

Литература

1. Постановление Правительства Ивановской области от 13 ноября 2013 г. №451-п «Об утверждении государственной программы Ивановской области «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Ивановской области» (с изменениями от 24 августа 2014 г.) [электронный ресурс] официальный сайт Правительства Ивановской области <http://www.ivanovoobl.ru> (13 ноября 2013 г.)
2. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики: Учебник / Под ред. И.И. Елисеевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 656 с: ил.
3. Гонова О.В., Малыгин А.А., Тарасова Ю.Н. Методология риск-менеджмента в агропродовольственной системе региона // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2014. — №1 (37). — С.23-29.

УДК 338.45:677

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Степанова Светлана Михайловна (stepanova.swet@yandex.ru)

Сташкова Елена Юрьевна

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный политехнический университет»

В работе представлена многокомпонентная модель кадрового потенциала, позволяющая проводить моделирование по целевым критериям в зависимости от стратегии развития организации. Представлены результаты структурного анализа кадрового потенциала. Рассмотрена технология принятия стратегических управленческих решений в области кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровый потенциал организации, стратегическое управление, целевые критерии.

Многофакторность, сложность и многогранность проблемы стратегического управления кадровым потенциалом организации свидетельствует о необходимости осуществления целенаправленной и эффективной его оценки [1]. С позиции предприятия информация о кадровом потенциале необходима для оценки перспективы успешной и устойчивой деятельности, определения уровня и направленности инвестирования в кадровые ресурсы, привлечения, отбора, распределения и перераспределения работников. Стратегическое управление кадровым потенциалом организации (КПО) – это деятельность по достижению достаточности и соответствия качественных характеристик кадров, необходимых для реализации стратегии организации, укрепляющей её конкурентную позицию.

К задачам стратегического управления КПО можно отнести: выработку кадровой политики на основе тесной взаимосвязи со стратегией организации; оценку фактического состояния кадрового потенциала; создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению на предприятии, в учреждении наиболее квалифицированных, опытных работников; совершенствование системы управления кадровым потенциалом. Под кадровым потенциалом организации будем понимать интегративное объединение социально-персоналогических ресурсов организации, обеспечивающее её эффективное функционирование в соответствии со стратегическими целями управления. Определив КПО как интегративное объединение социально-

персоналогических ресурсов организации, мы предлагаем выделять две группы составляющих кадрового потенциала: социально-персоналогическую, характеризующую кадровый потенциал, прежде всего, как персонализированную рабочую силу и организационную, характеризующую кадровый потенциал во взаимодействии с организацией. Структура КПО представлена в табл.1.

Для моделирования кадрового потенциала нами разработаны параметры его компонентов, которые оцениваются по пятибалльной шкале. При этом баллы присваиваются следующим образом: 1 балл – наиболее низкий уровень проявления компонента; 2 балла – слабый уровень проявления компонента; 3 балла – средний или неустойчивый уровень проявления компонента; 4 балла – высокий уровень проявления компонента; 5 баллов – наиболее высокий уровень проявления компонента.

Нами была проведена оценка кадрового потенциала ООО «Континент» (среднесписочная численность в 2014 году — 75 человек). Формирование информационной базы для принятия управленческих решений по вопросам кадрового потенциала происходит в несколько этапов. Первый этап – структурный анализ КПО, определяющий не только соотношение отдельных его компонентов, но и выявляющий тесноту связи между компонентами. Первый этап удобно осуществлять в пакете STATISTICA, являющейся продуктом компании StatSoft (USA), предполагающем статистический анализ данных, а также визуализацию результатов [2]. Нами были определены значения коэффициен-

тов парной корреляции (r) и построена матрица корреляции. В результате анализа выявлено, что наиболее сильно коррелируют между собой следующие пары и группы компонентов:

- «здоровье» с «работоспособностью», «дисциплинированностью», «гибкостью поведения», «профессиональной мобильностью» и «самостоятельностью» ($r=0,98$);
- мотивационная направленность с инновационной активностью ($r=0,72$);
- все компоненты креативной составляющей КПО между собой (инновационная активность, инновативная диспозиция и креативность) ($r=0,78—0,85$);
- «креативность» с «профессиональной мобильностью», «самостоятельностью» и «нацеленностью на результат» ($r=0,83$);

- «инновативная диспозиция» с «уровнем образования» ($r=0,81$);
- «стаж работы» с «опытом работы» ($r=0,79$);
- «гибкость поведения» с «профессиональной мобильностью» ($r=0,78$);
- «самостоятельность» с «нацеленностью на результат» ($r=0,75$).

