
Секция 1

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ

МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ФАКТОР УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА РЕФОРМИРУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Л.И. Панова

Минский институт управления, г. Минск, Беларусь

Одним из направлений инновационного развития национальной экономики является реформирование государственных предприятий в процессе приватизации, нацеленное на повышение их эффективности и конкурентоспособности, что напрямую связано с эффективным использованием человеческого потенциала. Современный менеджмент особо выделяет «человеческий фактор» и ставит его на одно из первых мест.

Как показывает опыт, реальная эффективность процесса реформирования государственных предприятий, прежде всего, зависит от личной заинтересованности в реформах руководителей. В процессе приватизации необходимо коренным образом преобразовать, а, по сути, создать совершенно новые производственные и управленческие структуры, системы и методы управления.

Подготовка предприятий к реформированию предполагает составление плана реформирования и бизнес-плана, в основе которых лежит выбор оптимального варианта развития субъекта хозяйствования, выработка его тактики и стратегии после реформирования. Реализация стратегии, заложенной в бизнес-плане, требует дополнительного управленческого контроля. По моему мнению, основа успешной реализации приватизационного проекта – эффективная управленческая команда, нацеленная на достижение как текущего результата, так и результата реализации стратегии [1].

В реформировании и реструктурировании приватизированного предприятия высшее руководство играет огромную роль. Именно оно начинает этот сложный процесс, осознав необходимость радикальных перемен. Под его руководством разрабатывается программа реформирования и бизнес-план, которые затем претворяются в жизнь. Именно высшее руководство является движущей силой реформирования и гарантом успеха. Важнейшим фактором, способствующим эффективной работе управленцев, является особое внимание к формированию системы мотивации.

В республике не разработаны теоретические вопросы основных стратегических направлений мотивации работников в реформируемой организации, а в белорусской практике приватизации система мотивации руководителей вообще не используется, они приобретают акции на общих условиях с учетом льгот. Ограничено участие в акционерном капитале, часто не выплачиваются дивиденды по акциям, поскольку на многих предприятиях нет прибыли. Невозможно использовать один из наиболее интересных материальных стимулов руководителей, такой как опционы, в связи с тем, что нет развитого фондового рынка. Не последнюю роль в развитии мотивации играют и стимулы экономического характера, которые действующим в республике законодательством по приватизации не предусмотрены.

Развитие процессов приватизации, интеграция Беларуси в мировое сообщество и международную конкуренцию требует использования мирового опыта в области мотивации персонала с обязательным учетом особенностей нашей страны. Практика развития стимулирования и мотивации менеджмента в экономически развитых странах сделала огромный рывок за последние годы. Традиционная система оплаты труда руководства компаний, характеризующаяся фиксированным уровнем оплаты, дополнилась системами стимулирования, основанными на изменяемых вознаграждениях в зависимости от результата действий менеджмента. Вместе с тем множество разработанных теоретических моделей до сих пор различаются противоречивыми подходами, моделями, принципами и правилами мотивации [2]. Не существует единой эталонной модели, которая будет успешно работать вне зависимости от истории, целей и стратегии развития организации, не существует универсальных схем мотивации топ-менеджеров. Сложившиеся модели могут служить лишь отправной точкой для индивидуальных подходов в каждом конкретном случае. На практике особенности системы мотивации и направления ее развития определяются многими внешними и внутренними факторами. Серьезное влияние на характер и специфику систем поощрений и стимулирования оказывают следующие условия.

Во-первых, масштабы организации (численность работающего персонала). Для малых и средних предприятий это будут более простые формы мотивации, для организаций с большим количеством сотрудников возможно использование более сложных и формализованных систем. Приватизированные бывшие государственные предприятия основной задачей ставят реорганизацию и изменение самих подходов к мотивации, создание и развитие мотивационных систем, соответствующих тенденциям современного рынка: переход к поощрению сотрудников за результаты работы; усиление зависимости их вознаграждения от личного вклада и результатов деятельности самого предприятия.

Во-вторых, отраслевые особенности, характер конкуренции и специфика производства, а также социальная и психологическая привлекательность работы в различных отраслях.

В-третьих, определяющее влияние на подходы к мотивации сотрудников будут оказывать цели реформируемой организации, ее идеология и культура. Цели определяются перечнем тех проблем, которые предусмотрены бизнес-планом конкретного предприятия. Одним из ключевых факторов успеха реформирования организации является эффективная деятельность руководителей по мобилизации всех работников на проведение преобразований с единой целью и по единому плану во взаимодействии с высшим управленческим персоналом, способным принимать правильные стратегические решения от лица собственников компании – ее акционеров.

Предлагаем при реформировании государственных предприятий в процессе приватизации помимо льготной продажи акций использовать известные системы стимулирования, основанные на участии в собственности: премировании акциями, опционы на акции.

Необходимо на законодательном уровне предусмотреть продажу акций менеджерам предприятия не только на льготных условиях по сниженной на 20% цене на сумму до 100 базовых величин, как это предусмотрено действующим законодательством, а на неограниченную сумму. Кроме того, необходимо предусмотреть премирование акциями за повышение экономических показателей деятельности организации и ее эффективности, предусмотренных бизнес-планом, с целью получения будущего дохода за счет увеличения выплат по ценным бумагам (дивидендов) и роста стоимости компании, при каждой последующей реализации акций. Суть опциона заключается в следующем – менеджеру предприятия выдается право на покупку акций по определенной цене (цене покупки) в определенный период времени с определенными условиями. Цель данного опциона – мотивировать менеджера на рост стоимости компании, а соответственно на рост стоимости имущества акционеров.

Приобщение работников приватизируемой организации путем премирования акциями руководителей окажет положительное влияние на мотивацию персонала. Построение эффективной системы мотивации в организации позволит наряду с социальными проблемами решать экономические, а также будет способствовать формированию оптимальной структуры акционеров приватизированного предприятия и решению проблемы формирования эффективного собственника конкретного акционерного предприятия.

Литература

1. Панова, Л.И. О методике разработки бизнес-плана приватизируемого предприятия / Л.И. Панова // Инновационные образовательные технологии. – 2009. – № 3. – С. 54–63.
2. Дятловская, И. Западные модели и белорусская практика. Мотивирующая среда и мотивирующее руководство / И. Дятловская [Электрон. ресурс]. – 2001. – Режим доступа: <http://www.c-concordia.org/ru/publics/78/>. – Дата доступа 29.01.2010.

ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

В.И. Кудашов

Минский институт управления, г. Минск, Беларусь

Общепринятыми показателями экономического развития являются четыре основных фактора: *природные ресурсы, трудовые ресурсы, капитал и знания (уровень образования, технологии, научно-технический уровень продукции, менеджмент, методы ведения бизнеса и т.п.)*.

Начиная с 90-х годов прошлого века и в настоящее время происходят радикальные перемены в структуре капитала и характере деятельности мировых компаний и фирм. Материальные ресурсы, занимавшие доминирующее положение в бизнесе, замещаются нематериальными активами. На долю новых знаний, воплощенных в оборудовании, технологиях, материалах, продукции в развитых странах приходится до 85% прироста внутреннего валового продукта. Повышается значимость исключительных прав на объекты промышленной собственности, новые технологии, новые методы ведения