

– обоснование выгоды расширения объема продажи продукции даже в

условиях повышения уровня ее затратности и, одновременно, снижения цены 1 ед. продукции;

– оценка длительности периода возмещения общих постоянных затрат, по завершении которого предприятие начнет-таки получать прибыль от продажи своей продукции в ускоренном режиме, или продолжительности временного разрыва между моментом вложения средств (затрат) в производство и моментом получения прибыли от продажи продукции и многое другое.

В заключение можно сказать, что метод CVP-анализа создает условия для постановки разносторонних аналитических задач в области управления развитием объема продаж, величины постоянных затрат и, главное, прибыли от продаж при вариативных комбинациях экономических условий и с учетом конкретных экономических интересов предприятия, обращаясь не только к понятию прибыли как к финансовому результату деятельности, но и включая «в оборот» понятие выгоды. Особая значимость метода состоит в том, что он предметно ориентирован на развитие

прибыли от продаж опережающими темпами в сравнении с темпом развития объема продаж, а главным объектом, которому он предлагается для освоения и применения в практике, выступает первичное хозяйствующее звено в экономике - предприятие.

Список литературы:

1. Мельник А.Н., Дырдонова А.Н. Комплексный анализ влияния различных факторов на прибыль предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 48 – С.2 -7

2. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник для вузов.–13-е изд., исправ. М.: «Новое знание»,2007.– 678 с. (Серия «Экономическое образование»)

3. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для вузов.– 6-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2014.– 606- с.

4. Савченко Н.Л. Особенности определения категории «операционный леверидж» в российской практике // Экономический анализ: теория и практика.– 2011. – С. 32-35

## НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ – КЛЮЧ К УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ!

*доцент, к.э.н., Председатель Координационного совета Коми регионального экспертного управленческого сообщества, г.*

*Сыктывкар*

*Канева Юлия Олеговна*

*Председатель комитета по осуществлению проектов Коми регионального экспертного управленческого сообщества, доцент каф. менеджмента*

*Коми республиканской академии государственной службы и управления, г. Сыктывкар*

### АННОТАЦИЯ

В условиях роста нестабильности среды руководители организаций начинают искать способы сохранения бизнеса, рынков, ключевых ресурсов. Наиболее типичными из них являются оптимизация затрат и активизация продвижения и продаж товаров (услуг). В статье раскрывается ряд иных способов как выживания, так и роста эффективности бизнеса за счет задействования альтернативных способов использования или дозагрузки существующих ресурсов, их вторичного использования; за счет интеграции бизнес-функций (более активного внедрения инструментов маркетинга в управление персоналом).

### ABSTRACT

In the conditions of growth of instability of the environment heads of the organizations begin to look for ways of preservation of business, the markets, key resources. The most typical of them are optimization of expenses and activization of advance and sales of goods (services). In article a number of different ways both a survival, and growth of efficiency of business due to involvement of alternative ways of use or additional charge of the existing resources, their alternative reveals; due to integration of business functions (more active introduction of instruments of marketing in human resource management).

**Ключевые слова:** нестабильность среды, экономический кризис, конкуренция, ресурсы организации, поведение потребителей, нестандартные управленческие решения, управление персоналом, внутренний маркетинг; лояльность персонала, оценка удовлетворенности персонала; управление развитием организационной культуры.

**Keywords:** instability of the environment, economic crisis, competition, resources of the organization, behavior of consumers, non-standard administrative decisions, personnel management, internal marketing; loyalty of staff, assessment of staff satisfaction; management of development of organizational culture.

Рост нестабильности российской экономики в последние годы стимулирует руководителей организаций искать способы сохранения бизнеса, рынков, ключевых ресурсов. Прежде всего они начинают прибегать к типовым, «испытанным» методам: оптимизации затрат (и в значительной

степени – за счет кадровых ресурсов), активизации продвижения своей продукции на рынках, запуску программ повышения лояльности клиентов, акцентированию внимания на продажах.

Однако, принятие управленческих решений в данных ус-

ловиях требует серьезной диагностики ситуации в организации, причин начавшегося или грозящего экономического кризиса, и только после этого – поиска решений.

Мы разделяем точку зрения профессора Бернского университета Норберта Тома, который считает, что с экономической точки зрения кризиса следует различать по тому, в каких областях они представляют опасность для достижения фирменных целей [7, с.13]. Том Н. выделяет три типа кризиса:

- кризис ликвидности - означает реальную потерю платежеспособности, поэтому необходимы срочные меры, иначе организация будет вынуждена уйти с рынка;

- кризис успеха - характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния от запланированного (например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и пр.), причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике;

- кризис стратегии (он менее заметен), хотя положение организации в данный момент (ситуация успеха) может казаться вполне удовлетворительным, его наступление необходимо диагностировать, если происходят сбои в развитии организации, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе [Там же].

