

ности, а также субхолдинговые компании, которые будут владеть акциями/долями операционных компаний и участвовать в распределении полученной ими прибыли.

Именно такая структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения сквозного контроля владельцев над всеми структурами холдинга. Она же в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения, что является ключевым фактором обеспечения инвестиционной привлекательности холдинга [3].

В рамках структуры предполагается создание центральной холдинговой компании в целях консолидации активов группы, а также возможности аккумулирования прибыли от операционных компаний с минимальными налоговыми последствиями, ее последующего реинвестирования или распределения в виде дивидендов конечным акционерам группы.

### Литература

1. Терентьев, А. Р. Адаптивное управление инвестиционно-строительным холдингом / А. Р. Терентьев. — М.: Макс-Пресс, 2006. — 296 с.

2. Рылов, А. С., Степанова, Е. Б. Построение системы документооборота в строительном холдинге: в 10 т. / А. С. Рылов, Е. Б. Степанова // Научная сессия МИФИ-2005: сб. науч. тр. — Т. 2. — М.: МИФИ, 2005. — С. 134.

3. Зиятдинов, К. В. Разработка и реализация типовой структуры инвестиционно-строительного холдинга // Экономика и управление: сб. научных трудов Ч. 4./ Под ред. д-р эк. наук, проф. А. Е. Карлика. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.

### Руководитель и сотрудник: лояльность и вовлеченность

*Остальцева О. Ю., студ. III к. БГЭУ,  
науч. рук. Флерко С. Л.,  
канд. эк. наук, доц.*

В экономически развитых странах все больше внимание со стороны руководства уделяется нематериальной мотивации труда: созданию условий сотрудничества и единства, что значительно повлияло на приверженность работников своему предприятию.

Нематериальная мотивация во многом транслируется японской парадигмой управления: все технологии, специальные программы, методики становятся пустой формальностью, если нет вовлеченности и лояльности, двух факторов, которым подчинено поведения сотрудников и руководства. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношения к корпорации как к родной семье, сформировать понимания того, что у рабочих и менеджеров одна судьба [1, с. 121]. В японской практике руководство берет на себя долгосрочные обязательства перед сотрудниками, а они имеют

обязательства перед руководством, что является принципом успешной работы организации.

Машины и компьютеры не могут быть творческими сами по себе, поскольку для творчества требуется нечто большее, чем обработка имеющейся информации. Для совместного успеха требуется человеческая мысль, интуиция и желание совместно трудиться [1, с. 79–80].

Проблематика отношений сотрудников и руководства весьма многогранна и противоречива. В белорусском «механизме» построения этих отношений прослеживается грань между руководителем и сотрудником, барьер, который порой становится существенным препятствием на пути к достижению общего результата. В данной модели отношения выстраиваются с позиции подчинения, а не сотрудничества и сплоченности.

Руководитель и сотрудники, в первую очередь это люди, объединенные общностью целей и интересов, связанных с деятельностью организации, и, помимо материальной заинтересованности, у обеих сторон должно быть стремления, желания работать совместно. Все руководители хотят видеть в своей команде опытных, профессиональных людей, обладающих лидерскими качествами, профессиональной интуицией, способных принимать правильные решения, а главное работать с полной отдачей. С другой стороны, сотрудникам не нужен авторитарный царь «вершитель судеб», им нужен управленец-профессионал. Человек, способный сплотить команду и вести ее по дороге изменений, обеспечивая слаженные действия всех работников, своевременно информируя коллектив о стратегических и текущих задачах, регулируя взаимодействия с помощью четких регламентов. В организации работы коллектива нет абсолютных истин, так как поведения людей (в данном случае подчиненных и руководителей) не только рациональны, но и иррациональны. Здесь влияют как объективные условия, воздействия руководителя, так и субъективные моменты, эмоционально-психологические аспекты внутри коллектива. В целом успешное сотрудничество это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и ситуации [2, с. 414].

Как показывает зарубежный опыт создания «благоприятного «микроклимата» в отношениях между руководителем и подчиненным, способствующего совместной плодотворной работе, достигается через систему лояльности, вовлеченности и свободу самовыражения.

Лояльность и вовлеченность в организации начинается с желания сотрудничества. Важным критерием является открытость, как руководства, так и сотрудников, их заинтересованность, абсолютная самодисциплина, отсутствие директивности, стремления к поиску компромиссного решения поставленной задачи, с минимальными потерями времени.

Свобода самовыражения — каждый должен быть самим собой при условии соблюдения «Кодекса деловой репутации». Сотрудник может быть уникальным, его

могут какое-то время не понимать, но он должен иметь возможность высказаться. В процессе работы каждый реализует свой профессиональный интерес, который выражается через знания, умения и навыки выполняемой работы. Идея в том, что если неправильно подобрать человека, то можно потерять гораздо больше. Ключевым моментам является исключения из кадровой политики принципа «сотрудник по знакомству».

Отношения между руководителем и сотрудниками базирующиеся на открытости, доверии, взаимодействии в независимости от выбранной модели руководства наиболее совершенны. Атмосфера доброжелательности и сплоченности коллектива является движущей силой перемен и совершенствования организации, базисом к которому следует стремиться при совершенствовании белорусской модели отношений в коллективе. В условиях развития рыночных отношений сотрудник и руководитель должны стать партнерами, перед которыми стоит общая цель, достижения которой возможно лишь при совместном труде, исключая все личностные моменты, рассматривая лишь должностные характеристики обеих категорий.

### Литература

1. Морита, А. Сделано в Японии / А. Морита, Э. М. Рейнголда, М. Симомуры; под ред. А. Морита. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 289 с.
2. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 1999. — 480 с.

## Методика расчетов эффективности управленческого учета

*Островская И. С., студ. V к. ГрГУ им. Я. Купалы,  
науч. рук. проф. Рабцевич В. В.,  
д-р ист. наук*

Единой методики расчета эффективности управленческого учета на сегодняшний день не существует.

По мнению С. Колесникова, затраты на комплексную оценку эффективности внедрения новой системы управления могут быть рассчитаны только в рамках длительного и дорогостоящего консалтингового проекта, проведение которого не всегда оправдано [1, с. 6].

Если анализировать эффективность с точки зрения стоимостного выражения, то она рассчитывается как доход от внедрения управленческого учета за вычетом расходов на внедрение управленческого учета. Расходы на внедрение включают в себя: подготовку персонала, покупку программного обеспечения, разработку системы отчетности, методических рекомендаций и прочей документации, внедрение системы документооборота и отчетности.