов, разрабатывать ценовую политику организации, применять индикативное планирование работы коммерческой структуры, проводить комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, предложена модель управления персоналом в корпоративных структурах и механизм ее реализации, которые базируются на введении принципов корпоративного управления непосредственно на предприятиях и направлениях, которые необходимо проводить в общегосударственном масштабе. Введения в экономику перспективной модели управления персоналом в корпоративных структурах предоставляет возможность государству управлять макроэкономическими процессами на уровне отраслей, регионов и страны в целом, так как контроль за деятельностью заложен в самих принципах организации акционерных обществ. Комплексный анализ подтверждает, что за счет более интенсивного использования ресурсов повышается эффективность производственно-хозяйственной деятельности корпоративной модели, прямой экономической эффект достигает более 10 %. Также сократится потребность в государственных предприятиях с социально-ориентированной программой производства, повысится инновационная активность, потому что инновационная деятельность относится к приоритетным направлениям работы корпорации.

РАЗВИТИЕ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНО-БЫТОВЫХ УСЛУГ НА СЕЛЕ И РОЛЬ ЗАНЯТОСТИ В НЕМ ЖЕНЩИН

З.Н. Алявдина, к.э.н., доцент, Л.Н. Григорович, ассистент

Развитие социально-бытовой инфраструктуры села и трудоустройство незанятых женщин — две взаимосвязанные проблемы, актуальные в современных условиях формирования социально ориентированной рыночной модели национальной экономики Беларуси. Особенность функционирования этой инфраструктуры состоит в том, что через субъекты хозяйствования (предприятия, организации, фирмы и т.д.) осуществляется доведение до населения социальных и бытовых услуг. На предыдущих этапах социально-экономического развития страны производство услуг осуществлялось преимущественно на платной основе, внедрялся хозяйственный расчет и другие экономические формы. Вот почему адаптация сферы услуг населению, включая сельских жителей, к рыночным условиям может происходить еще более эффективно, чем происходит.