Понятно, что увеличение (уменьшение) одного компонента в каждой из представленных пар влечёт за собой увеличение (уменьшение) другого компонента этой же пары соответственно.

Таблица 1

Структура кадрового потенциала организации

Код	Компоненты КПО	Код	Компоненты КПО
S	СОЦИАЛЬНО-ПЕРСОНОЛОГИЧЕСКАЯ ГРУППА (society)	O	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ГРУППА (organization)
SP	Психофизиологическая составляющая (psychophysiology)	OV	Профессионально-квалификационная составляющая (vocational)
SPA	Возраст (age)	OVF	Образование (formation)
SPH	Здоровье (health)	OVL	Стаж работы (length of service)
SPF	Работоспособность (functionability)	OVE	Опыт работы (experience)
SB	Поведенческая составляющая (behaviour)	OA	Адаптационная составляющая (adaptation)
SBD	Дисциплинированность (discipline)	OAS	Контактность (sociability)
SBM	Мотивационная направленность (motivation)	OAF	Гибкость поведения (flexibility)
SBC	Сотрудничество (cooperation)	OAM	Профессиональная мобильность (mobility)
SC	Креативная составляющая (creative)	OE	Деловая составляющая (efficiency)
SCA	Инновационная активность (activity)	OEI	Самостоятельность (independence)
SCI	Инновативная диспозиция (innovative)	OEP	Нацеленность на результат (purposefulness)
SCO	Креативность (originaire)	OEC	Добросовестность (conscientiousness)

Следует отметить наличие пары компонентов с отрицательной и достаточно сильной корреляцией – это «стаж работы» и «добросовестность» ($r=-0,71$). Увеличение одного из этих компонентов влечёт за собой уменьшение другого и наоборот, поэтому при разработке управленческих решений в сфере КП для исследуемой выборки необходимо искать баланс между данными компонентами. Можно сделать вывод, что управление каким-либо компонентом кадрового потенциала косвенно предполагает изменение других его компонентов и это необходимо учитывать при разработке управленческих решений в сфере КПО.

Структурный анализ КПО был проведен нами по следующим срезам: по квалификационным группам работников (в нашем исследовании были выделены две группы – руководители и специалисты); по всей совокупности данных (это может быть использовано в дальнейшем для создания кадрового резерва). Структурный

анализ необходимо начинать с определения однородности срезов кадрового потенциала. Для этого были рассчитаны коэффициенты вариации и построены диаграммы рассеяния, визуализирующие однородность распределения оценок компонентов КПО. В таблице 2 представлены коэффициенты вариации оценок компонентов, рассчитанные по следующим срезам: вся совокупность; квалификационная группа – руководители; квалификационная группа – специалисты. При этом были выделены следующие уровни однородности распределения оценок тех или иных компонентов:

- $V = 0\%$ - выборка по данному компоненту полностью однородна, т.е. все оценки соответствуют одному и тому же уровню;
- $V = (0\%; 11]$ – выборка относительно однородна (рассеивание оценок компонента не более, чем по двум уровням модели);

- $V = (11\%; 20\%]$ – выборка достаточно неоднородна (рассеивание оценок по трём уровням модели);
- $V > 20\%$ - выборка неоднородна (рассеивание оценок четырёх и пяти уровням модели).

