

производств и направлений деятельности. Немаловажно, что в результате децентрализации будут обеспечены:

- концентрация финансовых и материальных ресурсов, внимания и усилий руководства на основных направлениях деятельности предприятия;
- снижение себестоимости основной продукции предприятия за счет сокращения затрат на содержание вспомогательных и неосновных подразделений, приобретения продукции (услуг) у дочерних подразделений в экономически оправданных для предприятия объемах и по конкурентным ценам;
- привлечение высвободившихся резервов на развитие основного производства;
- Каждое из предприятий имеет незадействованные внутренние резервы. При реализации проекта реструктуризации наибольший эффект дают элементарные шаги:
- анализ и санация затрат, установление полного контроля за ними;
- введение учета тепло- и электроэнергии, внедрение быстро окупаемых тепло- и энергосберегающих технологий;
- сокращение объемов непроизводительного потребления, «жизнь по средствам»;
- оптимизация системы снабжения – введение рейтинга сырья и материалов, что позволяет отсекать те 20 – 30 позиций, которые формируют 70 – 80 % затрат, таким образом, будет сокращена значительная разбегка в ценах при приобретении;
- сокращение дебиторской задолженности, постоянный контроль над ней, переход на расчеты с предоплате, определение лимитов кредитования для каждого из основных покупателей;
- сокращение потерь от деятельности вспомогательных и неосновных подразделений;
- сокращение потерь от ошибок персонала и штрафных санкций;
- определение приоритетов при реализации инвестиционных проектов – концентрация ресурсов только на наиболее значимых для предприятия и эффективных проектах;
- учет сезонного спроса на продукцию предприятия.

На самом деле «подушка под реструктуризацию» – это не столько сокращение затрат, сколько установление полного контроля за ними и финансами предприятия в целом. Внедрение регулярного финансового планирования и учета затрат позволит достичь максимального эффекта на этом этапе.

Далее следуют уже более сложные мероприятия: создание службы маркетинга, свертывание убыточных производств и направлений деятельности, создание новых – перспективных, прибыльных, постановка регулярного управленческого учета на предприятии, обеспечение раздельного учета продуктов и т.д.

Таким образом, проведение реструктуризации во многом решает проблему обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий Белорусской железной дороги.

УДК 65.050.9(2)

ПРИМЕНЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ КОНТИНГЕНТА РАБОТНИКОВ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОТДЕЛОВ И СЛУЖБ

Е. В. БУТАЕВА

Белорусский государственный университет транспорта

Бенчмаркинг является практическим инструментом для поддержания низких издержек и низкой цены. Это новое понятие для отечественной теории и практики менеджмента. Бенчмаркинг – это непрерывный процесс измерения продукции или услуг и сопоставления их с продукцией и услугами предприятий, лидирующих на рынке. Благодаря бенчмаркингу предприятие может определить реальную конкурентоспособность своей продукции или услуг и соответственно разработать направление повышения их конкурентоспособности. Бенчмаркинг – это эффективный путь сокращения издержек производства за счет оптимизации соотношения цена / функция.

Бенчмаркинг используется для сравнения работы отделов и цехов на предприятии (внутренний бенчмаркинг); сравнения предприятия с конкурентами (конкурентный бенчмаркинг); сравнение функций и процессов вне зависимости от отрасли или сферы применения (функциональный бенчмаркинг).

В условиях быстрого изменения внешней среды (положения на рынке) вопросы постоянного повышения качества продукции и требования снижения издержек производства выходят на первый план. Внедрение современных информационных технологий и средств вычислительной техники за последнее десятилетие принципиально изменило работу специалистов функциональных отделов и служб. Результаты работы этих специалистов оказывают решающее влияние на обеспечение высокого качества продукции, проведение анализа издержек производства и разработку предложений по их снижению. В этих быстроменяющихся условиях как внешней среды, так и оснащенности рабочих мест принципиальное значение приобрело повышение эффективности работы таких специалистов.

В наследство от советской организации производства нам остался метод планирования контингента работников функциональных отделов по штатному расписанию. Этот метод опирался на опыт передовых предприятий отрасли и ставил целью подтянуть отстающие предприятия до уровня передовых. В этом основной смысл планового ведения народного хозяйства.

В условиях рыночной экономики главным источником развития является конкуренция. Международная конкуренция не оставляет нам возможности работать менее эффективно, чем на предприятиях развитых стран мира. Подход к планированию контингента по штатному расписанию обрекает нас на то, что мы будем постоянно находиться в отстающих и постоянно догонять передовые предприятия.

Требуется принципиально новый подход к решению таких вопросов. Необходим переход от планирования контингента к планированию задач, решаемых каждым подразделением и определению контингента с учетом внедрения современных методов и подходов к решению этих задач. Однако техника и технология решения задач постоянно совершенствуются. В таких условиях для правильного управления работниками и эффективной их мотивации необходимо широко применять гибкую систему вознаграждения.

