

УДК 330.65

С.М. Анпилов*

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ, СДЕРЖИВАЮЩИХ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье систематизированы внутренние факторы, оказывающие влияние на устойчивое развитие современного предприятия. Обоснованы направления повышения устойчивости хозяйствования предприятий.

Ключевые слова: устойчивое развитие; внутренние факторы, сдерживающие устойчивое развитие; стратегия; эффективное управление.

Устойчивое развитие предприятия определяется влиянием целого ряда внутренних и внешних факторов. В работе сделана попытка систематизации основных факторов и причин, которые, по мнению автора, являются определяющими при формировании стратегии устойчивого развития предприятия. Основные внутренние проблемы предприятия подразделены на три группы: экономические, социальные и управленческие, внутри которых были выделены три уровня – проблемы на уровне руководства предприятия, проблемы на уровне персонала (трудового коллектива) и проблемы на уровне отдельного работника.

Рассмотрим внутренние *экономические проблемы* предприятия, которые в настоящее время являются наиболее существенными. На уровне руководства предприятия актуальной проблемой является недостаточное обеспечение хозяйственной деятельности финансовыми ресурсами. С такой ситуацией, вызванной мировым экономическим кризисом, столкнулось большинство предприятий отечественной промышленности. Также серьезной экономической проблемой устойчивого развития, находящейся в компетенции руководства предприятия, является низкий уровень конкурентоспособности производимой продукции. Проведенное исследование показывает, что степень проникновения инновационных технологий в функционирование отечественных предприятий не позволяет им проводить эффективную антикризисную политику, направленную на поддержание устойчивости. Деятельность руководства в данном направлении не основана на современных принципах работы, а формируется спонтанно, методом «проб и ошибок». При этом увеличиваются затраты

* © Анпилов С.М., 2012

Анпилов Сергей Михайлович (egmu205@mail.ru), кафедра экономики города и муниципального управления Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

всех видов ресурсов – материальных, финансовых, временных и других. Такая ситуация приводит к снижению конкурентоспособности предприятий, углублению кризисных явлений, невозможности проведения модернизации производства.

Вхождение нашей страны в ВТО может усугубить сложившееся положение, поскольку этот шаг предполагает осуществление внешнего аудита всех систем функционирования отечественных предприятий на соответствие их международным стандартам. Такая процедура в странах ВТО является гарантом обеспечения надежности и лояльности взаимодействия экономических систем. В то же время у нас пока не сформирована программа сертификации работы предприятий на соответствие правилам и нормам международного сотрудничества, что может стать причиной серьезных трудностей выхода российских предприятий на мировой рынок.

Маркетинговая политика большинства предприятий основана на реализации продукции через посредников, что не позволяет установить тесную взаимосвязь с потребителями и провоцирует рост рекламаций и падение спроса. Отсутствие тесных взаимосвязей с поставщиками также является причиной низкой конкурентоспособности.

Анализ экономических проблем, возникающих на уровне трудового коллектива, показал, что основными из них являются: высокие потери рабочего времени; снижение производительности труда; низкий уровень организации производства; недостаточное обеспечение трудовой деятельности качественными средствами и предметами труда; слабая материальная заинтересованность в результатах труда.

Указанные проблемы носят системный характер и не позволяют предприятию эффективно функционировать, поэтому их решение должно включать воздействие не только на персонал, но и на всю систему предприятия с целью оптимизации ее структуры и функций.

Экономические проблемы на уровне отдельного работника заключаются в следующем: низкий уровень заработной платы; неблагоприятные условия труда; несбалансированный рабочий график и высокий уровень трудовой напряженности.

Для каждого работника вопрос осуществления трудовой деятельности на конкретном предприятии зависит, прежде всего, от того, насколько справедливо оцениваются выполняемые им функции, от уровня организации труда и возможности его самореализации. Остановившись на экономической составляющей трудовой деятельности, мы выделяем основной причиной низкой эффективности функционирования предприятия – низкий уровень заработной платы. Кроме того, большое значение для работника имеют условия его трудовой деятельности. Некоторые факторы, оказывающие влияние на производственную сферу, могут негативно воздействовать на здоровье и жизнедеятельность работника. Действие вредных или опасных факторов должно возмещаться работнику путем предоставления различных компенсаций материального или психофизического характера. Создание благоприятных условий работы способствует повышению производительности труда, что положительно отражается на эффективности функционирования предприятия и устойчивости его развития.