Таблица 2

Обобщённые итоги компонентного анализа однородности срезов КПО

Срез КП	$V = 0\%$	$V \in (0\%; 11]$	$V \in (11\%; 20\%]$	$V > 20\%$
Все работники	–	OVF, OAS	SBD, SCO, OAF, OAM, OEP, OEC	SPA, SPH, SPF, SBM, SBC, SCA, SCI, OVL, OVE, OEI
Квалификационная группа: руководители	OVF, OEP	SPF, SBD, SBM, SBC, SCA, SCI, OVE, OAF, OAM, OEI, OAS	SPA, SPH, SCO, OVL, OEC	–
Квалификационная группа: специалисты	–	OVF, OAS	SBD, SCO, OAF, OEP, OEC	SPA, SPH, SPF, SBM, SBC, SCA, SCI, OVL, OVE, OAM, OEI

Проведённый анализ позволяет говорить о том, что совокупность наиболее неоднородна по всем компонентам психофизиологической составляющей, а также по компонентам: «мотивационная направленность», «сотрудничество», «инновационная активность», «инновативная диспозиция», «самостоятельность» и «профессиональная мобильность», оценки которых рассеяны по четырём-пяти уровням модели. Наиболее однородна совокупность по компонентам «образование» и «контактность». Отдельно следует выделить компоненты, распределённые по трём уровням значений: «дисциплинированность», «креативность», «гибкость поведения», «нацеленность на результат», «добросовестность». В целом структуру КПО можно охарактеризовать как достаточно неоднородную.

Видно, что структура квалификационной группы «руководители» более однородна, нежели структура группы «специалисты». Оценки большинства компонентов по группе «руководители» рассеяны по двум из пяти уровней модели, тогда как оценки большинства компонентов группы «специалисты» рассеяны по четырём-пяти уровням модели.

На рисунке 1 представлена трёхмерная гистограмма компонента «мотивационная направленность» с распределением по квалификационному уровню. Как видно, структура квалификационной группы «специалисты» представлена всеми уровнями мотивационной направленности, среди которых наиболее распространён уровень так называемой «хозяйской» мотивации (мотивации на самостоятельность в работе), наименее распространён – слабый уровень мотивации к эффективной работе. Структура квалификационной группы «руководители» представлена двумя наиболее высокими уровнями мотивационной направленности.

Показательны результаты структурного анализа квалификационных групп по компонентам креативной составляющей кадрового потенциала. На рисунке 2 представлена структура групп «руководители» и «специалисты» по уровням компонента «инновативная диспозиция». Видно, что структура группы «специалисты» включает в себя уровни компонента «инновативная диспозиция» от SCI 2 до SCI 5, среди которых наиболее распространён уровень терпимого отношения к новому (уровень 3). Группа «руководители» имеет несколько иную структуру, т.к. включает в себя только работников с уровнями SCI 4 и SCI 5, среди которых наиболее распространены «активные реформаторы» (уровень 5).

Вторым этапом формирования информационной базы для принятия УР по вопросам КПО является оценка его адаптивности, поскольку именно адаптивность к изменяющимся условиям является критерием эффективного управления КПО. Адаптивность структуры кадрового потенциала определяется его способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий [3]. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной является структура КПО. Низкий уровень адаптивности, при котором КПО не может или не хочет приспособливаться к изменениям внешней среды, означает угрозу выживанию всей организации, т.к. экономическое развитие предприятия напрямую зависит от процессов, происходящих в кадровой сфере. Под адаптивностью КПО следует понимать уровень гибкости его реакции на изменения внешней и внутренней среды. В этой связи особую актуальность и значимость для эффективного управления КПО приобретают адапционные составляющие КПО, позволяющие ему быть адекватным новым технологиям, требованиям рыночной среды, изменениям законода-

тельства, а также внутренним проблемам организации. Эффективное использование КПО создаёт социальные резервы повышения эффективности работы всей организации. Располагая удовлетворёнными трудом и адаптивными кадрами, организация способна приспособиться ко всем изменениям ситуации и успешно вести конкурентную борьбу [4].

Характеристики КПО имеют различные особенности, что приводит к формированию отдельных зон потенциала. Автором выделены четыре укрупнённых зоны кадрового потенциала в зависимости от уровня его реализации в организации и уровня его адаптивности к изменяющимся условиям (рис. 3).