Если организация вовремя не диагностировала стратегический кризис, ее неизбежно ждет кризис успеха даже тогда, когда внешняя среда является стабильной, а если и в этом случае она не приняла должных мер, то придется преодолевать кризис ликвидности.

В этой связи закономерно встает вопрос: а что это за меры, которые не только позволяют избежать худшего, но и выровнять ситуацию?

Они включают в себя ряд действий и инструментов, учитывающих особенности поведения потребителей в условиях кризисной экономики. Остановимся на них подробнее.

В условиях кризиса потребитель сворачивает покупки товаров и услуг, имеющих высокую ценовую эластичность спроса (например, товаров длительного пользования, занимающих значительную часть в его расходах (с целью обеспечения определенной финансовой прочности своего бюджета) и переориентируется на более краткосрочные покупки, поэтому встает перед выбором, который затрагивает межотраслевые решения. Например: «Что купить: новый холодильник или новые ботинки своему ребенку?»

Отсюда – важный практический вывод: производителям в одной отрасли в кризис надо не ужесточать конкуренцию, а искать пути интеграции и кооперации друг с другом в борьбе «за кошелек потребителя», чтобы «противостоять» производителям товаров и услуг из других отраслей.

Жесткая конкуренция может заменяться «мягкой», предполагающей создание «пулов» для совместных закупок сырья и материалов, совместной транспортировки грузов, совместного продвижения продукции (например, «зонтичная реклама» - совместное продвижение нескольких марок/брендов «под зонтом» более известной/известного) и др.

В кризисной экономике потребитель становится более рациональным и рачительным, на первое место выходит «homo economicus». Он уже не готов платить за функции, которые может выполнить сам, отказывается от дополнительных платных выгод и преимуществ покупаемого продукта, повышает требования к удовлетворенности покупкой

(т.к. считает, что его верность продавцу в «трудные времена» требует дополнительного вознаграждения); готов к увеличению нематериальных издержек (например, затрат своего времени) для снижения издержек финансовых.

Все это требует перестройки в производстве и маркетинге:

– акцент в продвижении необходимо ставить на практическом функционале товаров или услуг, а не на эмоциональных ценностях («homo economicus» их практически не воспринимает);

– вместо снижения цен (чтобы потом не поднимать их и не терять потребителей) предлагать дополнительный функционал, позиционируя его как награду «верному» покупателю и повышение потребительской ценности предложений (бесплатная доставка, сборка, дополнительные консультации, обучение). Пример активного использования этого инструмента - подогрев хлебо-булочных изделий в магазинах, проведение бесплатного анализа потребностей в обучении целевой аудитории преподавателями и бизнес-тренерами и др.;

– выпускать упрощенные модели эконом-класса [1, с.22].

Как уже отмечалось выше, в кризисный период большинство руководителей начинают искать резервы экономии затрат. Наиболее распространенными способами этой экономии являются:

– снижение процентов от продаж;

– совмещение должностей;

– снижение или ликвидация доплат;

– выполнение ряда работ (ранее отдававшихся на сторону, например, подготовка рекламных буклетов) своими силами;

– поиск более дешевых способов рекламы при той же массовости охвата целевой аудитории;

– поиск более выгодных условий поставок, более дешевых источников достоверной информации и т.д.;

– автоматизация процессов;

– изменение графика работы (в том числе – введение неполного рабочего дня с уменьшением оплаты по соглашению с работниками);

– отпуска работников за свой счет;

– аутсорсинг ряда бизнес-функций организации;

– ресурсосбережение (например, энергосбережение) и др.

Все это – стандартные способы, за которыми бизнес не всегда видит иные возможности улучшить свое финансовое состояние – это поиск альтернативных способов использования уже имеющихся (и часто в кризис – временно простаивающих или недоиспользованных) ресурсов (в том числе – их вторичного использования), т.е. получение дополнительного дохода без дополнительных затрат. Среди этих способов:

– сдача в аренду (субаренду) свободных или простаивающих площадей, оборудования;

– «сдача в аренду» временно свободных сотрудников;

– доставка на свободных транспортных площадях своему или новому клиенту дополнительного груза попутно (за более низкую цену, чем у конкурентов);

– «попутная» продажа чужого товара (на своих площадях силами своих продавцов - без доплаты) за комиссионные;

– перепродажа уже использованной информации (например, результатов маркетинговых и социологических исследований, отчетов, проектных и конкурсных документов и

т.п.);

– использование отходов (их продажа с утилизацией или без);

– установка на своей территории кофе-автоматов, банкоматов и т.д.;

– продажа под рекламу мест на своих транспортных средствах, зданиях, информационных носителях (например, на бумажных публикациях, квитанциях и т.п.)

