

его производительность. Ориентация на экономию простого, а значит, нетворческого труда будет способствовать гуманизации научно-технического прогресса (НТП);

- учет методикой традиционных стоимостных показателей функционирования новой техники будет нацеливать разработчиков на снижение ее стоимости, а также издержек, связанных с текущей эксплуатацией, т.е. стимулировать энерго- и ресурсосбережение, что окажет содействие экологизации НТП;

- возможность сравнения полезностных характеристик разнородных видов техники (см. табл. 1 и 2) позволит выявлять наиболее эффективные направления НТП.

Н.П. Беляцкий, д-р экон. наук, профессор

БГЭУ (Минск);

А.С. Огородников, магистр экон. наук

НПО «Интеграл» (Минск)

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Определение ценностных ориентаций стало приоритетным методом бизнес-лидерства. Речь идет о прокладывании пути для последователей. В данном методе приоритетно реализуются принципы доверия и уважения. Основные правила использования этого метода:

- уважение достигается поведением, когда не следует поручать того, чего не сделал бы сам. Кто прокладывает путь, тот должен быть образцом поведения, которого ждет от других;

- убеждения лидера должны стоить того, чтобы их отстаивать. Люди следуют за личностью и только затем — за идеей, планом или целью;

- следует откровенно заявлять о своих ценностях. Здесь действует такое правило лидерства: «если не веришь посланнику, не поверишь и посланию». Вывод из этого правила: нельзя доверять посланнику, не зная его убеждений.

При определении ценностных ориентаций для всей команды огромное значение имеет четкое осознание личных ценностей. Тот, кто ясно представляет себе и личные, и корпоративные ценности, имеет самый высокий уровень ответственности. Те же, кто не уверен в личных ценностях и ценностях своих организаций, имеют небольшой уровень ответственности и могут уклоняться от работы. Люди, имеющие собственные убеждения, но не знающие кредо своей организации, остаются в ней чаще, чем люди, слышавшие лозунги организации, но не слушающие свой внутренний голос. Другими словами, путь к лояльности и ответственному отношению — личные ценности. Для отношения к работе четкое осознание личных ценностей важнее, чем осознание одних корпоративных ценностей.

Формирование видения будущего — еще один метод практического лидерства. Лидеров в бизнесе отличает честность в контексте надежности, компетентность в смысле опыта и уверенность в себе, характеризующая динамичность. Эти качества определяют способность завоевывать доверие. Но есть еще одно необходимое качество, которое не входит в список качеств, вызывающих доверие. Это дальновидность. Оно отличает не только стратегических лидеров. Все проекты начинаются с идей, а долгосрочные цели — это общепринятый факт практического лидерства. Лидер добивается того, чего не добивался до него никто другой путем создания условий, при которых каждый стремился бы к цели без принуждения.

Дальновидность в эпоху стремительных изменений включает два слагаемых: способность определить тему видения и способность предоставить возможности ее достижения.

Для формирования видения практики рекомендуют прежде всего анализировать свое прошлое. Если вглядываться в прошлое, то яснее видится будущее. Постоянно напоминающую о себе тему следует искать в прошлом. Временные горизонты будущего расширяет анализ прошлого. Но это не значит, что будущее заключается в прошлом.

Не менее важно второе слагаемое дальновидности: как представить свои возможности. Все успешные лидеры мыслят категориями возможностей, а не вероятностей. Рискованные предприятия также требуют обдумывания возможностей, а не вероятностей.

Задача лидера заключается в преобразовании возможностей в видение. Видение определяет то, что именно делает лидера единственным, что выделяет его из общей массы. Видение отражает фундаментальные убеждения.

Наиболее важная роль видения — сфокусировать энергию группы. Без фокуса нет четкости изображения. Лидеры с самыми протяженными горизонтами видения будущего — это те, кто понимал свое прошлое. Если лидер четко формулирует видение, то у последователей отмечается проявление следующих положительных характеристик: удовлетворенность трудом; лояльность; приверженность; заинтересованность; продуктивность. Но этого мало, чтобы заручиться поддержкой. Практика предлагает три основных метода приобретения последователей: внимательное выслушивание собеседников; определение общей цели и постоянное обращение к ней; оживление видения, чтобы сотрудники увидели в нем себя.