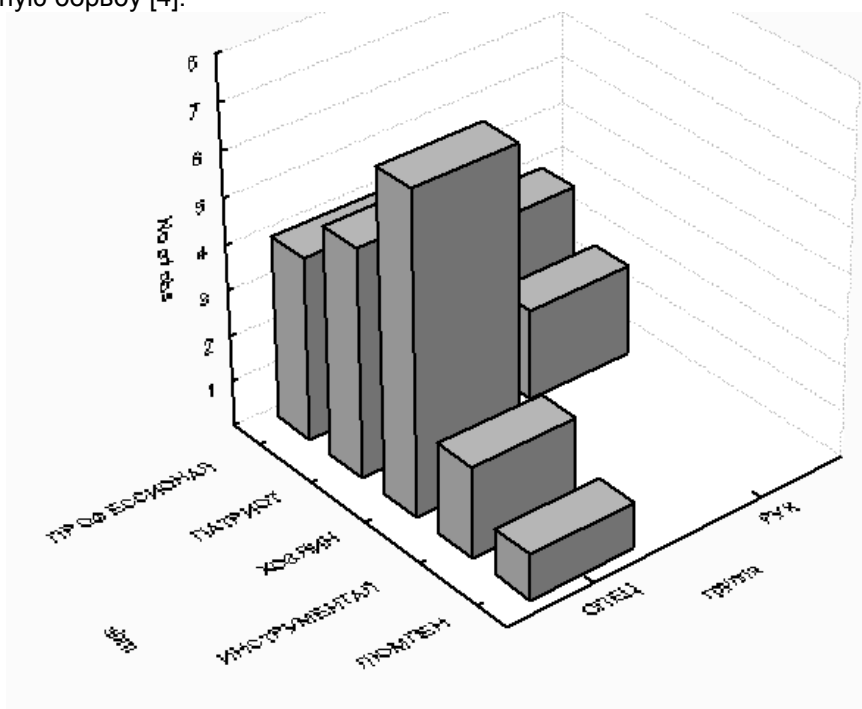


Рисунок 1. Трёхмерная гистограмма компонента «мотивационная направленность» с распределением по квалификационному уровню

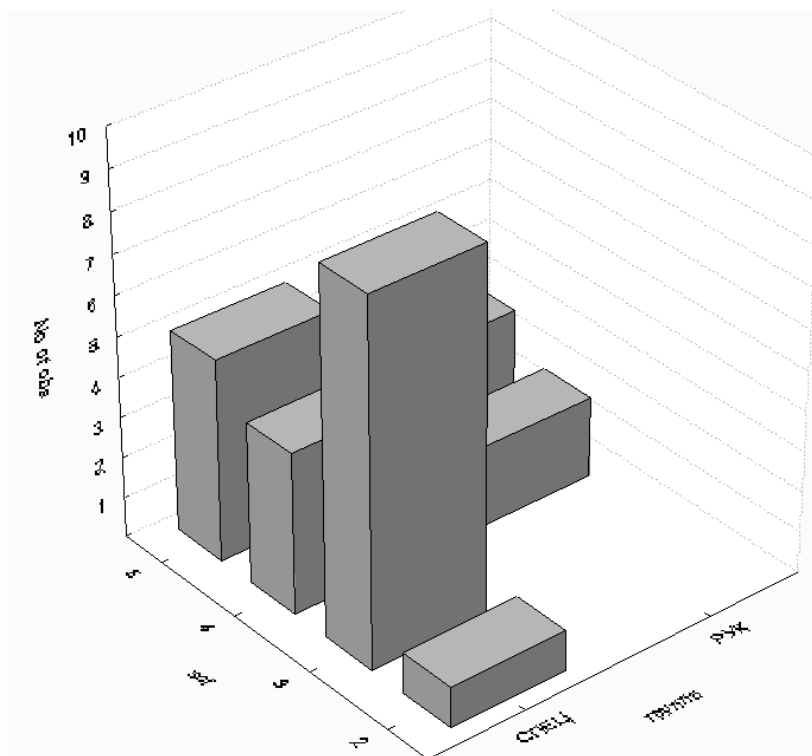


Рисунок 2. Трёхмерная гистограмма компонента «инновативная диспозиция» с распределением по квалификационному уровню

