

производительных сил общества. На высоком уровне развития производительных сил общественное разделение труда вызывает необходимость воссоединения разобщенных производственных функций и процессов с помощью межотраслевых связей. И чем сложнее, многочисленнее и шире эти связи, тем более необходимой становится объективная потребность сведения в единое целое отдельных производственных функций, операций, сфер и отраслей, которые не могут развиваться независимо друг от друга.

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., Т.46. Ч.1. С.464.

<sup>2</sup> Там же. Т.27. С.406.

<sup>3</sup> Там же. Т.23. С.353.

<sup>4</sup> Там же. Т.26. Ч.3. С.278.

<sup>5</sup> Там же. Т.23. С.364.

<sup>6</sup> Там же. С.514.

<sup>7</sup> Там же. Т.46. Ч.2. С.19.

<sup>8</sup> Евдокимов А., Зайцев Н. // Экономические науки. 1988. № 6. С.69.

<sup>9</sup> Кулаженко В.А. Плановость сельскохозяйственного производства в народнохозяйственном АПК. Мн., 1983. С.6.

<sup>10</sup> Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. В 4 т. М., 1972–1980. Т.1. С.23.

<sup>11</sup> См.: Закономерности функционирования агропромышленного комплекса. М., 1986. С. 5, 16; 72, 88; Формирование и развитие народнохозяйственного агропромышленного комплекса. М., 1984. С. 6, 56; Афанасенко И.Д., Давыденко Л.Н. Новый способ производства проволоства. М., 1992. С.25.

<sup>12</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т.12. С.732.

Л.П.ЕРМАЛОВИЧ

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Каковы причины стратегического успеха предприятия? Этот вопрос уже многие годы находится в центре внимания ученых-практиков. В результате исследований в качестве основного фактора стратегического успеха была определена рыночная ориентация. Такой подход к обеспечению конкурентных преимуществ разработан специалистами Гарвардской школы, которые пришли к выводу, что успех предприятия зависит от структуры отрасли и выбранной стратегии. Привлекательность отрасли обуславливается действующими в ней конкурентными силами. Чем острее в отрасли конкуренция, тем меньше ее привлекательность для фирмы. С другой стороны, удачный выбор стратегии может сыграть также немаловажную роль в обеспечении успеха предприятия, например: преимущество в издержках, выпуск новых модификаций продукта, быстрый захват рыночных ниш.

Таким образом, данная концепция четко ориентирована на рынки сбыта. Но она не в полной мере учитывает целый ряд таких факторов, как ресурсообеспечение, поведение персонала, структура предприятия и т.п.

В 80-е годы наметился новый подход к выявлению конкурентных преимуществ, в основе которого лежит тот факт, что каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которые оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать их в соответствии со своими возможностями. Именно ресурсный потенциал обуславливает успех на рынке. Если предприятие сделает выбор и осуществит комбинацию ресурсов лучше и быстрее конкурентов, то ему гарантирован успех.

В рыночной системе в конечном счете потребитель решает вопрос о том, может ли тот или иной товар стать предметом обмена. В условиях интенсивной конкуренции для выработки стратегии только ориентации на потребителя или на рынок уже не достаточно. Рынок все более приобретает черты рынка покупателя, а рыночная ориентация стала неотъемлемой частью стратегии практически всех конкурентов. Следовательно, она не является больше фактором конкурентных преимуществ. В связи с этим оправдана ориентация на ресурсы.

В настоящее время в теории конкуренции актуально новое направление – “теория относительных преимуществ” С.Ханта и Ф.Моргана, основанная на интеграции ресурсного и рыночного подходов. Суть ее в том, что предпосылка конкурентоспособности того или иного предприятия заключается в относитель-

ном преимуществе его собственных ресурсов по сравнению с конкурентами. Эти ресурсы в отдельности или в их рациональной комбинации могут использоваться для производства таких товаров и услуг, которые на фоне предложения других фирм в определенных рыночных сегментах воспринимаются как наиболее ценные. Относительное преимущество в ресурсах может, но не обязательно должно, обеспечивать наиболее выгодную по сравнению с конкурентами позицию предприятия на рынке. Только потребитель может установить, представляет или нет та или иная комбинация ресурсов более высокую ценность для него. В условиях рыночной экономики полемика между сторонниками ресурсной и рыночной ориентации беспочвенна, ибо стратегический успех — продукт системного подхода.

В период становления рыночной экономики в Республике Беларусь имеют право на жизнь и первый, и второй подходы. Поскольку рыночная ориентация является конкурентным преимуществом только тогда, когда она практикуется немногими конкурентами, то для нашей республики этот подход (или маркетинговый менеджмент) остается актуальным. Точно так же актуален и ресурсный менеджмент, ибо техника менеджмента ресурсосберегающего производства (или рационализация внутрифирменных производственных процессов) влияет на предпринимательский успех.