Любой работник склонен приложить определенные усилия только в том случае, если он знает величину вознаграждения и оценивает вероятность и справедливость его получения. Вознаграждение является стимулом, если существует зависимость между результатами труда работника и размером его вознаграждения. Самым важным для эффективного мотивирования работника становится использование эластичной мотивационной системы, основанной на оценке эффективности решения поставленных перед работником задач.

Поэтому необходимо:

- 1) изучить реакции работников и установить такие стимулы, которые будут положительно оценивать все работники;
- 2) установить эффективность, которая удовлетворяет работника и может быть реализована;
- 3) выплачивать вознаграждение как можно быстрее после получения положительного результата, чтобы наблюдалась непосредственная связь между работой и оплатой;
- 4) обеспечить надлежащий уровень вознаграждения, поскольку чрезмерно низкое вознаграждение имеет антимотивационный характер;
- 5) не обещать больше, чем можно реально заплатить за данный результат;
- 6) использовать полную информацию о системе вознаграждений;
- 7) за инновационные достижения коллектива вознаграждать таким способом, который наглядно виден всем;

8) осторожно вести себя в вопросах увеличения вознаграждения. У человека за счет роста уровня материальных стимулов (внешнего вознаграждения) падает уровень внутренней мотивации (интерес к работе). Поэтому по истечению некоторого времени в такой ситуации не будет появляться никакая дополнительная инициатива. Человек начинает просто получать премии и надбавки.

Существует всегда некая оптимальная величина заработной платы, позволяющая добиться максимального эффекта. Эта величина не является конкретной ставкой зарплаты, а представляет собой определенный диапазон величин вознаграждений для данной работы (для данной квалификации работника). Рационально действующий руководитель (работодатель) не будет платить своим работникам ни меньше, ни больше оптимального уровня.

Система мотивации на предприятии должна быть задумана и спроектирована таким образом, чтобы стимулировать:

- а) отдельных сотрудников (за их трудовой вклад);
- б) коллективы, реализующие отдельные задания (за эффективность выполнения заданий).

В первом случае сотрудник не анализирует и не оценивает разумность и обоснованность выполняемых им заданий с точки зрения интересов подразделения или всего предприятия, а оценивает их исключительно с индивидуальной точки зрения.

Во втором случае система вознаграждений стимулирует коллективы и рабочие группы эффективно реализовать стоящие перед ними задачи. Члены коллектива или группы сами следят за появляющимися возможностями рационализировать свою работу и приспособливают их к потребностям своего производства. Важным является также и то, что вознаграждение связано с результатами работы всей группы. Это интегрирует воедино интересы отдельных членов указанной группы. В связи с этим существует совместная мотивация к тому, чтобы обучаться, взаимно обмениваться информацией и помогать друг другу.

Только такой подход может позволить добиться выживания предприятий транспорта в условиях острой международной конкуренции и обеспечения экономической безопасности отрасли, а методом оценки достижения поставленной цели является бенчмаркинг.

УДК 338.24.021.8

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ ОБРАЗОВАНИЯ

Г. М. БЫЧКОВА

Белорусский государственный университет транспорта

Трансформация любой социальной системы всегда чревата возникновением кризиса, который при определенных условиях может поставить под угрозу само ее существование. Тогда встает вопрос о ее безопасности. Именно такая ситуация сложилась в Беларуси после более десяти лет глубочайших преобразований, охвативших все стороны жизни общества: экономику, политику и идеологию. Это позволило всерьез заговорить, в частности, о проблеме экономической безопасности.

Стратегия экономической безопасности страны сочетает такие экономические, политические и правовые условия, которые обеспечивают устойчивое в длительной перспективе производство максимального количества экономических ресурсов на душу населения наиболее эффективным способом.

Важнейшим фактором, в значительной степени предопределяющим многие экономические и социальные характеристики страны, является уровень ее экономического развития, определяемый, как правило, величиной производимого валового внутреннего продукта на душу населения. Именно от его величины во многом зависят уровень, качество и продолжительность жизни населения, состояние его здоровья, качество питания, уровень образования, финансовые возможности государства и общества по обеспечению социальной защиты нетрудоспособных, достижению необходимой степени обороноспособности страны, развитию науки, искусства, культуры. *Уровень экономического развития выступает одним из важнейших показателей состояния экономической безопасности.*

Так как экономическая система страны представляет собой сложную иерархическую структуру, то в качестве объектов экономической безопасности выступают экономические отношения разного уровня:

- уровень семьи и личности – экономические интересы каждого гражданина страны;
 - микроэкономический уровень – агенты рынка;
 - региональный и отраслевой уровни – экономика областей и отраслей;
 - макроэкономический уровень – экономика страны в целом.
- Государственная деятельность в области изучения предмета экономической безопасности состоит:
- из определения и мониторинга факторов, подрывающих устойчивость социально-экономической системы и государства в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
 - формирования экономической политики и институциональных преобразований, устраняющих или смягчающих вредное воздействие этих факторов в рамках единой программы экономической реформы.

На данном этапе исторического развития объективно существует угроза экономической безопасности страны, недопущение или преодоление которой должно быть важнейшим элементом государственной экономической политики нашей страны.