– предоставление бесплатных консультаций по профилю деятельности в СМИ (как результат – бесплатный пиар и реклама за счет освещения собственного опыта);

– франчайзинговые и лицензионные соглашения (по передаче прав) и др. [Там же].

Эти методы уже используются, но недостаточно распространены.

Все вышеизложенное требует изменения подходов к управлению персоналом, интеграции в него инструментов маркетинга. Данный симбиоз отражает ключевую идею современного подхода к управлению персоналом – действующие и потенциальные сотрудники рассматриваются как клиенты организации или потребители рабочих мест, а значит, с ними необходимо выстраивать отношения по общеизвестному принципу: «клиент должен быть доволен!».

Данный подход получил название внутреннего или HR-маркетинга, цель которого сводится к формированию у сотрудников развитого мотивационного потенциала за счет создания привлекательных условий труда [4, с.220]. При этом применяется широкий спектр маркетинговых методов и технологий, наиболее важным из которых выступает комплекс маркетинга. Ключевые переменные маркетинга адаптированы с учетом специфики управления персоналом:

- 1Р – «Product» трансформируется в «работу», как «товар», потребляемый сотрудниками в организации с ее содержанием, функционалом, интенсивностью, удобством рабочего места, режимом и условиями труда и т.д.;

- 2Р – «Price», «оплата труда» – это пакет всех выгод, которые получает сотрудник данной организации, система материального и морального стимулирования персонала;

- 3Р – «Place», применительно к теме этой статьи – организационная структура, как состав подразделений, перечень уровней управления, межфункциональные связи; скорость принятия решения, степень централизации, уровень регламентации деятельности и пр.;

- 4Р – «Promotion», политика продвижения в маркетинге и организационная культура в управлении персоналом, как метод определения ключевых ценностей организации, способов их трансляции, а также формирования эмоциональной «привязанности» персонала к месту работы [3, с.5].

Маркетологи, воздействуя на компоненты комплекса маркетинга, стремятся получить положительную ответную реакцию рынка, и таким образом решить центральную проблему современного маркетинга – привлечь лояльных клиентов. Аналогично, применяя концепцию внутреннего маркетинга, руководство рассчитывает укомплектовать штат не только квалифицированными, но и лояльными специалистами, создать условия для их эффективного использования и развития.

Рассмотрим основные направления кадровой работы, которые способствуют развитию лояльности персонала:

- грамотная политика поиска и отбора персонала;

- постоянный мониторинг удовлетворенности сотрудников;

- развитие организационной культуры.

При поиске и отборе персонала рекрутеры часто акцентируют внимание на профессионализме, упуская из виду поведенческую компоненту, не проводят оценку, сможет ли соискатель встроиться в организационную культуру, соответствуют ли его личные качества тем ценностным ориентирам, которые культивируются у сотрудников.

При определении мотивации потребителя современные маркетологи руководствуются постулатами теории поколений, суть которой сводится к тому, что именно специфические ценности, а не возраст определяют характер поведения представителей различных поколений: как они общаются, развиваются, что и как покупают и пр. В настоящее время рабочие места между собой делят «неизвестное поколение» – тот, кто родился в период с 1963 по 1983 гг. и «поколение миллениум» или «поколение «У», чье рождение приходится на 1984-2003 гг. [6].

«Неизвестное поколение» отличает готовность к изменениям, важность иметь возможность выбора, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, неформальность взглядов, прагматизм, надежда на себя. Зачастую, это стабильные сотрудники, готовые поддерживать руководство.

В систему ценностей представителей «поколения «У» также включены такие понятия, как гражданский долг и мораль, ответственность, но при этом на первый план для поколения У выходит немедленное вознаграждение. Молодые люди из этой плеяды ценят инновации и изменения. Особое значение для них имеет бренд потребляемых товаров и услуг, в том числе и бренд работодателя.

Второе направление работы нацелено преимущественно на уже работающих сотрудников. Мониторинг удовлетворенности персонала различными аспектами работы помогает определять факторы, снижающие привлекательность организации как места работы и своевременно реагировать на них. Оценку удовлетворенности можно проводить при помощи регулярного анкетного опроса. Укреплению лояльности персонала также будет способствовать регулярная «обратная связь» по итогам анкетирования: сотрудники должны почувствовать, что они способны влиять на различные аспекты жизни организации. Повторные исследования удовлетворенности позволят оценить, есть ли положительная динамика в восприятии персоналом организации, как места работы.

Еще одним направлением в работе по формированию лояльного персонала является развитие организационной культуры. Чтобы проверить, эффективна ли она, руководитель должен задать себе следующие вопросы:

- знают ли сотрудники ценности организации? Как их трактуют?

