

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА***Табурчак Петр Павлович (taburchak_pp@mail.ru)**Гродинская Анна Николаевна**ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт
(технический университет)»*

В статье обоснована необходимость создания и внедрения системы менеджмента устойчивого развития на предприятиях химического комплекса. Рассмотрены факторы, оказывающие значительное влияние на процесс внедрения системы, предложена схема формирования проектной группы по созданию системы менеджмента устойчивого развития, этапы формирования и внедрения системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии. Проанализированы основные проблемы, связанные с внедрением данной системы.

Оценка эффективности такого рода системы, особенно на начальных этапах ее планирования и внедрения при ограниченности или недостатке для этого необходимых технико-экономических данных, становится особенно актуальной. Поэтому для прогнозирования изменений основных показателей деятельности химического предприятия при интеграции системы менеджмента устойчивого развития на ранних стадиях технико-экономических обоснований может служить метод аналогий – статических и экспертных оценок изменения ряда основных технико-экономических показателей работы предприятия.

Ключевые слова: устойчивое развитие, система менеджмента устойчивого развития, химический комплекс, промышленное предприятие, метод аналогий.

В настоящее время возникают и реализуются предпосылки усложнения систем менеджмента предприятий и организаций. Общество и государство ожидают от промышленных предприятий гарантий и свидетельств экологической, социальной, информационной, профессиональной безопасности, подтверждения их ориентированности на поддержание общественных и государственных интересов во всех направлениях своей деятельности. Для самого же предприятия отдельная стратегия развития в одной из областей не может уже являться гарантией эффективности его деятельности. Поэтому существует объективная необходимость появления и внедрения системы менеджмента устойчивого развития, которая объединит в себе менеджмент качества, менеджмент ресурсов, персонала, экологический менеджмент, стратегический, производственный менеджмент и др.

Система менеджмента устойчивого развития осуществляет управление деятельностью промышленного предприятия на пути достижения им устойчивого развития и поддержания данного состояния. Данная деятельность состоит из нескольких этапов: разработка стратегии устойчивого развития, планирование и достижение устойчивости, ее поддержание, постоянное улучшение.

Эффективное внедрение системы невозможно без сосредоточенной и слаженной работы всего коллектива предприятия. Система менеджмента устойчивого развития – это концепция управления предприятием. Поэтому, факторы, оказывающие влияние на успех или неудачу внедрения системы менеджмента устойчивого развития, находится в сильной зависимости от приложенных усилий по внедрению

системы. При внедрении системы в первую очередь следует обратить внимание на основные факторы успешного внедрения системы:

- согласование целей внедрения системы с целями предприятия;
- применение командного подхода;
- руководство изменениями;
- обучение персонала;
- привлечение опытных консультантов.

Цели внедрения

Перед началом планирования проекта внедрения системы менеджмента устойчивого развития, прежде всего, необходимо определить глобальные цели компании: ее место на рынке в будущем, ее состояние через год, два или пять лет, ее планируемый размер и объемы продаж, численность персонала, необходимое оборудование, сырье и материалы. Необходимо составить детальный план, содержащий объемы продаж по каждой группе продукции и информацию о ресурсах, необходимых для ее производства. Данная информация позволит более тщательно проработать будущую структуру предприятия, с помощью которой и будут достигнуты поставленные цели.

Далее необходимо сформулировать более детальные цели, что позволит перейти к планированию ресурсов, требуемых для обеспечения поставленных производственных целей.

Затем необходимо адекватно оценить состояние предприятия на текущий момент. Полученная информация послужит для выявления потребности в дополнительных ресурсах для обеспечения роста и развития компании. Все это, сделает руководство предприятием более четким, повысит эффективность организации, сэкономит ресурсы и в конечном итоге подни-

мет бизнес на новый уровень без дополнительного инвестирования.

Командный подход

Внедрение системы менеджмента устойчивого развития требует значительных усилий и ресурсов предприятия. Работу по обеспечению распределения требуемых ресурсов должно проводить руководство предприятия.

Так как данная система является интегрированной, то результатом ее внедрения будет объединение усилий подразделений, традиционно не доверявших друг другу и конкурировавших за ресурсы, с целью обеспечения внедрения, чему также будет способствовать применяемый командный подход.

Руководство изменениями и обучение

Внедрение системы менеджмента устойчивого развития повлечет за собой изменение бизнес-процессов предприятия, что вызовет естественную боязнь перемен и страх у большинства сотрудников предприятия. Преодоление данных препятствий возможно с помощью обучения персонала. Персонал сможет эффективно работать, совершенствовать методы и принципы функционирования предприятия лишь в том случае, если будет четко понимать, что конкретно от него требуется и чем он будет вознагражден. Поэтому необходимо проводить непрерывное обучение персонала, повышение его квалификации, что в конечном счете приведет к совершенствованию и созданию новых процедур и методов функционирования.