Следующая группа внутренних проблем предприятия включает *социальные проблемы*. Их мы также разделили на три уровня. На уровне руководства предприятия выделяются следующие социальные проблемы: отсутствие эффективной системы социального партнерства; недостаточная квалификация руководителей; наличие социально-трудовых конфликтов на предприятии.

Социальное партнерство представляет собой систему взаимоотношений между работниками предприятия и его руководством, нацеленную на решение возникающих между ними проблем и регулирование возможных противоречий. Эффективная система социального партнерства позволяет на базе равноправного сотрудничества учитывать интересы как работников, так и работодателей. Создание и

развитие такой системы на предприятии позволяет проводить политику устойчивого развития, основываясь на поддержке всего трудового коллектива.

Проблема повышения уровня квалификации руководителей предприятия является одной из наиболее острых в настоящее время. Большинство руководителей обладают богатым опытом, но не имеют достаточных знаний в сфере инновационного управления, опираясь при принятии решений только на собственную интуицию. Такая позиция часто приводит к просчетам и неблагоприятным последствиям для предприятия. Решением данной проблемы может стать постоянное повышение квалификации руководящего звена, проведение конференций, круглых столов по обсуждению новых технологий в сфере управления, получение знаний из других источников, приобретение навыков в сфере инновационной деятельности и т. д. При этом должна повышаться ответственность руководителей за принятие неэффективных управленческих решений.

Все социальные проблемы на предприятии тесно взаимосвязаны. И проблема возникновения социальных конфликтов вытекает из всех вышеперечисленных проблем. Причинами социально-трудовых конфликтов становятся противоречия между группами работников и руководством, которые приобретают характер прямых столкновений. Чаще всего социально-трудовые конфликты приводят к негативным последствиям, которые заключаются в минимизации деловых контактов между конфликтующими сторонами вопреки деловой необходимости, формализации взаимоотношений, снижении показателей эффективности работы, уменьшении мотивации трудовой деятельности, значительной потере рабочего времени ввиду умышленного деструктивного поведения. В большинстве случаев устранить конфликт становится невозможным по различным обстоятельствам (глобальный масштаб конфликта, большая длительность конфликтной ситуации и др.). Поэтому главная задача руководства предприятия – не создавать инцидент и стараться избегать возникновения глубоких противоречий интересов.

Рассмотрим социальные проблемы на уровне трудового коллектива, то есть те, которые существенным образом затрагивают его интересы и отражаются на эффективности работы персонала. К ним мы отнесли: низкий профессиональный уровень работников; слабую социальную защищенность трудового коллектива; недостаточную мотивацию персонала.

Повышение профессионального уровня работников является основой для создания устойчивого и конкурентоспособного предприятия на рынке. Высококвалифицированный персонал в настоящее время может стать основой конкурентного преимущества предприятия. Для этого на предприятии должен быть создан резерв молодых специалистов путем методичной реализации программы работы с персоналом и плана повышения профессионального уровня кадров.

За счет повышения квалификации персонала, роста опыта, знаний и навыков работников увеличивается эффективность работы предприятия, что ведет к его устойчивому развитию.

Второй важной проблемой является низкая социальная защищенность трудового коллектива. Ввиду отсутствия действенных методов управления социальным климатом в коллективе значительно снижается производительность труда, что отражается на стабильности функционирования предприятия. Решение данной проблемы возможно при создании комфортных условий работы персонала, обеспечении благоприятной психоэмоциональной атмосферы, разработке мер социальной поддержки при возникновении сложных жизненных ситуаций.

Кроме того, необходимо обеспечить совершенствование системы охраны труда и компенсации при получении профессиональных травм и заболеваний. На сни-

жение производительности труда и рост текучести кадров влияют неблагоприятные санитарно-гигиенические условия работы. Чтобы решить возникшую проблему, на предприятии должны быть созданы условия работы, отвечающие предъявляемым нормативным требованиям, и разработаны меры, направленные на сохранение здоровья работников (предоставление санаторно-курортного лечения, создание зон отдыха, организация медицинских кабинетов и т. д.).

Еще одной проблемой, влияющей на эффективность функционирования предприятия, является недостаточная мотивация персонала. Мотивировать персонал на улучшение качества своей работы можно, ориентируясь на внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относится повышение материальной заинтересованности в работе, развитие механизмов профессионального роста, систематическое предоставление специальных льгот и условий. К внутренним стимулам относится идентификация человека с выполняемой им работой. В сложных современных условиях персонал предприятия, имея определенные знания, опыт и навыки, необходимый уровень работоспособности и обучаемости, может значительно влиять на устойчивость функционирования и развития предприятия.

