

Литература:

1. Альгин, В. А. Анализ и оценка риска и неопределенности при принятии инвестиционных решений / В.А. Альгин // Управление риском. — 2012. — № 4. — С. 5–11.
2. Ивашутин, А. Л. Особенности функционирования предприятий в промышленных холдингах / А. Л. Ивашутин, Ю. С. Сенник // Новости науки и технологий. — 2018. — № 1(44). — С. 20–30
3. Маскаев, И. С. Становление холдингов как вариант проведения эффективной приватизации в Республике Беларусь / И. С. Маскаев // Экономика Беларуси. — 2016. — № 4(49). — С. 54–57.
4. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (в ред. постановления Минэкономки от 22.08.2014 г. № 53) // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь.
5. Прибыткова, Г. В. Анализ и оценка рисков предприятий производственной сферы в процессе инвестиционного проектирования / Г. В. Прибыткова // Вестник МГТУ. — 2015. — № 2. — С. 300–305.

УДК 331.103.116

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ К РОТАЦИИ

PROGRAM FORMATION ADAPTATIONS OF HEADS AND EXPERTS TO ROTATION

Б. И. Гусаков,

профессор БНТУ, д-р экон. наук, г. Минск, Республика Беларусь

И. Н. Фурсевич,

аспирант БНТУ, г. Минск, Республика Беларусь

B. Husakou,

Professor of the BNTU, Doctor of Economic Sciences, Minsk, Republic of Belarus

I. Fursevich,

Postgraduate student of the Belarusian National Technical University, Minsk, Republic of Belarus

Дата поступления в редакцию — 27.05.2019 г.

Ротация руководителей и специалистов зачастую нарушает сложившийся стереотип деятельности конкретного работника или консолидацию производственного коллектива. Горизонтальная ротация требует дополнительных затрат жизненной энергии, вызывает эмоциональное напряжение, а в некоторых случаях — устойчивое стрессовое состояние. При вертикальной ротации нарушается привычный процесс принятия решений. Это может привести к противостоянию руководителя и коллектива. Разработана модель выбора оптимальной программы адаптации к ротации специалистов и руководителей с использованием метода анализа иерархий. В отличие от существующего единичного ротационного требования к «профессионализму работника», в модели комплексно рассматриваются профессиональные качества, коммуникабельность, креативность, выявляются пробелы кандидата на новую должность по каждой из названных компетенций, количественно определяется величина фактического пробела, задается индикативный максимально допустимый пробел. Использование модели позволит отклонить потенциально непригодных работников для продвижения по служебной лестнице и сократить период адаптации специалистов и руководителей для ликвидации пробелов в компетенциях при повышении квалификации по индивидуальным программам.

Rotation of managers and specialists often violates the established stereotype of a particular employee's activity or consolidation of the production team. Horizontal rotation requires additional costs of vital energy, causes emotional stress, and in some cases a steady state of stress. With vertical rotation, the usual decision-making process is disrupted. This can lead to a confrontation between the leader and the team. A model has been developed for choosing the optimal adaptation program for rotation of specialists and managers using the hierarchy analysis method. Unlike the existing single rotational requirement for "employee professionalism", the model comprehensively considers professional qualities, communication skills, creativity, identifies the candidate's gaps for a new position for each of these competencies, quantifies the actual gap, sets an indicative maximum permissible gap. Using the model will allow: to reject potentially unsuitable workers to move up the career ladder; shorten the period of adaptation of specialists and managers to eliminate gaps in competencies while upgrading the skills of individual programs.

Ключевые слова: метод анализа иерархий, ротация руководителей и специалистов, адаптация к ротации кадров, шкала нормативной балльной оценки, среднее квадратичное отклонение от нормативной балльной оценки по компетенциям, программы ликвидации упущений в компетенциях.

Keywords: method of analyzing hierarchies, rotation of managers and specialists, adaptation to personnel rotation, the scale of the normative scoring, the standard deviation from the normative scoring of competences, the program for eliminating omissions in competences.

Введение.