Использование консультантов

Как правило, консультантов привлекают для определения целей, создания плана внедрения и управления проектом, а также обучения персонала. Опытный консультант поможет раскрыть весь потенциал системы, но ответственность за использование этого потенциала и за результаты внедрения всегда ложится на само предприятие: на руководство и на каждого сотрудника, которые должны почувствовать себя частью внедряемого проекта и взять на себя ответственность за конечные результаты внедрения системы.

Формирование системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии невозможно без выделения трудовых ресурсов для достижения этой цели.

В настоящее время на многих крупных предприятиях химического комплекса РФ имеются специализированные подразделения или службы, осуществляющие методические и контрольные функции в области социального, экономического или экологического развития. Например, такие подразделения как отдел по управлению персоналом, отдел по промышленной безопасности, охране окружающей среды и охране труда, экономические и финансовые отделы, отделы развития и инноваций и прочие. Однако, структурные подразделения,

обеспечивающие формирование политики в области устойчивого развития, в большинстве случаев отсутствуют или просто дублируют функции других департаментов, что, в конечном счете, приводит к разбалансированности всей системы предприятия и несогласованности политики в области социо-эколого-экономического развития. Поэтому создание департамента по устойчивому развитию является важнейшей задачей любого промышленного предприятия. Подобное подразделение позволит обеспечить формирование политики предприятия в области устойчивого развития, планировать и координировать деятельность других подразделений по реализации ими социальных, экологических и экономических мероприятий в рамках концепции устойчивого развития всей производственной системы.

Создание системы менеджмента устойчивого развития на предприятиях потребует более тесного взаимодействия отдельных подразделений предприятия преимущественно в области управления персоналом и социального развития, экологии и охраны окружающей среды, а также экономики и финансов. Координатором работ при создании системы устойчивого развития на предприятии должно выступать высшее руководство компании.

На первоначальном этапе внедрения системы менеджмента устойчивого развития на предприятии потребуются внести корректировки в организационную структуру предприятия: создать отдельное подразделение - проектную группу, которая займется разработкой и внедрением системы устойчивого развития на предприятии. Состав данной группы на первом этапе может быть сформирован из сотрудников других подразделений предприятия, которые в дальнейшем могут перейти на работу в данное подразделение, либо вернуться на прежнее место. Также, в случае невозможности привлечения достаточного количества собственных сотрудников, в виду недостаточности их количественного или качественного состава, является необходимым и возможным привлечение новых сторонних специалистов для формирования нового подразделения по устойчивому развитию, с последующим заключением с ними трудового договора.

Координатором работ по созданию системы менеджмента устойчивого развития должен быть член высшего руководства компании, который в силу своего опыта и квалификации способен возглавить данный проект и посвятить ему достаточное количество времени.

Отдельное внимание необходимо уделить будущему руководителю данного подразделения, который должен участвовать в проекте с самого начала. Во-первых, это может быть член высшего руководства компании, который координирует весь процесс по созданию системы

устойчивого развития на предприятии, во-вторых, это может быть один из действующих сотрудников предприятия, который в будущем сможет возглавить данное подразделение, но на этапе проекта будет подчиняться координатору, при этом выполняя управленческие функции. В-третьих, это может быть человек, ранее не работающий на данном предприятии, но приглашенный специально на эту должность. В этом случае, наилучшим вариантом, будет пригласить специалиста, который возглавлял службу устойчивого развития на другом предприятии или участвовал в ее создании.

Для достижения наибольшей эффективности в создании подразделения по устойчивому развитию следует пригласить внешнего консультанта или команду консультантов, специализирующихся в области устойчивого развития промышленных предприятий, с целью получения методических рекомендаций и советов.

Схема формирования проектной группы по созданию системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии представлена на рисунке 1.

Результатом работы проектной группы должно стать формулирование стратегии в области устойчивого развития и формирование департамента устойчивого развития промышленного предприятия.

Стратегия устойчивого развития промышленного предприятия должна осуществляться в соответствии с окружающим и внутренним пространством предприятия.

Анализ окружающего пространства включает в себя:

- анализ достижений научно-технического прогресса;
- анализ законодательной и правовой базы;
- анализ обеспеченности сырьем и материалами;
- анализ рынков сбыта;
- анализ конкурентов;
- анализ рынка долгосрочных капиталов;
- анализ рынка труда;
- анализ социальной обстановки;
- анализ экологической обстановки.

