

$$ЗФП_{2015} = (74183 - 23973) / 74183 \times 100\% = 67,68\%.$$

$$ЗФП_{2016} = (92529 - 30090) / 92529 \times 100\% = 67,48\%.$$

Чем выше значение запаса финансовой прочности, тем устойчивее положение предприятия. У ОАО «Витебские ковры» запас финансовой прочности уменьшился, что говорит об ухудшении положения организации. В этих условиях очевидно, что у организации существует один путь увеличения запаса финансовой прочности – это снижение издержек связанных с производством и реализацией продукции.

Далее был рассчитан последний ключевой показатель CVP-анализа, а именно сила воздействия операционного рычага (производственный леверидж):

$$СВОР_{2015} = (74183 - 62099) / 6385 = 1,89. \quad СВОР_{2016} = (92529 - 74297) / 8622 = 2,11.$$

Увеличение уровня СВОР при неблагоприятных условиях на рынке отрицательно сказывается на положении организации, так как чем выше доля постоянных затрат, а следовательно СВОР, тем финансовые результаты предприятия чувствительней к изменению конъюнктуры рынка: расширение продаж порождает повышенный рост прибыли, сворачивание продаж – падение прибыли с еще большим темпом. Это значит, что действие операционного рычага порождает особый тип риска – производственный риск – риск погрязнуть в постоянных затратах при ухудшении конъюнктуры, так как постоянные затраты будут «тормозить» переориентацию производства, не давать возможности быстро диверсифицироваться или сменить рыночную нишу.

С другой стороны при благоприятной конъюнктуре предприятие с высоким уровнем СВОР будет иметь дополнительный финансовый выигрыш в виде прибыли от увеличения объемов продаж. Поэтому увеличение уровня СВОР у ОАО «Витебские ковры» повышает операционные риски организации, а именно риск погрязнуть в постоянные затраты допускается только тогда, когда есть полная уверенность в том, что объемы продаж будут расти.

УДК 338.24.01

ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Верна В.В., к.э.н., доц.

*Институт экономики и управления (структурное подразделение) ФГАОУ ВО
«Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,
г. Симферополь, Российская Федерация*

Реферат. *В статье рассмотрены понятие и сущность корпоративных знаний в организации, понятие самообучающейся организации; сформулированы свойства и признаки самообучающейся организации. Предложены направления преобразований и изменений внедрения концепции управления знаниями в самообучающейся организации.*

Ключевые слова: персонал, знания, корпоративные знания, управление знаниями, самообучающаяся организация.

В современных условиях деятельности организаций кардинально меняется роль персонала. Основное требование к менеджменту современной компании – ознакомить работников с перспективами развития организации, заслужить их доверие, обеспечить обучение и эффективное развитие при условии должной мотивации. Кроме того, организация должна обеспечить доступ каждого работника к корпоративным знаниям и возможность сделать собственный вклад в эти знания.

Вопросом исследования особенностей формирования экономики знаний и системы управления знаниями в корпорациях посвящены научные труды многих ученых: К. Вига, П. Друкера, И. Нотаки, Г. Такеучи, Г. Бекера, Е. Брукинга, М. Блауга, Д. Минцера, Ф. Махлупа, М. Мелоуна, Д. Стоунхауса, Т. Стюарта, Р. Аккофа, Дж. Беллингера, Т. Ллойда, Я. Менцера, К. Э. Свейби, М. Поляни, Т. Давенпорта, П. Сенге, Т. Шульца, Б. Г. Клейнера и др.

В современных условиях развития отечественных организаций основополагающей

является тенденция, согласно которой ценятся знания как элемент управления бизнесом, но не принимается во внимание, что управление знаниями должно быть перманентным процессом. Это объясняется, прежде всего, недостаточностью опробованных практикой моделей и процедур, которые могли бы служить для организации неким ориентиром в процессе управления знаниями [3].

Существует несколько подходов к пониманию сущности термина «знания». Знания – это проверенный практикой результат познания действительности, объективное отражение ее в сознании человека. Знания можно представить как осмысленные, определенным образом классифицированные сведения, факты, понятия, процедуры получения информации, средства ее объяснения (как процесс познания) [1–4].