Одним из условий успешной деятельности предприятия является создание сплоченного коллектива, наделенного деловыми и личностными компетенциями. Со временем молодые работники набираются опыта и одновременно повышают свою квалификацию. Сотрудники старшего поколения, обладающие большим опытом, наоборот, постепенно теряют креативность, снижается работоспособность. Объективно возникает необходимость горизонтальной и вертикальной ротации кадров. Ротация руководящих работников и специалистов зачастую нарушает сложившийся стереотип деятельности конкретного работника или консолидацию производственного коллектива. При горизонтальной ротации работники осваивают новые функции, вливаются в новый коллектив — это приводит к дополнительным затратам жизненной энергии, вызывает эмоциональное напряжение, а в некоторых случаях устойчивое стрессовое состояние. При вертикальной ротации молодой руководитель часто нарушает привычный процесс принятия решений, поскольку стремится использовать прогрессивные методы менеджмента. Подчиненные по инерции продолжают действовать стереотипно. Это может привести к противостоянию руководителя и специалистов. Поэтому важно в процессе ротации работников обеспечить их адаптацию к предстоящим функциям, помочь приобрести профессиональные и личностные компетенции в течение короткого периода времени. Это обусловило поиски научного метода формирования профессиональных и личностных компетенций в процессе ротации кадров.

Американский ученый Томас Л. Саати в 1970 г. разработал активно используемый в менеджменте метод анализа иерархий (МАИ), обеспечивающий системный подход для принятия сложного решения посредством оценки эффективности альтернативных вариантов с использованием математических инструментов [1].

Использование метода анализа иерархий в различных областях человеческой деятельности рассматривали многие ученые. Метод полу-

чил дальнейшее развитие: А. Н. Тихомирова разработала процедуру оптимизации принятия решений, Е. В. Сидоренко разработал методику для расчетов весов критериев при оценке инновационных проектов, А. А. Кайгородцев выполнил адаптацию метода к решению проблемы конфигурирования цепей поставок, А. А. Кашерова адаптировала метод для оценки значимости технических ноу-хау. Достоинством метода анализа иерархий считается высокая универсальность, поскольку он может применяться в решении различных задач, в том числе для принятия кадровых решений и составления рейтинга работников [2]. Использование метода анализа иерархий в условиях ротации инженерно-технических работников дает возможность определить практическую полезность каждого специалиста [3]. В работе приводится модификация метода анализа иерархий к адаптации специалистов в процессе ротации кадров.

Целевая функция использования метода анализа иерархий в адаптации работников к новой должности чисто практическая: это разработка модели выбора программы адаптации к ротации специалистов и руководителей, обеспечивающей профессиональные компетенции работника, необходимые для работы в новой должности.

Для выявления профессиональных компетенций проанализированы существующие в литературе характеристики категории «профессионализм». А. А. Деркач и В. Г. Зазыкин рассматривают профессионализм как систему, состоящую из профессионализма личности и профессионализма трудовой деятельности. Профессионализм личности характеризует наличие профессионально важных личностных качеств, а профессионализм трудовой деятельности — высокую профессиональную квалификацию и способность к творческим решениям [4]. О. Р. Малинина рассматривает профессионализм как способность работника к выполнению профессиональных обязанностей [5], а уровень профессионализма измеряется степенью соответствия

работника требованиям, предъявляемым к деятельностью [6]. М. Ю. Казарян отмечает, что профессионализм работника отражает высокий уровень профессионально-важных личностных качеств, в том числе креативность и ценностные ориентации [7]. Б. И. Гусаков и И. Н. Фурсевич считают, что профессионализм работников определяется уровнем квалификации, способностями творческого роста, опытом работы. По мнению С. Нефедовой, основными составляющими профессионализма успешного руководителя являются: сочетание системного и творческого мышления, способность принимать самостоятельные решения, ориентированность на результаты, способность к самоанализу, коммуникабельность, стрессоустойчивость, постоянное саморазвитие и ответственность за принятое решение. С их помощью руководитель завоевывают авторитет среди подчиненных или уважение среди вышестоящих коллег, четко организует профессиональную деятельность и распределяет обязанности [8].

А. П. Панфилова отмечает, что руководитель строит систему коммуникаций на предприятии. Он получает информацию и оценивает ее, поэтому значительную часть рабочего времени посвящает общению. Соответственно, важным профессиональным качеством является умение вести деловые переговоры вне зависимости от собственных эмоциональных приоритетов. Эффективный руководитель обязан контролировать свое поведение, доброжелательное отношение к сотрудникам оказывается дополнительным стимулом успешной работы [9].