Анализ внутреннего пространства предприятия объединяет:

- анализ местоположения;
- анализ собственной научной и технологической базы;

анализ финансового состояния предприятия;

- маркетинговый анализ;
- анализ персонала и его развития, мотивации, социальной удовлетворенности;
- анализ природоохранных мероприятий и влияния на экологию.

Все перечисленные аспекты являются неотъемлемой частью формирования стратегии устойчивого развития предприятия химического комплекса.

Внедрение системы менеджмента устойчивого развития на предприятии является масштабным проектом, который включает в себя все области деятельности промышленного предприятия.

Для гарантии успеха на ранних стадиях разработки этой системы нужно, чтобы цели программы устойчивого развития соответствовали общей политике предприятия. Любое предприятие должно начинать работу с анализа тех направлений, которые являются наиболее значимыми в существующих условиях.

Для создания системы менеджмента устойчивого развития предприятие должно определить политику в области устойчивого развития: политику в области социального, экологического и экономического развития; и сформулировать требования к системе управления устойчивым развитием.

Устойчивое развитие предполагает качественное расширение социальных, экологических и экономических аспектов деятельности предприятия.

Устойчивое развитие предприятия включает в себя планирование, реализацию, оценку эффективности выполнения и совершенствования собственной политики в области устойчивого развития. В рамках планирования деятельности по достижению устойчивого развития формируется комплекс целей, задач и мероприятий по их реализации.

В таблице 1 предложены этапы формирования системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии.

