

- Положение о премировании руководителей, специалистов и рабочих за основные результаты хозяйственной деятельности;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о найме и отборе персонала;
- Стандарт организации «Непрерывное профессиональное обучение персонала»;
- Программа профессионального обучения персонала.

ОАО «Савушкин продукт» не допускает экономически и социально не обоснованного сокращения работников и рабочих мест. О намерении осуществить изменения в структуре производства, полностью или частично приостановить производство, если это повлечет за собой сокращение рабочих мест или ухудшение условий труда профком уведомляется не менее чем за 2 месяца. Также при сокращении численности и штата работников письменно, не менее чем за 2 месяца до увольнения предупреждается работник и уведомляется служба занятости населения.

Сотрудники – главная ценность компании. Безопасность труда и здоровье сотрудников администрация считает ключевым приоритетом. Проводится честная, справедливая и открытая политика в отношении своих сотрудников. Создана эффективная система объективной оценки персонала, материального и морального вознаграждения сотрудников, позволяющая объективно оценить вклад каждого сотрудника, привлечь наиболее квалифицированные кадры, стимулировать развитие и профессиональный рост работников. Предприятие заботится о благосостоянии и социальной защищенности своих сотрудников и их семей, поддерживает ветеранов и пенсионеров.

Охрана окружающей среды является неотъемлемой частью производственной деятельности ОАО «Савушкин продукт». Для реализации экологической политики и контроля за ее выполнением на производстве занимается отдел охраны труда и экологии, в котором работают 3 инженера по охране труда, 2 инженера-эколога и начальник отдела. В 2004 году в компании была разработана и внедрена система управления окружающей средой в соответствии с требованиями СТБ ИСО 14001, в 2005 году система сертифицирована на соответствие требованиям СТБ ИСО 14001-2000 и предприятием получен национальный сертификат экологического соответствия. По результатам проведения сертификационного аудита в 2006 году международным органом по сертификации VERITAS компании выдан международный экологический сертификат соответствия ИСО 14001:2004.

По итогам реализации мероприятий Глобального договора ОАО «Савушкин продукт» было отмечено на самом высоком уровне. В 2007 году генеральный директор компании А.В. Савчиц был удостоен ордена «Звезда созидания» в номинации «За созидательный труд и утверждение принципов социальной ответственности ведения бизнеса», а коллектив предприятия – почетным Дипломом «Звезда созидания».

УДК 658.34

ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Л.И. Китаева

*УО «Витебский государственный технологический университет»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Кризисные ситуации возникают в деятельности всех организаций. Одни справляются с ними довольно успешно, успев распознать первые симптомы кризиса и принять соответствующие меры. Другие, в силу действия объективных и субъективных факторов, могут не

увидеть исходящей для них угрозы и не отреагировать своевременно и действенным образом.

Исходя из цикличности кризисов, как экономического явления и процесса, в том числе и в деятельности организаций, системность антикризисного управления не вызывает разногласий среди исследователей данной проблемы.

Предвидение кризисных явлений и их преодоление – одна из основных задач антикризисного управления, отвечающая целям и задачам развития организации. Для этого необходимо проводить постоянный анализ воздействия элементов экономической среды, динамику ее изменения и возможных последствий для самой организации.

Если придерживаться точки зрения о том, что процессы, происходящие в рамках организации, можно разделить на управляемые и неуправляемые, то последние не поддаются желаемому воздействию и нейтрализации со стороны внутреннего управления предприятия. Они протекают независимо, вызывая кризисные изменения в деятельности субъекта. В значительной мере такие процессы представлены воздействием субъектов внешней среды: потребителями, конкурентами, поставщиками, государством. И поскольку управление должно быть по своей сути антикризисным, то суть антикризисного управления сводится к:

- предвидению кризисов, их распознаению;
- нейтрализации их действия или минимизации последствий;
- использовании определенного инструментария по их преодолению.