Важным фактором в управлении современного руководителя является потребность в генерации новых идей, принятии стратегических решений, грамотно и оперативно принимать решения нестандартных задач, то есть быть креативным. Креативность должна базироваться на профессиональных знаниях, опыте, творческом мышлении работника, гибкости ума. Креативный работник рассматривает задачу с разных точек зрения и предлагает нестандартные пути ее решения, что позволяет достичь результатов быстрее, чем другие, либо с меньшими затратами [10].

Одной из главных особенностей креативного руководителя является отсутствие страха перед стереотипами, то есть отсутствие боязни внедрения инновационных решений и способ-

ность к разрушению застоявшихся традиций. Благодаря блестящим идеям по совершенствованию предприятия, креативный работник содействует наибольшей эффективности производства и инновационной привлекательности предприятия. Креативный руководитель сам способствует инновационным переменам. Такой подход позволяет предприятию обходить своих конкурентов. Американский ученый Дж. П. Гилфорд отмечал, что показателями оценки креативности являются гибкость и оригинальность. Под гибкостью понимается способность определить главное свойство объекта и выдвинуть новый способ его применения, способность продуцировать разнообразные идеи в нестандартных ситуациях. Оригинальность характеризует способность продуцировать нестандартные ответы, отдаленные ассоциации. Кроме того, исследователь определил следующие параметры креативности: способность к обнаружению проблем, способность к генерированию проблем, способность к усовершенствованию объекта с помощью добавления деталей, способность к анализу и синтезу (способность решать проблемы) [11]. Оригинальные идеи необходимо рассматривать с точки зрения их полезности и простоты. Поэтому полезность также является показателем оценки креативности. Е. П. Торранс отметил характеристики основных показателей креативности — это быстрота выполнения задания, гибкость и оригинальность [12]. К. В. Тейлор определил один из показателей оценки креативности: способность мыслить в неисследованной области [13]. А. Г. Маслоу определил креативность как способность и возможность к самореализации потенциала. Другие показатели выделил С. Медник. По его мнению, главным показателем оценки креативности работника является способность преодолевать стереотипы, легкость ассоциирования идей, то есть умение выводить новые и правильные решения [14].

Наличие конкурентоспособных и креативных работников способствует достижению стратегических целей предприятия, свидетельствует о наличии квалифицированных кадров и эффективном их применении [15].

Исследования IBM, проведенные с привлечением 1500 руководителей в 33 отраслях 60 стран, выявили, что руководители в сотрудниках больше ценят не честность и дисциплинированность, а креативность, поскольку каждая организация

стремится быть лучшей в своей отрасли и быть на передовых рубежах инновационного развития, а для этого требуются работники с высоким уровнем креативности [16].

Анализ литературных источников позволяет определить основные компетенции модели адаптации руководителей и специалистов к ротации:

– *профессиональные качества* — способность работника выполнять функции в профессиональной деятельности в соответствии с должностными требованиями [17];

– *коммуникабельность* — способность к общению, умение слушать, убеждать, понятно выражать свои мысли, интерпретировать полученную информацию от других, при этом соблюдая свои интересы; развитая коммуникабельность позволяет комфортно взаимодействовать с коллективом, формировать деловые связи [9];

– *креативность* — творческие способности (возможности), характеризующиеся готовностью к созданию и реализации нестандартных идей, принимать самостоятельные решения, переносить полученные знания в различные области деятельности [14].

Модель выбора программы адаптации к ротации учитывает требования к основным компетенциям специалистов и руководителей. Она включает семь последовательных этапов:

1) разработку системы оценочных показателей по каждой компетенции ротлируемого работника;

2) разработку шкалы нормативной балльной оценки по каждому показателю в соответствии с его приоритетом (важностью) в пределах компетенции;

3) обоснование весомости оценочных показателей в пределах компетенции;

4) экспертную балльную оценку качеств ротлируемого работника по каждой компетенции;

5) балльную оценку пробела работника по каждой компетенции;

6) разработку мероприятий по ликвидации пробелов в компетенциях различного уровня;

7) формирование иерархической программы адаптации к ротации специалистов и руководителей.

Рассмотрим реализацию модели при ротации инженера-конструктора без категории на вакантную должность инженера-конструктора II категории. Исходная информация и результаты реализации модели сведены в табл. 1–4.