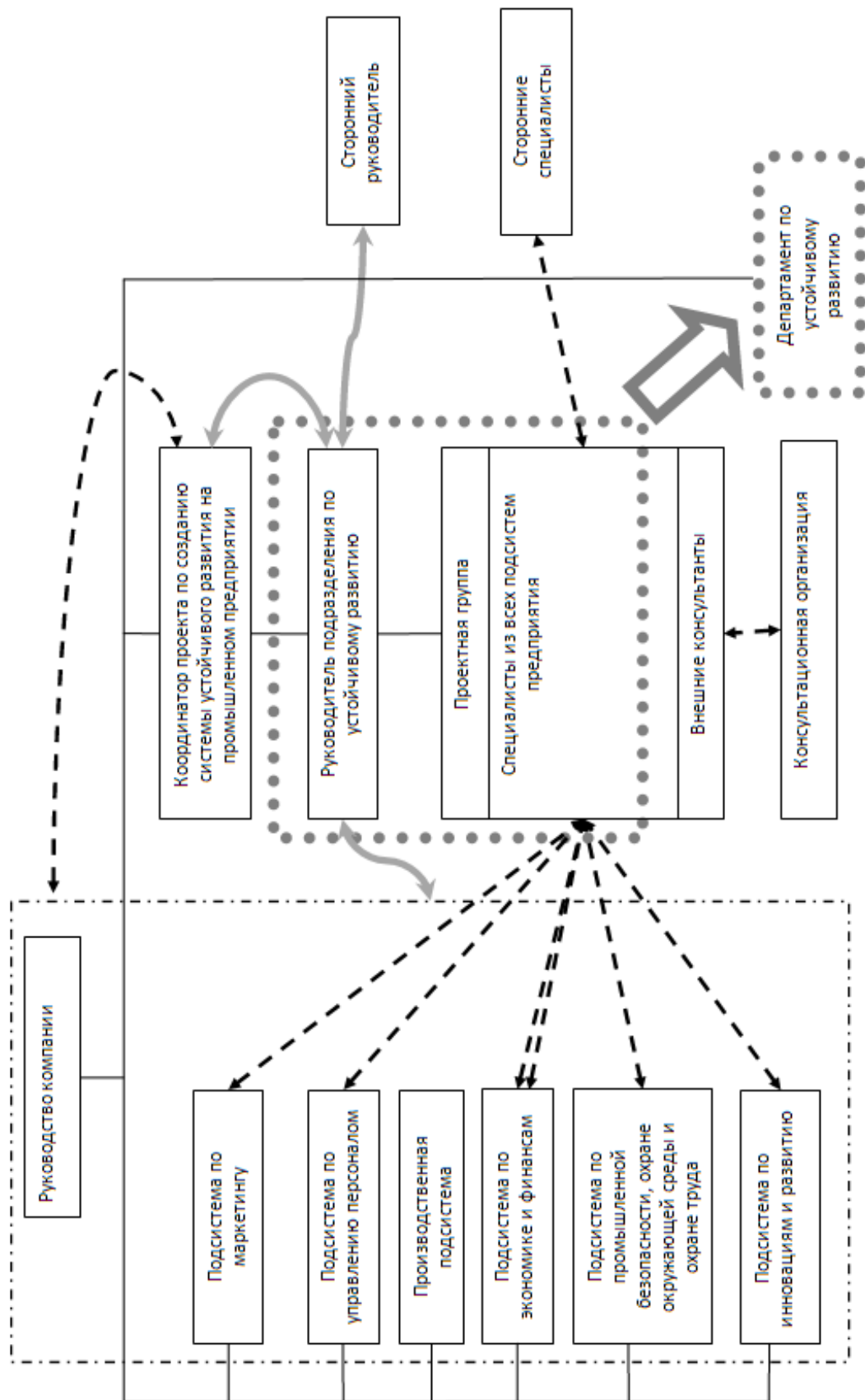


Рисунок 1. Схема формирования проектной группы по созданию системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии

Таблица 1

Этапы формирования системы менеджмента устойчивого развития на предприятии

Этапы	Основные направления
Разработка проекта	Определение и формулировка политики предприятия в области устойчивого развития, подготовка и разработка проекта устойчивого развития, определение обязанностей руководства при проведении мероприятий по устойчивому развитию предприятия и их распределение между должностными лицами
Оценка текущей социальной, экологической и экономической политики предприятия	Анализ каждой из подсистем, обобщение и предоставление результатов
Детализация	Детальное описание каждого единичного процесса социальной, экологической и экономической подсистем, подготовка перечня данных по каждому единичному процессу соответствующей подсистемы
Установление целей	Постановка целей и задач устойчивого развития, разработка программы устойчивого развития предприятия
Организация мероприятий	Проведение организационных и технических мероприятий, разработка документации
Организация маркетинговой политики в области устойчивого развития	Определение формы маркетинга в области устойчивого развития, ориентация на потребителей
Реорганизация или создание службы НИОКР	Решение соответствующих задач в области устойчивого и инновационного развития
Управление МТС	Инструменты управления материально-техническим снабжением в соответствии с концепцией устойчивого развития
Управление производством	Разработка принципов и элементов системы управления устойчивым развитием производства
Организация кадровой политики	Работа с кадрами, ориентированная на устойчивое развитие, изменения в социальной политике предприятия
Организация экологической политики	Изменения в экологической политике предприятия и приведение ее в соответствие с концепцией устойчивого развития
Контроль выполнения мероприятий	Проведение аудита в социальной, экологической и экономической подсистемах предприятия, составление и предоставление отчета, внесение корректировок

Для реализации программы устойчивого развития предприятию необходимо:

- разработать необходимый и возможный механизм обеспечения целей и задач политики устойчивого развития;
- обеспечить эффективный мониторинг, контроль и проверку характеристик социальной, экологической и экономической подсистем предприятия;
- постоянно проводить анализ системы управления устойчивым развитием, обеспечивая соответствие системы внешним и внутренним факторам;
- идентифицировать соответствующие требования законодательных органов и рекомендации общественных организаций;
- разработать структуру, программу внедрения и реализации политики устойчивого развития.

Важной предпосылкой внедрения концепции устойчивого развития является необходимость выполнения определенных

обязательств верхним уровнем управления, которые должны учитывать основные направления политики устойчивого развития всего предприятия. Для того чтобы соответствовать требованиям концепции устойчивого развития, следует понять, что она является средством, позволяющим предприятию достигнуть определенного уровня социальных, экологических и экономических характеристик своей деятельности и систематически контролировать ее.

Этапы внедрения системы менеджмента устойчивого развития на предприятии:

- 1) решение руководства;
- 2) подготовка проекта;
- 3) определение политики устойчивого развития предприятия;
- 4) проведение анализа, сбор данных по социальной, экологической и экономической подсистемам предприятия;
- 5) определение целей устойчивого развития и их оценка высшим руководством;
- 6) выбор и установление основных целей устойчивого развития и отдельных целей для

каждой из подсистем: социальной, экологической и экономической;

7) формирование программы устойчивого развития;

8) проведение организационных мероприятий: обучение, формирование сознания и компетентности в области устойчивого развития, коммуникации, распределение ответственности и полномочий, необходимая предусмотрительность и планирование мер, контроль и измерение, определение отклонений, проведение корректирующих мероприятий;

9) проведение технических мероприятий;

10) оформление документации;

11) проведение аудита в социальной, экологической и экономической подсистемах предприятия;

12) составление и предоставление отчета о состоянии подсистем предприятия и соответствии концепции устойчивого развития;

13) постоянное улучшение.