Уровень адаптивности КП	высокий	Зона роста	Зона лидерского КП
	низкий	Зона застоя	Зона риска
		низкий	высокий
Уровень реализации КП			

Рисунок 3. Матрица зон КПО в зависимости от уровня его реализации и уровня адаптивности

Представленная на рисунке 3 матрица включает в себя следующие зоны КП:

- зона роста, к которой относится кадровый потенциал с низким уровнем реализации, но высоким уровнем адаптивности, что даёт возможность организации, используя какие-либо благоприятные условия или ресурсы, нарастить имеющийся потенциал по мере необходимости
- зона застойного потенциала, поскольку низки, как уровень его реализации, так и уровень адаптивности. Потенциал может выйти из этого состояния только в случае целенаправленных управленческих воздействий, повышающих его адаптивность новым условиям;
- зона риска, к которой относится потенциал с высоким уровнем реализации, но низким уровнем адаптивности, что повышает риск невозможности его перестройки в соответствии с изменяющимися условиями и возникновения избыточного потенциала, несоответствующего стратегии организации;
- зона лидерского кадрового потенциала, характеризующаяся, как высоким уровнем его реализации, так и адаптивности. Этот потенциал обладает гибкой структурой, способной адекватно трансформироваться в соответствии с новыми условиями.

В результате исследования нами разработаны этапы принятия управленческих решений, позволяющих формировать методические рекомендации в зависимости от стратегии развития организации (рис. 4).

Стратегически важные компоненты определяются экспертным путём установления степени значимости всех компонентов для той или иной стратегии развития организации. Работа по градации компонентов КП по степени значимости для той или иной стратегии включает в себя следующие этапы:

1. Формирование экспертной группы. Группа должна состоять из руководителей высшего и среднего звена на исследуемом предприятии, т.к. важно понимание экспертами характеристик кадров, необходимых для достижения целей организации. При формировании экспертной группы также важен учёт стажа работы потенциального эксперта в данной организации. В целях обеспечения объективности оценки экспертная группа должна состоять не менее, чем из пяти человек.
2. Ранжирование экспертами компонентов КП по степени приоритетности для реализации той или иной стратегии, начиная с наиболее приоритетного и заканчивая наименее приоритетным компонентом.
3. Определение согласованности мнений экспертов в распределении рангов между компонентами КП с помощью коэффициента конкордации.
4. Представление полученного распределения рангов между компонентами КПО в баллах.
- 5) Расчёт среднего балла по каждому компоненту.
- 6) Расчёт значимости каждого компонента КПО в долях единицы.