- насколько одинаково сотрудники понимают стратегические приоритеты развития организации?

- что является для сотрудников определяющим критерием при принятии решения (например, удержать клиента или отобрать из числа потребителей тех, с кем целесообразно работать, игнорируя остальных)?

Особенно важно, чтобы ценности не только были разработаны и закреплены документально, но и выступали этическим компасом, который подскажет сотруднику («новичку» или «старожилу»), как сформировать свое трудовое поведение, чтобы организация могла прийти к поставленной цели. Для достижения такого эффекта ценности необходимо куль-

тивировать: пропагандировать и подкреплять желательное поведение, накапливать и распространять корпоративные знания; развивать традиции и поддерживать их в организации и за ее пределами. Крайне важно, чтобы все постулаты организационной культуры ежедневно закреплялись через поведение руководства, в том числе - при формировании отношений с сотрудниками [2, с.35]. Именно практические действия руководства (поведение в критических ситуациях, критерии при распределении дефицитных ресурсов, определения вознаграждения и пр.) определяют силу и глубину организационной культуры, а декларируемые нормы и правила выступают только вторичными факторами.

Таким образом, современный руководитель даже в условиях кризиса должен создать комфортный внутренний мир организации, базирующийся на системе ценностей, способных привлечь, увлечь и удержать замотивированных сотрудников, которые, в свою очередь, вовлекут в круг поклонников организации ее клиентов.

Список литературы:

1. Зими́на И.В. В кризис спасет нестандартный подход// .DOC. Деловой журнал Консультант Коми. 2015. №7. с.20-23.

2. Канева Ю.О. К клиенту – через лояльного сотрудника // .DOC. Деловой журнал Консультант Коми. 2016. №2. с.34-36.

3. Кибанов А., Дуракова И. Организация маркетинга персонала// Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. №11. с. 4-12.

4. Лазарева Н.В., Фурсов В.А. Внутренний маркетинг как инструмент управления персоналом организации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2012. № 2(31). с. 218-222.

5. Нордстрем К, Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. Санкт-Петербург. 2005. – 219 с.

6. Самоукина Н. Война поколений в российском бизнесе: молодяк или старики?// Business Excellence. № 6. 2014. с. 58-66.

7. Том Н. Управление изменениями// Проблемы теории и практики управления. 1998. №1. с.13-19.

## СОДЕРЖАНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ КАТЕГОРИИ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ» В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКЕ И ПРАКТИКЕ

*Карнач Геннадий Казимирович*

*Канд. экон. наук, доцент, Набережночелнинский институт Казанского федерального университета, г. Набережные Челны*

### АННОТАЦИЯ

Рассматриваются подходы к определению категории «эффективность», прослеживается развитие представлений об эффективности. На основе сравнения различных подходов предлагается концепция интегрированного подхода к измерению эффективности с учетом комплекса факторов внешней среды.

### ABSTRACT

Discusses approaches to the definition of the category «efficiency», traced the development of ideas about efficiency. Based on the comparison of different approaches has proposed a concept of an integrated approach to performance measurement, considering the range of environmental factors.

**Ключевые слова:** эффективность, критерии эффективности, показатели измерения результатов, факторы роста, методика оценки.

**Keywords:** the effectiveness, performance criteria, indicators of measurement of results, growth factors, methods of assessment.

Категория «эффективность» является одной из самых распространенных в теории и в практике хозяйствования на разных уровнях. В настоящее время данная категория широко применяется в отношении самых разнообразных явлений и процессов: макроэкономики, отрасли, предприятия, проекта, трудового коллектива или отдельного менеджера, расходов бюджета и др.

Эффективность в современной экономике становится как важнейшей целью, так и приоритетным критерием принятия управленческих решений. Фактически любое экономическое исследование включает как обязательный элемент оценку эффективности [2].

Актуальность и востребованность данной тематики обусловлена рядом факторов: закономерным увеличением числа и качества потребностей, обострением конкурентной борьбы за ресурсы и потребителя, рост соперничества

между странами и корпорациями в глобальном масштабе, ужесточением экологических требований к производству во всех странах и др. Как следствие, эффективность принятия решений – важнейшее условие выживания и развития как отдельных предприятий, так и страны в целом.

Начало активным исследованиям эффективности положено в трудах классиков современной экономической теории (в частности, Д. Рикардо предлагал рассматривать эффективность в целом через соотношение результатов и затрат ресурсов – наиболее распространенный подход). Позже появилось общепринятый критерий эффективности В. Парето: «эффективность – это такое состояние системы, при котором улучшение положения любого ее элемента невозможно без ухудшения положения других» [4]. Этот подход представляет большой интерес на методическом уровне, но