Следует отметить, что поскольку существуют различные виды кризисов, то и инструменты воздействия на них – разнообразны. Именно поэтому проявление кризисов в различных областях и сферах деятельности организации требует своих приемов и методов, алгоритмов принятия решений. Так, к примеру, в диагностике финансового состояния организации следует значительное внимание уделять уровню и динамике финансовых показателей (выручке от реализации, себестоимости, прибыли и др.), их соотношению; постоянно держать в поле зрения показатели деловой активности предприятия. Эту работу на крупных предприятиях выполняют финансовые службы. В маркетинге необходимо обращать внимание на спрос и ориентировать производство, в первую очередь, на рынок. Решение данной проблемы берет на себя маркетинговая служба. В техническом аспекте диагностика антикризисного состояния включает постоянный контроль и анализ за состоянием и эффективностью использования основных средств, которые берет на себя инженерная служба и т.д.

Таким образом, каждая составляющая деятельности предприятия – материально-техническая, финансово-экономическая, социальная, организационная – берет на себя задачи антикризисного управления, используя собственные приемы и методы диагностики разрабатывает собственный алгоритм принятия антикризисных управленческих решений.

Метода и приемы диагностики кризисных ситуаций в деятельности организаций достаточно исследованы и описаны с различных сторон: финансовой, экономической, управленческой и т.п. Они исследованы на микро- и макроуровнях. Определены признаки предкризисной ситуации, возникающие в различных сферах деятельности, связанные с различными субъектами: потребителями, конкурентами, партнерами по бизнесу, органами управления и регулирования.

Сила воздействия элементов и субъектов внешней среды и ее последствия для организации различны. Это связано с характером воздействия того или иного субъекта, возможностей решения организацией возникающей проблемы, наличия ресурсной базы, квалификации персонала. Возможные варианты решения возникающих кризисных ситуаций, в большинстве случаев, будут находиться в этой же среде. Так, отказ отдельных групп потребителей от продукции фирмы или поставщиков от поставки сырья и материалов, потребует поиска новых. Для этого понадобится время, в результате чего во внутренней среде организации могут возникнуть необратимые кризисные процессы, приводящие к созданию товарных запасов, остановке производства, сокращению работников и т.п. В этом плане наце-

ленность, скажем, службы маркетинга на поддержание спроса на выпускаемую продукцию, разработку новых образцов, изучение и формирование спроса на новые товары, проведение ценовой политики – все это можно рассматривать как элементы антикризисного управления.

Антикризисное управление нацелено, таким образом, на предвидение кризиса в организациях в различных областях и сферах ее деятельности, а во-вторых, - на преодоление негативных последствий для развития субъекта.

В рамках антикризисного управления диагностика экономики организации должна включать:

- анализ динамики основных технико-экономических и финансовых показателей (отклонение от заданного уровня);
- выявление причин отклонения (внутренних и внешних) и возможность устранения их или снижения негативных последствий. Причем скорость реагирования на негативные изменения должна быть мгновенной;
- оценку финансового состояния и деловой активности организации;
- оценку потенциала организации с позиций развития внутренней среды;
- ресурсное обеспечение;
- оценку уровня квалификации, оперативности и действенности управленческого персонала; способность его придать экономике организации адаптивность к изменениям внутренних и внешних условий функционирования, возможность обеспечить ей поступательное развитие;
- определение рисков, угроз и т.п.

Диалектическое понимание кризиса и системный подход его анализа предполагает различные пути выхода из неблагоприятных условий, начиная с изменений в организационно-правовых формах деятельности, изменения качественного и количественного соотношения факторов производства, вызывающих развитие организации и заканчивая процессом банкротства.

Антикризисное управление в юридической и судебной хозяйственной практике в большинстве случаев связано только с процедурой банкротства и введением внешнего управления. В хозяйственной и управленческой практике антикризисное управление должно стать постоянно присутствующим компонентом экономической системы.

Предкризисное (и как следствие – кризисное) состояние экономики организаций складывается в результате накапливаемых негативных изменений в условиях стабильного и устойчивого развития. Распознать признаки наступления кризиса – задача антикризисного управления.

