

наличие никак не обеспечивает реальной платежеспособности предприятия, которую в конечном итоге определяют именно денежные средства. Эквивалент денежных средств - это величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия. При расчете денежных и эквивалентных им средств предприятия принципиальное значение имеют два фактора - структура потребностей предприятия (сырье, материалы, денежные средства) и время, в течение которого эти потребности должны быть удовлетворены. Заполнение "кризисной ямы" может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих шагов, так как связано со значительными потерями. *Продажа краткосрочных финансовых вложений* - наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. *Продажа дебиторской задолженности* также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. *Продажа запасов готовой продукции* сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. *Продажа избыточных производственных запасов*. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. *Продажа инвестиций (деинвестирование)* может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Таким образом, антикризисное управление, действительно отличается от управления в обычном режиме. Если все подходы и методы последнего направлены на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы первого нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте.

1. Айвазян З., Кириченко В. Банкротство и финансовое оздоровление, М: SFT Company, 2003.

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Л.П. Ермалович, В.Б. Зубик

*Белгосуниверситет, факультет управления и социальных технологий*

В социальном мире нет "естественных законов", которые неизменны.

Предмет изучения меняется непрерывно. А это означает, что представления, которые были справедливы вчера, могут буквально в один момент стать несостоятельными и, более того, ложными / 1, 17/. Новая парадигма

менеджмента как науки и как практики звучит следующим образом. Менеджмент существует ради результатов, которых организация достигает во внешней среде. Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь, должен мобилизовать ресурсы для достижения этих результатов.

Современный этап развития менеджмента – этап социального менеджмента. Суть его заключается в том, что каждое предприятие, помимо получения прибыли, должно определить свою меру социальной ответственности перед обществом. Каждая компания должна ставить вполне определенные цели, оправдывающие ее существование, нести социальную ответственность перед обществом. Они созданы не для того, чтобы уничтожить все живое на нашей планете, а для того, чтобы обеспечить расцвет общества, целостное развитие человеческого существа.

В цивилизованных странах наблюдается тенденция в сторону повышения социальной ответственности. Социальная ответственность предполагает моральные и юридические санкции со стороны общества, которые не позволяют снижать жизненный уровень населения до недопустимых пределов. Показателями социальной ответственности являются минимальная заработная плата, минимальный прожиточный уровень, "потребительская корзина", бюджет семьи, душевое потребление. На этапе социального менеджмента можно определить значительные изменения в отношении общества к образованию, экологии, здравоохранению, развитию личности. В качестве примера видов социальной ответственности могут служить: контроль за загрязнением, сохранение природных богатств, забота о здоровье и безопасности работников, повышение квалификации, делегирование полномочий, групповое принятие решений, забота о качестве жизни работника, высокое качество продукции, финансирование социальных проектов, высокий уровень управленческой культуры.

Какие принципы будут положены в основу предпринимательской деятельности в двадцать первом веке? На протяжении почти всего двадцатого века вопрос о том, какую позицию должны занимать руководители высшего звена, остается нерешенным. Существуют три разных взгляда на ответственность организации:

❖ *Невидимая рука.* Данный подход основан на теории Адама Смита. Согласно этой точке зрения, единственной социальной ответственностью предпринимательских организаций является получение прибыли и подчинение законам. Организация лучше всего служит общественному благу тогда, когда каждая из них нацелена на достижение преимуществ в конкурентной борьбе. Ответственность, нравственность находятся в невидимой руке свободной рыночной системы, а не в руках руководителей.

❖ *Рука правительства.* Согласно этой точке зрения, организация не должна нести никакой другой нравственной ответственности, кроме политической и юридической. Цели организации должны быть разумными и

чисто экономическими. Регулирующая рука закона скорее, чем невидимая рука рынка, помогают обратить эти цели на общее благо.

❖ *Рука управленческого персонала.* Этот взгляд призывает управленческий персонал к тому, чтобы руководствоваться собственными моральными принципами, принимая корпоративные решения. Мы учим других этическому и нравственному поведению на собственном примере. Приверженность этическим нормам поведения, которую демонстрируют руководители организаций, является наилучшим источником сохранения доброты.