Основные задачи лидера в случае нововведений экспериментов для последователей заключаются в обеспечении безопасного эксперимента для последователей; своевременном признании своих ошибок; проведении текущего анализа каждого проекта до и после его завершения; отношении к изменениям как новым возможностям, а не рискам. При изменениях необходимо учитывать равновесие сил, которые действуют в проекте.

Беспомощность создает ситуации, в которых первостепенное значение имеют практические навыки. Чтобы полнее понять, что такое беспомощность и сила, следует изучить собственный опыт и выяснить, какие действия или ситуационные условия привели к ощущению бессилия, чувству слабости и собственной незначительности. Вот образцы типичных ответов при опросе, который проводился на западных фирмах с участием менеджеров:

- У меня не было полномочий при приеме на работу человека, который должен был отчитываться непосредственно передо мною.
- Меня раскритиковали во время презентации, а глава проекта даже не поддержал меня.
- Мне сказали, что я не имею права задавать вопросы, потому что у меня недостаточный уровень образования.
- Я много и старательно работал над срочным проектом, а менеджер приписал все заслуги себе.

Если сотрудники чувствуют в себе силу и уверенность, они говорят так:

- Я мог принять собственное решение по важному финансовому вопросу.
- Меня попросили возглавить проект, опыта для которого у меня не хватало.
- Президент компании поддержал мою идею без вопросов.
- Мне сообщали всю финансовую информацию.

Чувство силы приходит в результате глубокой уверенности человека в возможности контролировать свою жизнь. Если сотрудники ощущают способность управлять собственной карьерой, если верят, что могут мобилизовать ресурсы и получить поддержку, необходимую для выполнения задачи, то продолжают добиваться поставленной цели. Но когда человек чувствует, что находится под контролем других, когда считает, что ему не хватает поддержки или ресурсов, он не проявляет стремления к совершенствованию. Таким образом, любой метод лидерства, который дает большую уверенность в собственных силах, воспитывает самостоятельность, делает людей сильнее и увеличивает шансы на успех.

*Э.М. Бодрова, канд. экон. наук, доцент
БГЭУ (Минск)*

ФИНАНСОВАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА: СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ

Проблема управления деятельностью предприятий является особенно актуальной, поскольку в настоящее время их выживаемость в рыночных условиях напрямую зависит от «гибкости реагирования» на изменения внешней среды. Активный процесс развития сложноструктурированных финансовых отношений между контрагентами вызывает объективную необходимость формирования и развития финансовой культуры в системе менеджмента, которая объективно характеризует финансовый имидж, статус, репутацию предприятия, степень финансового доверия контрагентов на рынке товаров или оказания услуг. В настоящее время данная проблема является малоизученной как отечественными, так и зарубежными учеными.

Финансовая культура является междисциплинарной областью знаний, связанной с финансами и финансовым менеджментом предприятия, организацией и управлением производством на предприятии, бухгалтерским учетом и отчетностью, анализом хозяйственной деятельности предприятия, культурологией, этикой.

По формулировке авторов, *финансовая культура* — это часть организационно-управленческой среды, формирующая качество финансового управления. В свою очередь организационно-управленческую среду следует рассматривать как систему, состоящую из ряда подсистем, элементов, т.е. с точки зрения диалектического подхода, а также имеющую внутренние и внешние составляющие.

Являясь частью организационной культуры и финансового менеджмента, финансовая культура служит мощным инструментом стимулирования производственных подразделений и отдельных лиц, экономической характеристикой предприятия во внешней среде, мобилизатором гибкости его функционирования в целом.

Финансовая культура является фактором, оказывающим влияние на все области работы на предприятии, причем ее воздействие может оказать как положительный, так и отрицательный эффект, но эффект есть всегда.

Традиционно эффективность работы предприятия оценивается при помощи финансовых показателей, однако в последние годы повышается важность качественных характеристик функционирования предприятий, которые учитываются в большинстве случаев, к сожалению, опосредованно. Для оценки качественного состояния финансовых операций на предприятии рекомендуется использовать систему