В то же время недостаточность финансовых средств не позволяет предприятиям обеспечивать все потребности работников. Поскольку на сегодняшний день высокий уровень заработной платы является важным, но не единственным стимулом повышения производительности труда, на предприятии необходимо создать такую мотивационную систему, которая позволит работникам идентифицировать себя с выполняемой работой и направить свои знания и умения на благо предприятия.

Переходя на уровень отдельного работника, можно отметить, что важнейшими социальными проблемами, оказывающими значительное влияние на функционирование предприятия на этом уровне, являются: проблема социальной адаптации работника в коллективе, а также возможность профессионального и карьерного роста и творческой самореализации. При приеме на работу человек вовлекается во внутрипроизводственные связи, приобретая при этом определенный набор организационных норм и правил поведения в отношении своих сослуживцев, трудового коллектива и руководства предприятия. От принятого работника требуется соответствующее занимаемой должности поведение. В то же время, поступая на работу, сотрудник предъявляет определенные требования к организации в отношении получаемой компенсации за труд, условий работы и т. д.

Адаптируясь на предприятии, работник осваивает его организационную структуру, экономические механизмы мотивации и стимулирования, систему управления и организации производственного процесса, режимы труда и его оплаты. Принятие работником условий труда в организации является необходимой предпосылкой для его успешной деятельности. Невозможность адаптации может привести к неблагоприятным последствиям как для работника, так и для предприятия.

Второй важной внутренней социальной проблемой на уровне работника предприятия является наличие возможности для него осуществлять профессиональный и карьерный рост, а также творчески реализовываться в процессе производственной деятельности. Мы выделяем эту проблему как одну из главных, поскольку реализация указанных потребностей работника вызывает большое количество положительных эффектов в деятельности предприятия, которые выражаются в повышении производительности труда, его интенсивности, росте трудового потенциала и, как следствие, стоимости компании. Кроме того, увеличивается стоимость нематериальных активов, расширяется инновационная составляющая работы предприятия, увеличивается его инвестиционная привлекательность и т. д. Следовательно, на предприятии должны быть созданы необходимые условия для

реализации творческого и профессионального потенциала работника, что обеспечит устойчивое функционирование и развитие предприятия.

Третья группа внутренних проблем предприятия включает *управленческие проблемы*. Любое предприятие имеет многоуровневую структуру управления. Поэтому мы выделяем три уровня управленческих проблем функционирования предприятия: уровень руководства, уровень трудового коллектива и уровень отдельного работника. При этом большая часть управленческих проблем находится на уровне руководства, к ним относятся: неразвитость механизмов устойчивого развития; неэффективность принимаемых управленческих решений; приоритет тактических задач над стратегическими целями; ориентация на поиск причин срывов в работе, а не на средства борьбы с ними; недостаточная готовность к внедрению инноваций.

Для решения данных проблем руководители предприятия должны обладать соответствующей управленческой компетентностью, которая выражается не только в обладании определенными знаниями и навыками, но и в возможности реализовывать их на практике. Профессиональный руководитель должен придерживаться требований, диктуемых производственными процессами, а также иметь творческий потенциал для принятия решений, отвечающих запросам возникшей ситуации.

Как мы видим, большинство проблем в сфере управления связано с качеством поступающей информации, необходимой для принятия управленческих решений. С этой проблемой сталкиваются все предприятия. Чаще всего поступающей информации недостаточно либо она не удовлетворяет предъявляемым к ней требованиям (не систематизирована в должной степени). Решение данной проблемы лежит в создании эффективной информационной системы на предприятии, включающей обширную информационную базу данных, четкие информационные связи и налаженные информационные потоки. Такая система позволит быстро принимать эффективные управленческие решения, сократит не только затраты времени, но и затраты других ресурсов предприятия.

Управленческие проблемы, возникающие на уровне трудового коллектива, заключаются в следующем: отсутствие корпоративной компетенции управления; низкая обеспеченность информационными ресурсами; недостаток устойчивых горизонтальных информационных связей; отсутствие ответственности за недостоверность, избыточность или недостаточность информационных потоков; дефицит аналитической деятельности.