Можно сказать, что общими факторами успеха являются человеческие ресурсы с их индивидуальными способностями и навыками и стратегические решения, формирующие систему ценностей потребителя.

Если видеть в менеджменте совокупность принципов, методов и средств управления, то представляется целесообразным выделить особые характеристики персонала как ресурса. Наемный работник отличается от других видов ресурсов тем, что он имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию. Иначе говоря, персонал не может рассматриваться как однородная субстанция: каждый работник руководствуется индивидуальными мотивами и ценностями. Внутрифирменный менеджмент имеет один объект — человека, от степени вовлеченности которого в деятельность предприятия зависит конечный результат. Этим определяется приоритетность управления персоналом перед производственным и другими видами менеджмента в плане стратегической мотивации работников, формирования у них необходимых предприятию интересов и поведения с целью интеграции ожиданий фирмы с их интересами. Утверждение нового взгляда на рабочую силу выражается в повышении требований к ней, а также в увеличении затрат на ее развитие государством и частным бизнесом. Капиталовложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы.

При таком подходе от сотрудника требуется активная позиция. Он лично ответствен за результаты своего труда и действует во имя осуществления общих целей всего предприятия. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий для работника. И то, и другое должно оставлять место для развития личной инициативы. Это означает, что определенные сотрудники могут за свой труд получать больше и продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем другие. Таким образом, нельзя не согласиться с американским социологом Р.Е.Майлзом, который еще в 60-е годы ввел термин "менеджмент человеческих ресурсов"<sup>1</sup>. Это новый подход к управлению персоналом, принципиально отличающийся от классического. Здесь прослеживается четкая тенденция повышения роли кадровых служб. Характерная черта организации работы с персоналом в рамках этого подхода — интеграция кадровыми службами всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента подбора до выплаты пенсионного вознаграждения. Некоторым руководителям иногда с трудом удается перестроиться, чтобы относиться к своим сотрудникам как к ценному ресурсу. И все же во многих странах такой взгляд начинает преобладать, ибо индивидуальный подход позволяет предприятию обеспечить стратегический успех.

Внутрифирменный менеджмент в нашей республике должен отказаться от политики минимальных вложений в человеческие ресурсы, затрагивающих

лишь внешние, производственно-бытовые стороны труда. В сложившейся экономической ситуации необходимо исходить из экономических критериев деятельности работников, ориентироваться на инвестиции, необходимые для обучения и тренинга персонала, максимального раскрытия возможностей и способностей как отдельной личности, так и профессиональных и социальных групп. Главным должен стать принцип соотношения денежных затрат на развитие персонала и получаемых результатов в виде прибыли. Такой подход базируется на долгосрочной стратегии бизнеса, способствует видоизменению деятельности персонала в производственно-технической и социально-экономической сферах.

Усиливается роль руководителя службы персонала. Линейные менеджеры, будучи профессионалами в узкой сфере и не имея специальной подготовки в области человеческих отношений, решают кадровые вопросы наиболее приемлемым в сложившейся конкретной ситуации способом, что не благоприятствует проведению в жизнь единой кадровой политики предприятия.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из реагирующей превращается в активную стратегическую, которая высшим звеном менеджеров интегрируется в общую политику всего предприятия. Прежде чем определить основные направления менеджмента человеческих ресурсов, хотелось бы обратить внимание на ряд факторов, которые обуславливают специфику современного управления персоналом. Во-первых, предприятия часто работают в условиях нехватки рабочей силы. Во-вторых, способности, знания, квалификация и профессиональные навыки распределены между людьми неравномерно. Это требует регулирования обменных процессов между работодателем и работниками. В-третьих, мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому поиск системы, которая способствует росту их эффективности, является ключевой проблемой экономики. В-четвертых, с производственной точки зрения обеспечение предприятий человеческими ресурсами сопровождается решением особых хозяйственных задач, например повышения производительности их труда.

Основные направления кадровой политики менялись вместе с изменениями теоретических взглядов и позиций. Центром традиционной микроэкономической теории является представление о предприятии как крупной производственной единице. С данной точки зрения, кадровая политика – это прежде всего политика занятости, которая должна соответствовать предельному уровню рентабельности выпуска продукции. Но ведь кадровая политика не сводится к простой технике найма необходимого количества рабочей силы.