Основные проблемы внедрения системы менеджмента устойчивого развития на промышленных предприятиях следующие:

- ресурсное обеспечение (финансовые, материальные, кадровые ресурсы). Тяжелое экономическое положение многих предприятий – главное препятствие в реализации эффективной политики в области устойчивого развития. Отсутствие необходимых средств может быть компенсировано предоставлением кредитов;
- отсутствие льготного кредитования работ по созданию и внедрению системы устойчивого развития;
- низкий уровень компетентности и образованности в области устойчивого развития у руководства и сотрудников предприятия;
- отсутствие специалистов-практиков, которые могли бы организовать действительный переход предприятия к

системе устойчивого развития, поскольку в большинстве случаев переход к системе устойчивого развития ограничивается только формулированием концепции.

Для внедрения системы менеджмента устойчивого развития на российских предприятиях необходимы следующие шаги:

- популяризация концепции устойчивого развития;
- организация подготовки специалистов в области устойчивого развития;
- разработка и внедрение национальных программ устойчивого развития всех областей жизнедеятельности общества;
- разработка методической базы;
- реализация пилотных проектов по внедрению систем устойчивого развития на предприятиях.

Создание и переход к системе менеджмента устойчивого развития предприятия позволит осуществлять более глубокое взаимодействие между социальной, экологической и экономической подсистемами предприятия в рамках единой интегрированной системы (рис. 2).

Оценка эффективности такого рода системы, особенно на начальных этапах ее планирования и внедрения при ограниченности или недостатке для этого необходимых технико-экономических данных, становится особенно актуальной.

Для прогнозирования изменений основных показателей деятельности химического предприятия при интеграции системы менеджмента устойчивого развития на ранних стадиях технико-экономических обоснований может служить метод аналогий – статических и экспертных оценок изменения ряда основных технико-экономических показателей работы предприятия.