Корпоративные знания – сложный комплекс информации, факторов воздействия, тесно связанных между собой. Ключевая проблема управления знаниями заключается в активизации использования интеллектуального потенциала работников, поскольку большинство знаний являются скрытыми (до 80 %). Зарубежный опыт компаний, в которых функционируют системы управления знаниями, подтверждает эффективность этого направления менеджмента при условии тесного взаимодействия специалистов самых различных сфер деятельности предприятия со специалистами в сфере ИТ.

В современных условиях динамичной и изменчивой бизнес-среды предприятиям, для того чтобы оставаться эффективными и конкурентоспособными, необходимо оперативно реагировать на происходящие изменения. В связи с этим ключевым фактором становится способность организации к самообучению, что дает возможность быстро приспосабливаться к новым условиям, используя внутренние ресурсы.

Организация, которая самообучается, понимается нами как модель компании, ориентированной на развитие путем постоянного обучения и самообучения персонала. Самообучающаяся организация – это развивающаяся компания, обучающаяся и совершенствующаяся за счет собственных внутренних резервов. Каждый член коллектива заинтересован в индивидуальном повышении собственного профессионального уровня. Персонал организации, которая самообучается, эффективно работает в любой, в том числе и кризисной ситуации, чувствуя себя частью системы и с уважением относясь ко всему, что его окружает. В результате в большинстве случаев преодолевается страх перед необходимостью организационных изменений, которые начинают восприниматься как закономерный процесс, что сопровождается личностным профессиональным ростом [3].

Самообучающейся организации присущи определенные свойства:

- гибкая и максимально горизонтальная организационная структура;
- привлечение персонала к разработке стратегии компании с целью формирования у него целостного видения будущего;
- доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации;
- гибкая система вознаграждений;
- контакты членов организации с внешней средой и ориентация на усвоение опыта других компаний;
- совмещение основной деятельности членов организации с исследовательскими функциями;
- благоприятный для обучения и развития персонала социально-психологический климат.

Указанные выше свойства позволяют самообучающейся организации самосовершенствоваться и выполнять следующие функции:

- создавать благоприятную среду для индивидуального развития и применения персоналом системного мышления для решения проблемных вопросов;
- позволять сотрудникам познать свои слабые и сильные стороны для дальнейшего личного развития;
- способствовать коллективному общению и координации усилий по развитию организации.

Основным признаком организации, которая самообучается, считают «двойную петлю обучения»:

- «первая петля обучения» – организация обязательного обучения персонала;
- «вторая петля обучения» – связана с созданием условий для разработки системы мотивации персонала к самообучению.

«Первая петля» самообучения реализуется в большинстве случаев без особых усилий.

На этом этапе собственными силами или с привлечением внешних консультантов проводятся тренинги, разрабатываются технологии, которые позволяют повысить показатели эффективности работы каждого подразделения организации. Таким образом, задача руководителя на этом этапе – оценить, адаптировать, обучить и внедрить эти инновации в практическую деятельность подразделения.

Как правило, сложности возникают при выходе организации на «вторую петлю», поскольку на ней сопротивление изменениям значительно усиливается. Основные причины усиления сопротивления изменениям на данном этапе следующие:

- большинство сотрудников соглашается пассивно усваивать знания, но это еще не означает, что они смогут или захотят применить их на практике;
- работники могут не захотеть или не суметь поделиться с коллегами полезной информацией.

В самообучающейся организации каждый работник является носителем знаний. В каждом отдельном случае знания личности трансформируются в знание организации как единой системы. Создание условий, при которых человек получает новые личностные знания, и условий, при которых личностные знания становятся доступными для других, – вот основная задача компании, создающей знания. Этот процесс должен происходить непрерывно и на всех уровнях развития организации.

Выбор форм обучения, оценка эффективности затрат на него и способы удержания высококвалифицированных работников становятся определяющими моментами в процессе принятия решений в организации. Современному менеджеру недостаточно знать только специфику деятельности собственного подразделения, необходимо, чтобы он был интегрирован в стратегии развития компании и понимал взаимосвязь задач, которые стоят перед ним, с деятельностью других подразделений и специалистов.

Кроме стратегий бизнеса, отправной точкой планирования программ обучения персонала могут быть проблемные звенья организации – недостатки в квалификации персонала. Таким образом, с помощью обучения решаются вопросы, связанные с текущей эффективностью работы организации.

Один из основных факторов успеха программ обучения персонала организации – четко определенные общекорпоративные стандарты (правила поведения, процедуры получения знаний и навыков различных категорий персонала организации), с ориентацией на которые разрабатываются соответствующие программы обучения персонала.