В настоящее время наблюдается серьезный дефицит управленцев среднего звена, обладающих достаточными знаниями и умениями. В связи с этим главной задачей в современных условиях является формирование такой структуры управления, которая позволит пополнять накопленный опыт и развивать институт корпоративной компетенции управления.

По мнению зарубежных ученых, корпоративная компетенция управления включает в себя рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладают работники данного предприятия. Кроме того, корпоративная компетенция включает комплекс процессов управления, возникающих на предприятии, в том числе управление корпоративной культурой, управление микроклиматом в коллективе, саму философию управления данным предприятием, направленные на его развитие.

Во многом соглашаясь с мнением зарубежных авторов, хотим отметить, что, на наш взгляд, корпоративная концепция управления характеризуется, прежде всего, системой взаимосвязей, взаимодействий и взаимовлияния членов трудового коллектива по вопросам регулирования основных процессов функционирования предприятия. Корпоративная компетенция является характерной особенностью каждого предприятия, которая непосредственным образом влияет

на эффективность его развития, так как формирует внутреннее конкурентное преимущество предприятия.

Недостатки информационной обеспеченности управленческой деятельности на этом уровне также имеют существенное значение. Во многом именно недостаток информационных ресурсов и их неудовлетворительное качество ведет к серьезным сбоям в работе, снижению результативности труда.

Также на уровне трудового коллектива отмечается проблема дефицита аналитической работы. Анализ если и проводится, то поверхностный и недостаточный для осуществления стратегического планирования, что приводит к срывам намеченных планов, недостижению поставленных показателей и другим неблагоприятным последствиям.

Рассмотрим проблемы управления на уровне отдельного работника. К ним мы отнесли: отсутствие четкой модели индивидуальной компетенции управления; наличие разноуровневых плановых заданий, затрудняющих их своевременное выполнение; отсутствие индивидуальных планов работы.

Ввиду отсутствия на предприятиях корпоративной компетенции управления, у работников не формируется индивидуальная компетенция, модель которой включает три составляющие: знания (образование работника), навыки (накопленный опыт), способы общения (умение взаимодействовать с коллективом).

Выполняемый работником объем трудовых функций включает в себя значительное количество заданий и поручений. Не имея индивидуальной компетенции, работнику сложно ориентироваться в вопросах организации режима своей работы, взаимодействовать с другими работниками в процессе производства и рационально использовать свое рабочее время.

Поэтому для повышения эффективности работы необходимо сформировать четкое представление об индивидуальной компетенции каждого работника. Также росту производительности труда способствует разработка индивидуальных планов. Они позволяют планировать свою деятельность, контролировать ход выполнения плановых заданий, оценивать возможность достижения намеченных результатов, проводить постоянный мониторинг работы.

Таким образом, для повышения эффективности функционирования предприятия и его устойчивого развития необходимо направить усилия на развитие персонала предприятия, повышение уровня профессиональных знаний, инвестировать средства в обучение сотрудников. Это позволит сформировать конкурентное преимущество предприятия, что станет отправной точкой для его устойчивого развития на рынке.

Также необходимо сформировать корпоративную систему управления, которая даст возможность оптимизировать деятельность различных служб предприятия и минимизировать все виды затрат за счет проведения управленческой экспертизы разработанных нормативов, позволит осуществлять оперативный и итоговый мониторинг качества производимой продукции и соответствия ее экологическим стандартам.

Таким образом, нами были выявлены внутренние факторы, влияющие на устойчивое развитие предприятия. Основными из них являются: уровень профессионализма производственного персонала, который влияет на весь производственный процесс и процесс развития предприятия; обеспеченность финансовыми ресурсами, вследствие которой у предприятия появляется возможность реализовать свои планы; качество принимаемых управленческих решений, от которого зависит будущее предприятия.

Для реализации стратегии устойчивого развития руководство предприятий должно обладать определенными профессиональными навыками и действенными механизмами управления устойчивым развитием, которые будут способствовать достижению поставленных целей.

*S.M. Anpilov****THE SYSTEMATIZATION OF INNER FACTORS THAT RESTRAIN
THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISE**

In the article the inner factors that influence the sustainable development of modern enterprise are systematized. The directions of increasing the sustainability of management of enterprises are justified.

Key words: sustainable development, inner factors that restrain sustainable development, strategy, effective management.

* *Anpilov Sergey Mihailovich* (egmu205@mail.ru), the Dept. of Economy of the City and Municipal Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.