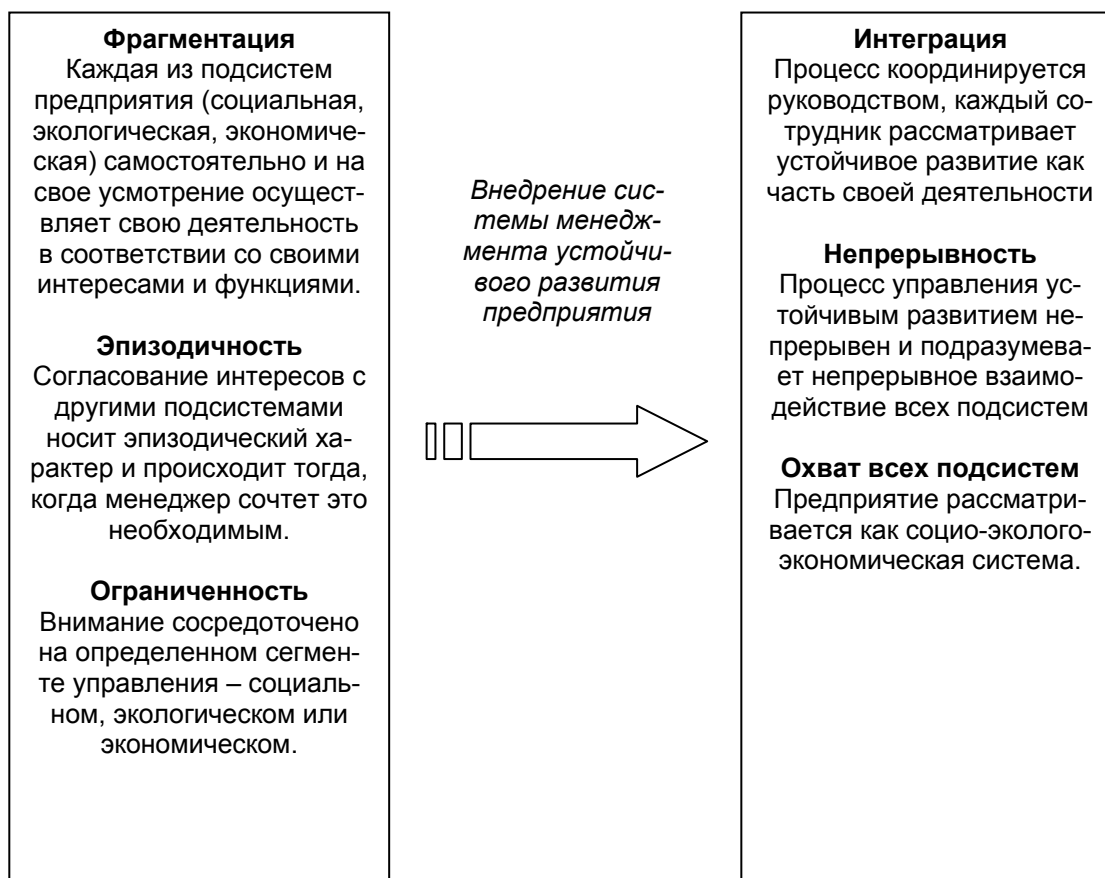


Рисунок 2. Основные направления интеграции системы менеджмента устойчивого развития в систему управления организацией

Метод аналогий основан на статических и экспериментальных оценках практических результатов и перспектив разработки и внедрения системы менеджмента устойчивого развития на предприятиях сходных по типу и уровню с теми, для которых осуществляется оценка эффективности их разработки. Для этого сравниваются основные технико-экономические показатели их функционирования с аналогичными показателями предприятий и подсистем, где отсутствует интеграция между социальной, экологической и экономической подсистемами на основе концепции устойчивого развития.

В качестве таких базовых (аналоговых) показателей сравнения на начальных этапах оценки эффективности разработки проекта внедрения системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии могут применяться показатели ожидаемого роста

объемов реализуемой продукции и/или услуг (ΔB_2) и снижение их себестоимости (ΔC_2).

На основе сравнения данных показателей (достигнутых или проектных) на родственных предприятиях в условиях функционирования промышленных предприятий до и после внедрения системы менеджмента устойчивого развития устанавливается значение специального показателя – коэффициента интеграции ($K_{\text{инт}}$). Этот коэффициент позволяет учесть дополнительный эффект от улучшения показателей ΔB_2 и ΔC_2 за счет большей интеграции социальной, экологической и экономической систем между собой в процессе внедрения системы устойчивого развития.

Определение годового экономического эффекта ($\mathcal{E}_{\text{инт}}$) промышленного предприятия на базе указанных показателей и с учетом интеграционных процессов осуществляется по формуле (1):

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \sum_i^3 (\Delta B_2 * \Pi_1 + \Delta C_2 * B_2)_i * K_{\text{инт}} - P_n * (K_{\text{суп}} + \sum_i^3 K_i), \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{инт}}$ – годовой экономический эффект, получаемый промышленным предприятием в результате внедрения системы менеджмента устойчивого развития, руб.;

i – вид подсистемы предприятия, в данном случае их три – социальная, экологическая и экономическая;

ΔB_2 – ожидаемый рост годового объема реализуемой продукции и/или услуг в связи с изменениями в подсистеме i -го вида в результате интеграционных процессов;

Π_1 – годовая прибыль от реализации продукции и/или услуг на предприятии до внедрения системы устойчивого развития, руб.;

ΔC_2 – ожидаемое снижение текущих затрат на 1 рубль реализуемой продукции и/или услуг подсистемы i -го вида в результате интеграционных процессов;

B_2 – годовой объем реализации продукции и/или услуг после внедрения системы устойчивого развития, руб.;

$K_{\text{инт}}$ – коэффициент интеграции;

$R_{\text{н}}$ – нормативная рентабельность капитальных вложений в процесс перехода промышленного предприятия к устойчивому развитию;

$K_{\text{суп}}$ – капитальные затраты на разработку и внедрение системы устойчивого развития на промышленном предприятии, руб.;

K_i – дополнительные капитальные затраты, связанные с проведением изменений в подсистеме i -го вида, руб.

Ожидаемый рост годового объема реализуемой продукции и/или услуг в связи с изменениями в подсистеме i -го вида в результате интеграционных процессов рассчитывается по формуле (2):

$$\Delta B_2 = \frac{(B_2 - B_1)}{B_2} * 100\%, \quad (2)$$

где ΔB_2 – ожидаемый рост годового объема реализуемой продукции и/или услуг в связи с изменениями в подсистеме i -го вида в результате интеграционных процессов, %;

B_2 – годовой объем реализации продукции и/или услуг

B_1 – годовой объем реализации продукции и/или услуг до внедрения системы устойчивого развития, руб.

Ожидаемое снижение текущих затрат на 1 рубль реализуемой продукции и/или услуг подсистемы i -го вида в результате интеграционных процессов рассчитывается по формуле (3):

$$\Delta C_2 = \frac{(C_2 - C_1)}{C_2} * 100\%, \quad (3)$$

где ΔC_2 – ожидаемое снижение текущих затрат на 1 рубль реализуемой продукции и/или услуг подсистемы i -го вида в результате интеграционных процессов, %;

C_2 – текущие затраты на 1 руб.