С экономических позиций, для поддержания жизнедеятельности организаций, важно не допустить банкротства, ведущего к ликвидации и все усилия в антикризисной деятельности сосредоточить на диагностике кризиса и в случае его возникновения – на разработке мер и использовании конкретных инструментов и механизмов по выходу из него.

Антикризисное управление должно осуществляться в рамках общего управления организацией, а не только в период возникновения банкротства. Понимание данного обстоятельства привело к определенным изменениям в законодательстве Республики Беларусь, связанном с определением экономической несостоятельности хозяйствующих субъектов и процедурой банкротства: статус антикризисного управляющего, назначаемого Хозяйственным судом в процедуре банкротства в качестве субъекта внешнего управления, изменен на временного управляющего. Это, с нашей точки зрения, усиливает позиции и значимость антикризисного управления как постоянного элемента внутреннего управления.

Таким образом, антикризисное управление нацелено на анализ возникновения негативных изменений в деятельности организаций, выявление причин изменения показателей эффективности ее функционирования и разработки системы мер по выходу из кризисной си-

туации или, при наступлении банкротства, реализации процедуры банкротства с последовательным осуществлением его стадий и внешним управлением. Чем более точно и своевременно будет проведена диагностика возможного кризиса, тем с меньшими потерями столкнется организация в своей деятельности. Следовательно, распознавание первых кризисных признаков и симптомов и принятие оперативных антикризисных действий по их устранению обеспечит эффективность антикризисного управления.

УДК 336.6:338.48

ПРОБЛЕМЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Ю.Е. Климова

*УО «Могилевский государственный университет продовольствия»,
г. Могилев, Республика Беларусь*

Выявление и идентификация коммерческих рисков обычно начинается с анализа целей и задач, которые ставят перед собой хозяйствующие субъекты. Источником нежелательных обстоятельств могут быть все стадии воспроизводства, начиная с приобретения необходимых средств производства и кончая выпуском продукции и ее реализацией.

В литературе у многих авторов, занимающихся проблемой управления рисками нет однозначного мнения по поводу того, что же такое коммерческий риск. Обычно под коммерческим риском понимается риск экономических потерь, связанных с реализацией коммерческой, производственно-хозяйственной деятельности.

В общей группе коммерческих рисков Чернова Г.В. выделяет две самостоятельные подгруппы:

1. Финансовые риски, связанные с проведением любых финансовых операций и обусловленные возможностью потерь или недополучения каких-либо денежных сумм (по разным причинам)

2. Риски, связанные непосредственно с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.[1, с. 15]

Некоторые словари дают определение коммерческого риска как риска, связанного с реализацией товаров на рынке; с перевозкой грузов или с транспортом, с приемкой товара покупателем, с платежеспособностью; с нежеланием покупателя осуществлять платежи; с колебаниями валютного курса.[2, с.630]

Ряд авторов М.В.Мишкевич, Л.И.Василевская, В.Н.Ермаков, М.И.Плотницкий связывают наступление коммерческого риска с возможностью наступления обстоятельства, приносящего материальный ущерб.[3, с.296]

А.С.Шапкин., В.А. Шапкин считают, что коммерческий риск - это риск потерь в процессе финансово - хозяйственной деятельности; его причинами могут быть снижение объемов реализации, непредвиденное снижение объемов закупок, повышение закупочной цены товара, повышение издержек обращения, потери товара в процессе обращения и др. [4, с.45]

Наиболее приемлемой формулировкой коммерческого риска, на наш взгляд, следует считать ту, где коммерческий риск связывается с возникновением потерь в результате финансово - хозяйственной, коммерческой деятельности; причинами которого

служат риск рыночной конъюнктуры, риск неполучения внешних инвестиций, риски непредвиденной конкуренции, риски возникающие на этапе снабжения сырьем и материалами, снижение объемов реализации, непредвиденное снижение объемов закупок, повышение закупочной цены товара, повышение издержек обращения, потери товара в процессе обращения и др.