Те, кто придерживаются концепции невидимой руки, считают, что предприятия должны соблюдать законы, отдав этическое регулирование на откуп невидимой руке свободной рыночной системы. Концепция руки правительства основывается на том, что этические цели должны определяться законом и политическими процессами. Приверженцы концепции о руке управленческого персонала считают, что корпорации должны самостоятельно внедрять этику в процесс принятия решений, а руководители – в их практическое воплощение.

Многие социальные мыслители, начиная с Платона, отдавали предпочтение социальному аспекту. Немецкий философ-идеалист И.Г.Фихте отстаивал такую форму национализма, при которой свобода личности должна подчиняться интересам сообщества. По его мнению, несмотря на то, что индивиды обладают свободной волей, они опутаны социальной сетью, с которой изначально связан каждый из них. "Соответственно, эго индивида принадлежит более обширному миру многих эго, что приводит к появлению эго социального и "Большого Эго", являющегося неотъемлемым аспектом общественного существования всех людей" /2, 133/. В наши дни бизнес должен руководствоваться значительно более сложными этическими нормами, чем когда бы то ни было прежде. В конце XIX и начале XX в., среди промышленников преобладала такая точка зрения: у бизнеса есть только одна обязанность – приносить прибыль. Но ситуация резко изменилась в 60-е годы, когда общественная активность бурно заявила о себе - в защите окружающей среды, национальной обороне, защите интересов потребителей и борьбе за гражданские права.

Несмотря на усилия различных общественных групп, люди все еще не слишком доверяют бизнесу. Многие считают, что бизнес не обеспечивает достаточных гарантий занятости для работников, недостаточно помогает обществу, неудовлетворительно участвует в поддержании чистоты окружающей среды, не всегда придерживается добросовестных принципов ценообразования. Многие руководители считают, что бизнесмены, так или иначе, пренебрегают моральными нормами в своей деловой практике.

Но организации состоят из отдельных личностей, которые принимают решения, исходя из своих нравственных установок. Если каждый индивид поступает в соответствии с этическими нормами, то и организация ведет

себя ответственно. Главное, таким образом, чтобы каждый человек продумывал последствия своих действий и делал правильный выбор. Трудно определить, как поступить правильно в конкретной ситуации. Бывают ситуации, когда нельзя все разделить на "белое и черное". Именно для таких случаев существуют философские принципы, помогающие определить "правильность" действия. Так в соответствии с концепцией утилитаризма "правильное" решение определяется тем, что оно приносит максимальную пользу большинству людей. Руководитель сделает такой выбор, который принесет наибольшее удовлетворение большинству людей.

Другой подход к принятию решений заключается в том, чтобы ориентироваться на соблюдение прав человека. Руководитель отвергнет любое решение, которое эти права нарушает.

Принимая решения, возможно, также руководствоваться критериями, основанными на принципах справедливости. Эти принципы заключаются в том, что ко всем людям следует относиться одинаково, что установленные правила следует выполнять неукоснительно и что те, кто причиняет вред другим, должны нести ответственность и возмещать ущерб.

Следуя этим философским принципам, организации должны учитывать совокупность интересов различных групп.

#### Литература

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
2. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.: Питер, 2001.

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОАО ХОЛДИНГ «АГРОМАШСЕРВИС»**

**А.Г. Ефименко, к.э.н., доцент**

*Могилевский государственный университет продовольствия*

Уставный капитал Могилевского открытого акционерного общества – холдинг «Агромашсервис» был сформирован по состоянию на 01.01.1998 г. из стоимости имущества, находящегося на балансе преобразуемого предприятия, а также был передан 51% акций уставного капитала 23 ОАО, осуществляющих производственно-техническое обслуживание и снабжение АПК. Производственно-техническое обслуживание АПК осуществляют райагропромтехники, которые являются основными звеньями в составе данного холдинга. Райагропромтехники в своем наличии имеют пункты технического обслуживания машинно-транспортного парка, ремонтные мастерские общего назначения, технические обменные пункты, цеха сборки машин. На базе райагропромтехники создаются дилерские центры технического сервиса заводов-изготовителей сельскохозяйственной техники, которые осуществляют ее фирменный сервис. Кроме вышеназванных структурных подразделений в данную организацию входят ремонтные и