Оценочные показатели по компетенциям. По компетенции «профессиональные качества» формируется набор требований должностной инструкцией. По компетенциям «коммуникабельность» и «креативность» используется стандартный набор оценочных показателей, рекомендуемых в литературных источниках.

Шкала балльной оценки показателей компетенции. По каждому показателю трех компетенций установлена максимальная оценка в 3 балла, означающая полное соответствие должности.

Весомость оценочных показателей. Весомость каждого оценочного показателя в пределах компетенции зависит от его важности для успешной работы ротлируемого работника в новой должности. Экспертная группа специалистов предприятия (возможно привлечение специалистов консалтинговой компании) определяет коэффициенты важности показателя. Диапазон коэффициентов: 2,1–3,0 — для важных показателей; 1,1–2,0 — для существенных показателей; 1,0 — для прочих показателей. Весомость показателей в соответствии с их важностью для должности инженера-конструктора II категории, определенная экспертами, приводится в табл. 1–3.

Экспертная балльная оценка соответствия качеств работника должности. Информацию для принятия решения о перемещении работника обеспечивает система репутаций, документально фиксирующая его достижения и упущения в занимаемой должности и тестовые задания [18]. Экспертная балльная оценка профессионализма ротлируемого работника по показателям каждой компетенции проводится его потенциальным руководителем. Используется шкала баллов: 0 — сильное отличие от требований показателя; 1,0–1,9 балла — умеренное отличие от требований показателя; 2,0–2,6 балла — незначительное отличие от требований показателя; 2,7–3,0 — полное соответствие требованиям показателя.

Оценка пробела по каждой компетенции производится в три этапа. На первом этапе определяется отклонение по каждому показателю как разность максимальной оценки и оценки эксперта. На втором этапе определяется интегрированное отклонение по каждому показателю как произведение отклонения на коэффициент весомости. На третьем этапе определяется величина пробела как взвешенная (учитывающая

НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ

коэффициент весомости) дисперсия показателей каждой компетенции. Максимально допустимый пробел, характеризующий незначительное отличие оценки работника от требований компетенции, равен 1.

Таблица 1

Балльная оценка профессиональных качеств работника

№ п/п	Показатели профессиональных качеств	Максимальная оценка, баллы	Оценка эксперта, баллы	Отклонение оценок, баллы	Коэффициент весомости	Интегрированное отклонение	Квадрат интегрированного отклонения
1.	Знание и использование передового отечественного и зарубежного опыта конструирования	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0	9,0
2.	Проведение патентных исследований, определение показателей изобретательского (технического) уровня изделий, составление заявки на изобретение, паспорта	3,0	2,0	1,0	2,7	2,7	7,29
3.	Разработка эскизных, технических и рабочих проектов на сложные конструкции, используя средства автоматизации проектирования	3,0	3,0	–	2,5	–	–
4.	Выполнение расчетов надежности и эффективности проектируемых конструкций	3,0	3,0	–	2,3	–	–
5.	Составление инструкции по эксплуатации конструкций	3,0	3,0	–	2,0	–	–
6.	Разработка документации ремонта изделий, норм расхода запчастей	3,0	3,0	–	1,7	–	–
7.	Разработка предложений по устранению выявленных недостатков	3,0	2,0	1,0	1,5	1,5	2,25
8.	Участие в монтаже, наладке, испытаниях и сдаче в эксплуатацию опытных образцов и модернизированных конструкций	3,0	3,0	–	1,0	–	–
9.	Подготовка отзывов на рационализаторские предложения, проекты стандартов и сборочных единиц	3,0	3,0	–	1,0	–	–
10.	Анализ поступающей от других предприятий конструкторской документации в целях ее использования	3,0	3,0	–	1,0	–	–
ИТОГО		30,0	27,0	3,0	18,7	7,2	18,54
Вывод: пробел по компетенции «профессиональные качества» (ППК) работника (взвешенная дисперсия показателей компетенции) позволяет произвести ротацию работника: $ППК = 18,54 : 18,7 = 0,991$ балла.							

Примечание: таблица разработана на базе должностной инструкции инженера-конструктора II категории с использованием литературных источников [2, 3, 15, 18].