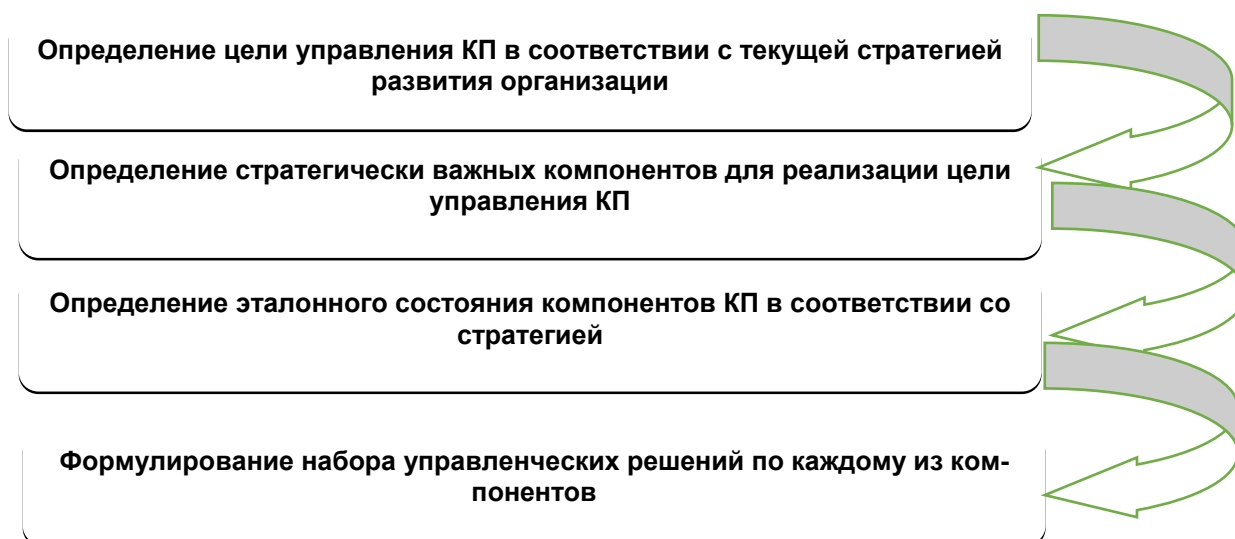


Рисунок 4. Этапы принятия УР в сфере КПО

Нами разработаны рекомендации по управлению КП ООО «Континент» для трёх типов стратегий его развития (табл. 3) на основе предлагаемой технологии.

Можно выделить три уровня эффективности от применения разработанной технологии стратегического управления КП в организации: технический; функциональный; экономический [5].

Техническая эффективность обусловлена внедрением в практику организации разработанной модели оценки, факторами которой являются:

- полнота оценки, т.к. используемая в технологии модель позволяет оценивать все элементы КП, которые могут быть важны для достижения стратегических целей управления организацией, а также всю совокупность характеристик, обеспечивающих оптимальное формирование и рациональное использование КПО;
- оперативность оценки, т.к. модель позволяет в достаточно короткие сроки предоставлять данные по результатам анализа такого сложного структурного образования, как КПО;
- простота интерпретации полученных результатов оценки, т.к. модель основана на балльной оценке компонентов, что позволяет соотносить фактически достигнутый уровень (баллы, полученные по результатам текущей оценки) и эталонный уровень (баллы), и разрабатывать на основе этого сравнения мероприятия по управлению КП;
- возможность наглядного представления результатов оценки за счёт построения, так

называемых, шкальных профилей, отражающих достигнутый уровень, желаемый уровень, прогнозируемый уровень значений тех или иных компонентов КП и т.д.;

- возможность анализа полученных результатов оценки и формирования информационной базы для разработки сценария управления КПО в пакете STATISTICA, что позволяет получать управленческую информацию, основанную на качественном статистическом анализе данных.

Функциональная эффективность предлагаемой технологии заключается в оптимизации исполнения следующих функций управления КПО:

- функций создания кадрового потенциала на основе оптимизации расстановки кадров, планирования потребности в кадрах, оптимизации функции высвобождения и т.д.;
- функций реализации кадрового потенциала на основе оптимизации мероприятий по коррекции социально-психологического климата, оптимизации стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями, и др.;
- функций развития кадрового потенциала на основе оптимизации процессов профессионально-квалификационного продвижения, создания кадрового резерва, повышения квалификации и т.д.

Таблица 3

Набор управленческих решений в сфере КП ООО «Континент» для различных стратегий организации