С точки зрения теории бихевиоризма, поведение личности в процессе принятия решений определяется расчетом. Человек взвешивает свои стимулы и требуемые от него трудовые усилия. Если результат расчета положителен, он становится сотрудником предприятия. Стало быть, он выбирает такую альтернативу, где ожидаемая выгода является максимальной.

С фактором “труд” связаны две категории издержек – это текущие издержки (заработная плата, дополнительные расходы на персонал) и капитальные затраты на повышение квалификации персонала. Инвестиции в повышение квалификации приносят прибыль. Это исследуется теорией человеческого капитала, которая рассматривает человеческие ресурсы как разновидность основных фондов. Согласно этой теории, текучесть кадров влечет за собой не только издержки по найму новых работников, но и приводит к скрытой потере основного капитала; увольнение является деинвестированием; сокращение рабочего времени является средством сохранения человеческого капитала.

И наконец, рынки труда по сравнению с товарными или финансовыми имеют специфические свойства. Трудовое соглашение – это не договор купли-продажи. Трудовые отношения содержат элементы, которые в обычных договорах не регулируются (например, конфликты).

В соответствии с изложенным, предприятие следует рассматривать не в качестве крупной производственной единицы, а как социальную систему с внутренними структурами и процессами принятия решений. Известно, что конкурентоспособность определяется не только собственными усилиями предприятия, но зависит и от внешней обстановки, включая политическую ситуацию, особен-

ности государственного регулирования и т.п. Социальные факторы конкурентоспособности трудно поддаются оценке в денежном выражении и количественном измерении. Среди них можно выделить трудовую этику, гибкость, открытость внешнему миру, мобильность, дух конкуренции. В промышленно развитых странах эти факторы играют большую роль, чем в развивающихся.

В заключение попытаемся определить основные направления менеджмента человеческих ресурсов в современных условиях. Это перекалфикация персонала, привлечение новых сотрудников, составление программ обучения для всех звеньев, развитие потребностей и потенциала работников. На первый план выдвигаются планирование индивидуальной карьеры<sup>2</sup>, создание "команд" в многоцелевых фирмах, подбор молодых способных работников; оказание содействия менеджерам со стороны кадровых служб в руководстве горизонтальными организационными структурами, усиление ориентации на конечные результаты, а также создание общефирменных схем признания и поощрения заслуг работников. Усиливается связь планов использования человеческих ресурсов с планами хозяйственных подразделений. Особого внимания требует решение вопросов, связанных с оплатой труда. Так, для нашей республики, чтобы достигнуть соответствия затрат труда и заработков, целесообразно децентрализовать систему управления производством, передав важнейшие полномочия и функции на низший уровень управления. Необходимо провести аттестацию рабочих мест и занятых работников, добиться согласия коллектива на сокращение лишних работников, а оставшимся платить столько, сколько необходимо для обеспечения нормального жизненного уровня. Иметь четкое представление о возможностях и деловых качествах работника. Уделять больше внимания рационализации кадровой политики, сократить аппарат управления за счет совершенствования его функций, при необходимости доукомплектовать руководящий персонал квалифицированными и предприимчивыми людьми. Шире применять контрактную систему найма работников, что позволит гарантировать оплату добросовестного труда, повысить производительность индивидуального труда, а через повышение эффективности производства и доходов предприятия — получать дополнительную выгоду в виде различных доплат.

Следовательно, обновляется концепция управления персоналом, в которой теперь широко используются отличия по критериям оценки эффективности (более полное применение человеческих активов против минимизации затрат), по признаку контроля (самоконтроль вместо внешнего контроля), по предпочтительной форме организации (органическая гибкая форма вместо централизованной бюрократической) и др.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Исаенко А. Н. // США: экономика, политика, идеология. 1991. №3. С.97 и след.

<sup>2</sup> Скворцов Н. Н., Назимова Н. К. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт. Киев, 1992. С.28.

<sup>3</sup> Грачев М. // Социалистический труд. 1991. №10. С.89 и след.

Е.Г.КАШТАНОВА

## НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Общая стратегия экономических реформ в Беларуси направлена на стабилизацию экономики. В ходе экономической реформы в 1992–1996 г. использовались традиционные для индустриальных стран стабилизационные рычаги. Это, во-первых, мягкая монетарная политика, финансирующая недостаток совокупного спроса кредитной эмиссией; во-вторых, до 1994 г. — политика плавающего валютного курса; в-третьих, бюджетная экспансия, создаваемая ростом государственных расходов; в-четвертых, поддержка неэффективных рабочих мест на предприятиях и государственное финансирование скрытой безработицы. Главной задачей стабилизационной политики объявляется достижение полной занятости, основным средством её решения — стимулирование совокупного спроса за счет расширения государственных расходов.