Таблица 2

Балльная оценка коммуникабельности работника

№ п/п	Показатели коммуникабельности	Максимальная оценка, баллы	Оценка эксперта, баллы	Отклонение оценок, баллы	Коэффициент весомости	Интегрированное отклонение	Квадрат интегрированного отклонения
1.	Умение слушать	3,0	3,0	–	3,0	–	–
2.	Умение вести переговоры / деловую переписку	3,0	3,0	–	3,0	–	–
3.	Умение излагать мысли	3,0	3,0	–	2,7	–	–
4.	Самообладание и уверенность в себе	3,0	2,0	1,0	2,5	2,5	6,25
5.	Логика мышления	3,0	2,0	1,0	2,3	2,3	5,29
6.	Умение отстаивать свое мнение и быть уверенным в себе	3,0	3,0	–	2	–	–
7.	Грамотная речь, хорошая дикция	3,0	3,0	–	1,7	–	–
8.	Умение располагать коллег по работе к себе и находить общий язык	3,0	3,0	–	1,0	–	–
9.	Умение обучать	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
10.	Умение убеждать	3,0	3,0	–	1,0	–	–
ИТОГО		30,0	27,0	3,0	20,2	5,8	12,54
Вывод: пробел по компетенции «коммуникабельность» (ПК) работника (взвешенная дисперсия показателей компетенции) позволяет произвести ротацию работника: $ПК = 12,54 : 20,2 = 0,621$ балла.							

Примечание: таблица разработана на базе литературных источников [8, 9].

Таблица 3

Балльная оценка креативности (творческих способностей) работника

№ п/п	Показатели креативности	Максимальная оценка, баллы	Оценка эксперта, баллы	Отклонение оценок, баллы	Коэффициент весомости	Интегрированное отклонение	Квадрат интегрированного отклонения
1.	Инициативность внедрения инноваций	3,0	3,0	–	3,0	–	–
2.	Гибкость мышления	3,0	3,0	–	2,7	–	–
3.	Способность и возможность к самореализации потенциала	3,0	3,0	–	2,5	–	–
4.	Легкость ассоциирования идей в комплексное решение проблемы	3,0	2,0	1,0	2,3	2,3	5,29
5.	Активность решения задач	3,0	3,0	–	2,0	–	–
6.	Связь оригинальных идей с их полезностью	3,0	2,0	1,0	1,7	1,7	2,89
7.	Способность к обнаружению и генерированию проблем	3,0	2,0	1,0	1,5	1,5	2,25
8.	Способность к усовершенствованию объекта	3,0	3,0	–	1,0	–	–
9.	Способность преодолевать стереотипы	3,0	3,0	–	1,0	–	–

№ п/п	Показатели креативности	Максимальная оценка, баллы	Оценка эксперта, баллы	Отклонение оценок, баллы	Коэффициент весомости	Интегрированное отклонение	Квадрат интегрированного отклонения
10.	Понимание целей и производственных задач	3,0	3,0	–	1,0	–	–
ИТОГО		30,0	27,0	3,0	18,7	5,5	10,43
Вывод: пробел по компетенции «креативность» (ПКр) работника (взвешенная дисперсия показателей компетенции) позволяет произвести ротацию работника: $ПКр = 10,43 : 18,7 = 0,557$ балла.							

Примечание: таблица разработана на базе литературных источников [10, 11, 12, 13, 14].

Мероприятия по ликвидации пробелов в компетенциях различного уровня. Балльная оценка пробелов по компетенциям качественно характеризует уровень соответствия работника вакантной должности.

При пробелах до 0,10 баллов — работник сможет адаптироваться самостоятельно.

Пробелы в диапазоне 0,11–0,50 баллов можно ликвидировать непосредственно на предприятии путем назначения куратора, самообучения или использования рычагов и инструментов экономического и морального стимулирования.

Для ликвидации пробелов в диапазоне 0,51–0,75 баллов необходимо проведение стажировки, консультации специалиста или мозговой штурм проблем в составе команды.

Пробелы в диапазоне 0,76–1,00 балла требуют для их ликвидации обучение вне предприятия. Это курсы повышения квалификации, семинары командной работы, тренинги по развитию личности и творческой активности.

Пробелы выше 1 балла свидетельствуют, что имеет место умеренное отличие профессиона-

лизма. В этом случае работник должен повысить свою квалификацию, оставаясь в резерве кадров для ротации. Набор мероприятий по ликвидации пробелов в компетенциях различного уровня приведен в табл. 4.