Цель управления КП в соответствии со стратегией	Стратегически важные компоненты	Фактическое состояние компонента	Соответствующие УР в сфере КП
<i>Стратегия стабилизации</i>			
Удержание КП и его составляющих в текущем состоянии	Стаж работы/Опыт работы	V = 21,8% (OVL 1, OVL 3 - OVL 5); Корреляция: прямая – с OVE обратная – с OEC	- принятие мер по сохранению работников с наиболее ценным опытом: предоставление возможности служебного роста, стимулирование работников с необходимым опытом и стажем работы, снижение текучести кадров в группе работников с опытом работы; - определение баланса между стажем работы и уровнем добросовестности работников организации, необходимых для стабильной деятельности.
	Дисциплинированность	V = 18,2% (SBD 3 - SBD 5) Корреляция: прямая – с SPH	- снижение потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины; - стимулирование дисциплинированных работников.
	Мотивационная направленность	V = 29,6% (SBM 1 - SBM 5) Корреляция: прямая – с SCA	- использование соответствующих типам мотивации работников мотивов и стимулов; - стимулирование «инструментально» мотивированных работников.
	Сотрудничество	V = 26,4% (SBC 2 - SBC 5)	- принятие комплекса мер по учёту уровня сотрудничества работников: использование работников с различными способностями к сотрудничеству в наиболее приемлемых сферах деятельности; - создание благоприятной морально-психологической обстановки в коллективе.
	Добросовестность	V = 12,5% (OEC 3 - OEC 5) Корреляция: прямая – с SPH, OEP обратная – с OVL	- поощрение работников, добросовестно выполняющих все порученные задания; - поручение наиболее важных заданий наиболее добросовестным и ответственным сотрудникам (OEC 5); - меры по сохранению работников, добросовестно относящихся к выполнению своих обязанностей; - оценка минимального уровня заработной платы, необходимой для сохранения и удержания добросовестного отношения к труду; - определение баланса между стажем работы и уровнем добросовестности работников организации, необходимых для стабильной деятельности.
<i>Стратегия сохранения</i>			
Поддержание уровня КП, минимально достаточного для достижения целей организации	Мотивационная направленность	V = 29,6% (SBM 1 - SBM 5) Корреляция: прямая – с SCA	- сохранение работников, мотивированных на самостоятельность в работе; - сохранение работников, верных организации («патриотов»).
	Профессиональная мобильность	V = 19,5% (OAM 2 - OAM 5) Корреляция: прямая – с SCH, SCO, OAF	- сохранение работников, длительное время работающих в организации и способных выполнять различные функции в рамках своего отдела или обязанности смежных должностей.
	Самостоятельность	V = 20,4% (OEI 2 - OEI 5) Корреляция: прямая – с SCO	- сохранение работников, самостоятельно выполняющих свои обязанности, не требующих серьёзного вмешательства со стороны руководства; - чёткое распределение полномочий между работниками.

Продолжение таблицы 3

Цель управления КП в соответствии со стратегией	Стратегически важные компоненты	Фактическое состояние компонента	Соответствующие УР в сфере КП
<i>Стратегия роста</i>			
Наращивание КП по наиболее стратегически важным направлениям и удержанию на необходимом уровне	Инновационная активность	V = 27,8% (SCA 2 - SCA 5) Корреляция: прямая – с SBM, SCO, SCI	<ul style="list-style-type: none"> - стимулирование работников, проявляющих инициативу; - получение максимальной отдачи от инновационных предложений работников; - предоставление инициативным работникам возможностей служебного роста; - выплата вознаграждений за инновационные предложения, в результате которых получен экономический эффект; - оценка минимального уровня заработной платы, необходимой для сохранения и удержания творческого потенциала.
	Креативность	V = 16,3% (SCO 3 - SCO 5) Корреляция: прямая – с SCA, SCI, OAM, OEI, OEP	<ul style="list-style-type: none"> - выявление и поощрение работников, обладающих креативным мышлением; - вовлечение работников с креативными способностями в управленческий процесс.
	Инновативная диспозиция	V = 23,9% (SCI 2 - SCI 5) Корреляция: прямая – с SCA, SCO, OVF	<ul style="list-style-type: none"> - принятие мер по сохранению работников, принимающих нововведения; - формирование психологической готовности к нововведениям у работников, склонных к неприятию нового; - принятие мер по осознанию работниками необходимости нововведений для развития организации, личной и коллективной значимости нововведений; - разработка способов личного включения в нововведения; - максимальная поддержка со стороны руководства и предоставление полной информации о предстоящих изменениях.
	Гибкость поведения	V = 16,1% (OAF 2 - OAF 5) Корреляция: прямая – с SPH, OAM	<ul style="list-style-type: none"> - развитие у сотрудников способности быстро реагировать на происходящие в организации изменения; - формирование у работников навыков адекватного изменения поведения в соответствии с новыми условиями.
	Профессиональная мобильность	V = 19,5% (OAM 2 - OAM 5) Корреляция: прямая – с SCH, SCO, OAF	<ul style="list-style-type: none"> - проведение мероприятий по развитию кадров: вложение средств в обучение, формирование новых, современных навыков работы, овладение новой техникой и технологией; - предоставление возможности получения дополнительного образования, новых знаний и умений; - повышение уровня образования в целях перевода на другую работу; - поощрение самообучения; - получение максимального эффекта от системы развития кадров.
Нацеленность на результат	V = 16,3% (OEP 3 - OEP 5) Корреляция: прямая – с SCO, OEC	<ul style="list-style-type: none"> - стимулирование работников на достижение командных целей; - стимулирование работников на достижение конечных результатов работы. 	