реализуемой продукции и/или услуг после внедрения системы устойчивого развития, коп.;

C_1 – текущие затраты на 1 руб.

реализуемой продукции и/или услуг до внедрения системы устойчивого развития, коп.

Капитальные затраты на разработку и внедрение системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии ($K_{\text{суп}}$) складываются из стоимости разработки

проекта внедрения данной системы, стоимости необходимых организационных мероприятий, стоимости разработки необходимой документации, стоимости обучения персонала и внедрения системы менеджмента устойчивого развития на промышленном предприятии.

Коэффициент интеграции ($K_{\text{инт}}$) может быть установлен из соотношения прироста годовой прибыли или суммарного значения технико-экономических показателей ΔB_2 и

ΔC_2 до и после внедрения системы менеджмента устойчивого развития на предприятии и интеграции социальной, экологической и экономической подсистем между собой (формула 4).

$$K_{\text{инт}} = \frac{\Delta \Pi_2^{\text{инт}}}{\Delta \Pi_2} = \frac{\sum_i^2 (\Delta B_2 + \Delta C_2)_{\text{инт}}}{\sum_i^2 (\Delta B_2 + \Delta C_2)_i}, \quad (4)$$

где - $K_{инт}$ - коэффициент интеграции;

$\Delta\Pi_2^{инт}$ – прирост прибыли предприятия в

результате деятельности всех подсистем предприятия после внедрения системы менеджмента устойчивого развития, руб.;

$\Delta\Pi_2$ - прирост прибыли предприятия до внедрения системы менеджмента устойчивого развития промышленного предприятия, руб.;

$\sum_i^3(\Delta B_2 + \Delta C_2)^{инт}_i$ - суммарное

изменение основных технико-экономических показателей предприятия в результате интеграции социальной, экологической и экономической подсистем промышленного предприятия, %;

$\sum_i^3(\Delta B_2 + \Delta C_2)_i$ - суммарное изменение

основных технико-экономических показателей до интеграции и внедрения системы устойчивого развития, %.

Таким образом, коэффициент интеграции учитывает дополнительный экономический эффект от интеграции социальной, экологической и экономической подсистем промышленного предприятия и вследствие этого большей скоординированности и взаимосвязи всех процессов.

Данный упрощенный метод определения желаемого экономического эффекта от внедрения системы менеджмента устойчивого экономического развития на промышленном предприятии (на основе ограниченного числа базовых показателей, определенных методом статистических оценок) позволяет сократить продолжительность и затраты на выполнение расчетов, а также улучшить их качество за счет учета дополнительного эффекта от интеграции подсистем предприятия на основе концепции устойчивого развития.

Существует объективная необходимость появления и внедрения системы менеджмента устойчивого развития, которая объединит в себе менеджмент качества, менеджмент ресурсов, персонала, экологический менеджмент, стратегический, производственный менеджмент и др. Система менеджмента устойчивого развития осуществляет управление деятельностью промышленного предприятия на пути достижения им устойчивого развития и поддержания данного состояния.

Создание системы менеджмента устойчивого развития на предприятиях потребует более тесного взаимодействия отдельных подразделений предприятия преимущественно в области управления

персоналом и социального развития, экологии и охраны окружающей среды, а также экономики и финансов. Внедрение системы менеджмента устойчивого развития на предприятии является масштабным проектом, который включает в себя все области деятельности промышленного предприятия. Для создания системы менеджмента устойчивого развития предприятие должно определить политику в области устойчивого развития. Устойчивое развитие предполагает качественное расширение социальных, экологических и экономических аспектов деятельности предприятия.

Оценка эффективности системы менеджмента устойчивого развития, особенно на начальных этапах ее планирования и внедрения при ограниченности или недостатке для этого необходимых технико-экономических данных, становится особенно актуальной. Для прогнозирования изменений основных показателей деятельности химического предприятия при интеграции системы менеджмента устойчивого развития на ранних стадиях технико-экономических обоснований может служить метод аналогий – статических и экспертных оценок изменения ряда основных технико-экономических показателей работы предприятия.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент = Strategic Management: Классическое издание/ Пер. с англ. А.Н.Петрова.- СПб.: Питер, 2009,- 344 с
2. Кондрашова, Е. А. Доверие предпринимателей и перспективы роста российской экономики / Е. А. Кондрашова // Менеджмент, маркетинг, планирование, интегрирование, управление предприятиями и организациями: сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» / под ред. П. П. Табурчака. – СПбГТИ (ТУ) – СПб.: Изд-во: «Тандем», 2015. – Вып.11. – С. 97-103.
3. Кондрашова, Е. А. Инновационное развитие российских предприятий: методический аспект/ Е. А. Кондрашова, А. П. Табурчак // Менеджмент, маркетинг, планирование, интегрирование, управление предприятиями и организациями: сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» / под ред. П. П. Табурчака. – СПбГТИ (ТУ) – СПб.: Изд-во: «Тандем», 2014. – Вып.10. – С. 85-97.
4. Табурчак П.П. Методы совершенствования товарного ассортимента химической продукции / П.П. Табурчак // Менеджмент,