Формирование иерархической программы адаптации к ротации. Программа адаптации работника к ротации кадров строится путем выбора трех мероприятий, рекомендуемых при конкретной величине пробелов по каждой компетенции. Работник, как правило, не может одновременно участвовать в трех мероприятиях программы. Предусматривается иерархическая последовательность реализации программы. Приоритет имеют мероприятия по компетенции, имеющей максимальный пробел, оцененный в баллах.

Для нашего примера адаптации работника в должности инженера-конструктора II категории рациональной является следующая иерархическая программа адаптации из трех пунктов:

1) адаптация по профессиональным качествам (пробел 0,991 балла): курсы повышения квалификации по специальности, 3 месяца;

Таблица 4

Мероприятия по ликвидации пробелов в компетенциях работника

Пробел по компетенции, баллы	Компетенции работника		
	профессиональные качества	коммуникабельность	креативность
0,11–0,50	назначение куратора	самообучение	стимулирующие экономические и моральные методы
0,51–0,75	стажировка	консультация специалиста	мозговой штурм проблем в составе команды
0,76–1,00	курсы повышения квалификации по специальности	семинары командной работы	тренинги по развитию личности и творческой активности
Резерв кадров для ротации 1,10–1,50		работа с психоаналитиком	

2) адаптация по коммуникабельности (пробел 0,621 балла): консультация специалиста, 1 месяц;

3) адаптация по креативности (пробел 0,557 балла): мозговой штурм проблем в составе команды, не менее 6 месяцев.

Заключение.

Разработана модель модификации метода анализа иерархий применительно к адаптации специалистов в процессе их ротации. Использование модели позволяет составить и последовательно реализовать иерархическую программу (набор мероприятий), обеспечивающую адаптацию к ротации специалистов и руководителей в зависимости от балльной оценки пробела конкретной компетенции к новой должности. Критерием приоритетности мероприятий адаптации является высокая балльная оценка пробела одной из трех компетенций: профессиональные качества, коммуникабельность и креативность. Модель апробирована на примере выбора программы адаптации к ротации специалиста на должность инженера-конструктора II категории.

Литература:

1. Саати, Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати // Радио и связь: пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. — М., 1993. — С. 278.
2. Фурсевич, И. Н. Ротация кадров с использованием метода анализа иерархий / И. Н. Фурсевич // Беларусь 2030: государство, бизнес, наука, образование: материалы Пятой Междунар. науч. конф., посвященной 20-летию образования экон. факультета БГУ, Минск, 14 дек. 2018 г.: / Белорус. гос. ун-т. — Минск: Право и экономика, 2018. — С. 242–244.
3. Фурсевич, И. Н. Применение метода анализа иерархий при адаптации инженерно-технических работников в условиях ротации кадров / И. Н. Фурсевич // Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения: материалы Второй Междунар. науч.-практ. конф. Воронеж, 19 ноября 2018 г. / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; редкол.: О. Г. Туровец, В. Н. Родионова [и др.]. — Воронеж, 2018. — С. 294–296.
4. Методы акмеологии // Акмеология / А. А. Деркач [и др.]; Российская академия гос. службы при президенте Российской Федерации, Междунар. акмеологический ин-т; под общ. ред. А. А. Деркача. — М., 2004. — Гл. 3. — С. 58–59.
5. Малинина, О. Р. Развитие профессионализации управленческого персонала организации: на примере малого предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О. Р. Малинина. — М., 2003. — 150 с.
6. Щербин, М. М. Актуализация профессионализма управленческого персонала промышленных предприятий в условиях кризиса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М. М. Щербин. — Нижний Тагил, 2000. — 212 с.
7. Казарян, М. Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме / М. Ю. Казарян // Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности: материалы II междунар. интернет-конф., Омск, январь — май 2007 г.; отв. ред. М.Ю. Семенов / Омск: изд-во «Полиграфический центр КАН», 2007. — С. 119–127.
8. Нефедова, С. 10 качеств успешного руководителя / С. Нефедова // Портал HR-tv.ru. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/desjat-kachestv-uspeshnogo-rukovoditelja.html>. — Дата доступа 15.02.2019 г.
9. Деловые переговоры // Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова / Санкт-Петербургский ин-т внешнеэкономических связей, экономики и права; под ред. С. А. Сидорова. — Санкт-Петербург, 2004. — Гл. 5. — С. 293–323.
10. Коломиец, Е. Ф. Основные направления изучения феномена креативности / Е. Ф. Коломиец // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. — 2008. — Серия 12. — Вып. 3. — С. 381–387.
11. Гилфорд, Дж. Структурная модель интеллекта / Дж. Гилфорд // Психология мышления. — М.: Прогресс, 1965. — С. 244.
12. Torrance, E. P. The nature of creativity as manifest in the testing / E. P. Torrance // R. Sternberg, T. Tardif (eds.). The nature of creativity. — Cambridge: Camb. Press, 1988. — P. 43–75.
13. Taylor C. W. Various Approaches to and Definitions of Creativity // The Nature of Creativity/ Sternberg R. J. (Ed.). Cambridge, 1988. — P. 99–124.
14. Еремина, Л. И. Развитие креативности личности: психологический аспект / Л. И. Еремина // Общество: социология, психология, педагогика. — 2014. — № 1. — С. 42–47.
15. Фурсевич, И. Н. Ротация кадров как средство развития потенциалов руководителей и специалистов / И. Н. Фурсевич // Актуальные проблемы маркетинга XXI века: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 марта 2019 г. / Институт бизнеса БГУ; редкол.: Н. В. Черченко, Н. Н. Бондаренко (отв. ред.) [и др.]. — Минск: Институт бизнеса БГУ, 2019. — С. 65–66.
16. Сеппала, Э. Как руководителям стимулировать креативность сотрудников / Э. Сеппала // Ведомости «Harvard Business Review Россия». — 2017. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/07/18/724233-kreativnost-sotrudnikov>. — Дата доступа 19.02.2019 г.