Экономическая эффективность стратегического управления КПО во многом определяется двумя важными аспектами: на входе - оптимальность количества ресурсов, вкладываемых в управление КП; на выходе - кадры, обладающие качествами, способными обеспечить достижение экономического эффекта в рамках стратегических целей организации. Ключевым моментом в процессе вложения ресурсов в кадровый потенциал является определение потребностей организации в этой области, т.е. по существу речь идёт о выявлении несоответствия между параметрами КПО, которыми обладает организация в действительности, и теми, которые необходимы для достижения стратегических целей управления.

Таким образом, разработанная технология стратегического управления КПО является экономически эффективной с точки зрения возможности оптимизации затрат на ресурсы, вкладываемые в КП на основе адекватного определения потребностей в его развитии за счёт корректной и качественной оценки, которая даёт возможность не только соотносить параметры модели КПО, достаточных для достижения стратегических целей управления и параметры, фактически достигнутые организацией, но и определять направления вложения ресурсов за счёт выявления конкретных характеристик персонала, требующих развития (на основе покомпонентной оценки КПО).

Экономическая эффективность технологии проявляется также в повышении конкурентоспособности организации за счёт:

- привлечения, удержания и мотивирования работников, обладающих наиболее приемлемым трудовым потенциалом, оцененным на основе модели оценки;
- реализации управления КП в соответствии со стратегическими целями развития организации;

- возможности стратегического планирования изменений в КП и формирования бюджета его развития;
- своевременного принятия эффективных управленческих решений на основе точной и всесторонней оценки КП.

Таким образом, спроектированная технология стратегического управления КПО является эффективным механизмом принятия управленческих решений, основанных на всесторонней и качественной оценке кадрового потенциала, учитывающим общую стратегию развития организации.

Литература

1. Дудяшова В.П. Архитектоника управленческих отношений: сотово-сетевая концепция: монография. - Кострома: Изд-во КГТУ, 2005.
2. Степанова С.М. Применение статистических методов для оценки эффективности использования персонала организации // Экономико-математические методы анализа хозяйственной деятельности. Организация и информационное обеспечение анализа хозяйственной деятельности предприятия. Анализ результатов хозяйственной деятельности: Материалы III междунар. науч.-практ. конф. - Пенза, 2008, С.40-42.
3. Николаев О. Кадровый потенциал наукоемких производств: пути выхода из кризиса. - Москва: Экономика, 2005.
4. Стояновская И.Б. Персонал как важнейший элемент конкурентоспособности компании. - Москва: Синергия, 2013.
5. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент. - Москва: Эксмо, 2010.

УДК 338.24:338.3:658.5

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ЛИН-ПРОЦЕССИРОВАНИЕ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Ямилов Рамиль Могатович (jamoto@mail.ru)

ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет им. М.Т.Калашикова»

Сарапульский политехнический институт (филиал)

Рассмотрено бережливое производство, предложены концепции лин-организации, лин-региона, лин-государства, лин-процессирования, выявлен жизненный цикл лин-процесса, критически оценен западный опыт бережливого производства, показана авторская методика лин-процессирования.

Ключевые слова: бережливое производство, режим экономии, концепция лин-организации, концепция лин-региона, концепция лин-государства, лин-процессирование, лин-процесс, критические зоны, жизненный цикл лин-процесса, виды и уровни лин-процессирования, критические зоны, лидер лин-процесса, индуктор лин-процесса лин-процессирование ресурсов, потребляемых с отсрочкой, лин-процессирование ресурсов, потребляемых мгновенно.

Важным аспектом деятельности предприятия - это оптимальная организация производственных и управленческих процессов, которые максимизируют прибыль. Одним из решений

является минимизация затрат на используемые ресурсы достигаемая следующими:

- поиск более дешевых ресурсов. В условиях достижения равновесного значения цен в