По нашему мнению, для реализации управления знаниями в самообучающейся организации необходимо провести следующие преобразования и изменения.

1. Создать условия для генерации новых идей. Стимулировать и поощрять генерацию новых знаний в организации, тем самым уменьшив потенциальный барьер для зарождения новых идей и знаний. Каждый должен чувствовать себя способным к инновациям и ожидать поддержки (организационная инновационная культура способствует новой гипотезе, когда даже на самое безумное мнение коллеги говорят «тоже вариант»; в противном случае, когда продуктивная по своей сути идея сразу выбивается тезисом «это невозможно, потому что такого не может быть никогда»).

2. В зависимости от конкретного производственного процесса следует определить ту или иную периодичность появления инновационных идей и новых знаний. Это может быть связано со свойственным для организации циклом создания новых товаров или услуг, с давлением конкурентов и современными тенденциями в отрасли, с появлением изобретений в сфере данного бизнеса или в смежных сегментах.

3. Резонансное увеличение интенсивности процесса создания знаний. Широкое распространение идей, генерируемых одной командой, внутри организации стимулирует инновационное творчество других подразделений.

Таким образом, для современной организации эффективное управление знаниями – это один из ресурсов для повышения собственной конкурентоспособности, один из способов оптимизировать организацию внутренних бизнес-процессов предприятия. Этот ресурс нужно уметь измерить, оценить и эффективно использовать в том числе и для защиты своих экономических интересов, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия на рынке товаров и услуг.

Список использованных источников

1. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 288 с.

2. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 304 с.
3. Доронина, Н. В. Формирование самообучающейся организации: сущность, этапы и опыт внедрения / Н. В. Доронина, К. А. Петрашова // Национальное здоровье. – 2018. – № 1. – С. 159–175.
4. Круглов, А. А. Подходы к внедрению управления знаниями / А. А. Круглов // Молодой ученый. – 2018. – №25. – С. 75-76. – URL <https://moluch.ru/archive/211/51754/> (дата обращения: 17.03.2019).

УДК 331.108.4

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Резникова О.С., проф., Ененко Г.Ю., асп.

*Институт экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»,
г. Симферополь, Российская Федерация*

Реферат. В статье рассмотрены современные модели управления таким персоналом, функциональность и характер применения соответствующих моделей управления персоналом в повседневной жизни, а также изучены определенные аспекты управления персоналом в различных странах.

Ключевые слова: персонал, организация, кадровый состав, модель управления, эффективность, функциональность, управленческий менеджмент.

В повседневных условиях при ускорившихся социально-экономических аспектов развития требуется выведение на новый уровень таких качеств среди работающего персонала, как инициативы, компетенции и творчества, которые напрямую влияют на инновационную активность всех категорий кадрового состава субъектов хозяйственной деятельности различных секторов народного хозяйства.

В связи с этим возрастают роль и значение грамотного целенаправленного управления персоналом организаций во всех отраслях экономики и социальной сферы.

Вместе с тем важнейшим и главным капиталом любой организации являются ее работники, персонал. Вся деятельность предприятия начинается с кадровой единицы, наделенной соответствующими правами и обязанностями, отвечающей за определенный участок деятельности [1, с. 81].

В мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, в том числе модели кадрового менеджмента, направленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников [2].

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

– управление по целям предусматривает децентрализованную организацию руководства и определение достижения конкретных результатов. Такое управление предусматривает и изменение мышления в коллективе, когда упор делается на мотивацию персонала, постоянное сотрудничество и взаимопомощь в достижении поставленных целей;

– управление посредством мотивации базируется на выборе эффективной мотивационной модели, здоровом морально-психологическом климате в коллективе, развитии человеческих ресурсов. Популярны мотивационные модели: рациональная, модель самореализации и модель сопричастности. Рамочное управление основано на повышении уровня удовлетворённости трудом, корпоративном стиле руководства, ответственности, инициативности и самостоятельности работников;

– управление на основе делегирования – это ещё более современная модель управления персоналом, когда сотрудники наделяются всеми полномочиями при принятии и осуществлении решений. Естественно, принятие решения имеет определённые рамки и у каждого сотрудника есть ясные цели и задачи. Ответственность за действия и результат чётко разграничена;

– партисипативное управление подразумевает активное участие работника в делах фирмы, когда сотрудники участвуют в принятии решений, самостоятельно контролируют