17. Лукашенко, М. А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании / М. А. Лукашенко // Профессиональные компетенции. — 2009. — № 6 (8). — С. 96–105.

18. Гусаков, Б. И. Ротация инженерно-технических работников / Б. И. Гусаков, И. Н. Фурсевич // Сацыяльна-эканамічныя і прававыя даследаванні. Белорусский ин-т правоведения. Экон. науки. — 2018. — № 3 (53). — С. 189–199.

УДК 338.246.027.7

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРОЦЕДУРЫ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

A MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC REHABILITATION PROCEDURES OF ENTERPRISE

Н. В. Зеленковская,

ст. преподаватель кафедры «Инженерная экономика» БНТУ, магистр экон. наук, г. Минск, Республика Беларусь

N. Zelenkovskaya,

Senior Lecturer of the Department “Engineering Economics” of the BNTU, Master of Economics, Minsk, Republic of Belarus

Дата поступления в редакцию — 29.05.2019 г.

В статье рассмотрена практика применения процедуры санации предприятий в Республике Беларусь. Предложена модель организационно-экономической процедуры санации, позволяющая представить структурные элементы процедуры санации и их взаимосвязь, выявить мероприятия и сократить время предотвращения экономической несостоятельности.

In the article, the practice of applying the rehabilitation procedures of enterprises in the Republic of Belarus is considered. A model of the organizational and economic rehabilitation procedures has been proposed, which allows to present the structural elements of rehabilitation procedures and their relation, to identify measures and reduce time of economic insolvency prevention.

Ключевые слова: процедура санации, предприятие, модель, мероприятия, экономическая несостоятельность.

Keywords: rehabilitation procedures, enterprise, model, measures, economic insolvency.

Неплатежеспособность и последующее банкротство все чаще становятся результатом деятельности предприятий во всех отраслях экономики. В этой связи возрастает потребность в разработке мер по предотвращению кризисных явлений и обеспечению экономической состоятельности предприятий, а также теоретических основ и практических рекомендаций по санации предприятий всех форм собственности.

Под санацией понимается система мер, направленных на распознавание, предотвращение и преодоление экономической несостоятельности предприятия (банкротства). Комплекс при-

емов и методов санации способствует улучшению организационной, правовой, финансовой и производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Потребность в санации возникает у предприятий в силу необходимости улучшения экономической состоятельности. В то же время на состояние санационной восприимчивости большое воздействие оказывает ситуация на рынке (спрос, конъюнктура рынка, конкуренты) и его инфраструктура, уровень научно-технического развития, природно-климатические условия региона, в котором расположено предприятие,