маркетинг, планирование, интегрирование, управление предприятиями и организациями: сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» / под ред. П. П. Табурчака. – СПбГТИ (ТУ) – СПб.: Изд-во: «Тандем», 2014. – Вып.10. – С. 20-28.

5. Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды : Коллективная монография. – Ростов н/Д.: Изд-во «Содействие – XXI век», 2013. – 204 с. : ил.

УДК 339.9

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

Щелокова Светлана Викторовна (shchelokova@econ.msu.ru)

ФГОУ ВПО «Московский Государственный Университет им. М.В.Ломоносова»

В статье представлены результаты теоретического исследования кадровых стратегий в международных компаниях, рассмотрены примеры реализации кадровых стратегий в международных компаниях, выявлены и обобщены достоинства и недостатки основных подходов в области стратегического управления персоналом в международных компаниях.

Ключевые слова: IHRM, кадровая стратегия, международное управление персоналом, интернационализация бизнеса.

Разработка кадровой стратегии должна начинаться после того, как компания принимает решение об интернационализации бизнеса, ибо она является функциональной стратегией, обеспечивающей выполнение корпоративной стратегии, принятой руководством компании.

В свою очередь стратегическое и оперативное планирование, как операционные стратегии, приобретают еще большее значение в международном бизнесе, где эффективное использование человеческих ресурсов необходимо для реализации стратегических глобальных целей. Но внедрение процедур планирования может быть затруднено в некоторых принимающих странах. Долгосрочная ориентация – это фактически готовность жертвовать сиюминутными выгодами ради будущего, бережливость, стратегическое планирование в противовес тактическим интересам сегодняшнего дня. Есть общества, в которых люди привыкли планировать свою жизнь и горизонт планирования у них на десятилетия вперед, считается, что больше всего этот показатель в странах Юго-Восточной Азии. Напротив, есть культуры, где ориентации краткосрочны – там, где очень быстро может все меняться, люди не склонны ничего планировать, принимают решения о своей жизни эмоционально, по обстоятельствам. В современной промышленной цивилизации с достаточно скоростным ритмом жизни в большинстве стран, особенно в больших городах, планирование времени является основой всей деятельности. В немецкой культуре, как подчеркивает Холл, принято строго придерживаться составленных планов. Изменения, особенно внезапные, вносят хаос и вызывают отрицательную реакцию. Календарный план (Terminplan) для немецких менеджеров представляет собой своего рода «священную корову». По-

добное жесткое планирование времени свойственно, по мнению Холла, большинству культур западного мира.

В международных компаниях (особенно в их иностранных подразделениях) увеличивается доля функций УЧР, отданная на аутсорсинг. Это может объясняться необходимостью (особенно для подразделений) адаптироваться к местным условиям, используя опыт местных экспертов в области УЧР. В частности, используя местных тренеров, компаниям удастся избежать проблем, связанных с другим языком, разной культурой, системой знаний и образования. Используя рекрутинговые агентства они могут адаптироваться к местным практикам (формы подачи объявлений о вакансиях и др.). Специалисты в области компенсаций и льгот обеспечивают необходимую экспертизу в терминах налогообложения, пенсионного обеспечения и др.

Принципиально важным в процессе IHRM является вопрос об источнике разработки и внедрении политик и практик УЧР. Данная проблема детерминирована схемой взаимоотношений, принятой между штаб-квартирой международной компании и ее подразделениями. Выделяют 4 основные «чистые» стратегии взаимодействия в области IHRM между штаб-квартирой и зарубежными подразделениями:

- этноцентрическая;
- полицентрическая;
- геоцентрическая (глобальная);
- региоцентрическая.

Как показывает практика, международные компании чаще стараются придерживаться гибридной стратегии (Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H., 2004).

В ситуации, когда отношения между штаб-квартирой и дочерними компаниями этноцен-