

Сборник докладов XX - й Международной научной конференции. Ответственный редактор А.В. Горбенко. Липецк, 2015. С. 81 - 84.

3. Федорова Е.А., Барихина Ю.А. Влияние санкций на экономику Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №37(436) - с. - 12

4. Aitken B., Harrison A., Lipsey R.E. Wages and foreign ownership: a comparative study of Mexico, Venezuela, and the United States // Journal of International Economics. 1996. № 40 (3 - 4). P. 345–371.

5. Havránek T., Iglová Z. Determinants of Horizontal Spillovers from FDI: Evidence from a Large MetaAnalysis. Prague: Czech National Bank, 2011.

© Телецкая Е.А., 2016

Безверхова И.П.,

магистр 1 курс, факультет психологии, НИ ТГУ, г.Томск, Российская Федерация

Терешкова Н.Ю.,

магистр 2 курс, факультет психологии, НИ ТГУ, г.Томск, Российская Федерация

Миронович Л.В.,

магистр 2 курс, факультет психологии, НИ ТГУ, г.Томск, Российская Федерация

Научный руководитель: Блинов В.Н.,

д. б. н., профессор, сертифицированный консультант по управлению

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБКАХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПАТОЛОГИЯХ В ИТ - КОМПАНИЯХ (НА МАТЕРИАЛЕ ДВУХ КОМПАНИЙ Г. ТОМСКА)

Читая и анализируя истории развития многих российских компаний можно увидеть среди абсолютно различных организаций нечто общее, а именно, «застывание» их на стадии жизненного цикла между этапами «Давай - давай» и «Юность» [1]. Такая ситуация характерна для достаточно молодых развивающихся фирм, уделявших последние годы много внимания разработке предпринимательских идей, увеличению клиентской базы, но никак не формированию сплоченной управленческой команды и стратегическому планированию развития. Молодые организации очень гибкие и подвижные, но слабоконтролируемые. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость возрастает, а гибкость уменьшается, что также приводит к появлению кризисов и появлению «Болезней роста» [7]. Эти проблемы вызваны незрелостью, их сложно избежать, однако при должном внимании к ним все может измениться. Согласно терминологии И.Адизеса данная проблема называется «организационная патология», то есть ситуация, способная привести к раннему старению организации, потере гибкости и управляемости.

Данные тенденции имеют место и в компаниях среднего бизнеса в сфере ИТ - услуг в России. С целью доказательства этого тезиса и было проведено данное исследование. Предпосылками к такому заключению было следующее аналитическое заключение: ИТ - компании в России имеют небольшую хронологическую историю в нашей стране. Это

организации, основанные, зачастую, одним или двумя - тремя энтузиастами, уделявшими внимание не функциям администрирования, а разработке нового уникального предложения и поиску клиентов. Спустя 8 - 10 лет они, пережив экономические кризисы, попадают в «ловушку основателя», когда топ - менеджеры компании, столкнувшись с очередным кризисом роста или даже патологическим состоянием, включают «ручное управление», не доверяя принятие решений и делегирование полномочий своему окружению. Томские фирмы не стали исключением из этого и данное сообщение посвящено рассмотрению на их примере ошибок управления и патологий бизнеса.

В данном материале используются материалы по самодиагностике двух томских компаний среднего бизнеса из сферы разработки программного обеспечения и оказания IT - услуг, с численностью сотрудников до 100 человек. Основными целями руководители организация ставили расширение рынка и рост прибыли. По соображениям конфиденциальности названия не разглашаются.

Исследования проводились с октября по декабрь 2015 года. Выявление представлений управленческого персонала **об управленческих ошибках и патологиях** проводилось следующими методами: «Метафора», «Крестовина», самодиагностикой управляющего персонала по определению управленческих ошибок и патологий.

Суть метода «Метафора» сводится к визуальному изображению на бумаге подсознательного образа компании. Это могут быть предметы, а могут быть абстракции. Важно лишь, чтобы всем участникам стало понятно, что именно хотел автор сказать своим рисунком. Метод «Крестовина» развивает и уточняет результаты, полученные в ходе методики «Метафора», которая отражает скорее подсознательные сигналы. «Крестовина» предлагает более осмысленно определить соотношение величин 4 векторов: сосредоточенность на внутренних проблемах организации, инновационность и инициативность персонала, иерархичность и уважение к власти, а также ориентацию на рынок и клиента. Методы самодиагностики по выделению управленческих ошибок и патологий призваны поставить перед клиентом проблему, оценив которую при помощи консультанта руководитель организации сможет оценить качество управления и состояние организации в целом. [2]

В «Компании 1» по методу «метафора» проводилась работа с небольшой группой менеджмента из 3 человек, отвечающих за основные подразделения. Мнение данных сотрудников имеет большое значение для руководства. Менеджерам было предложено за 10 - 15 минут нарисовать образ своей Компании.

Анализ рисунков показал, что ведущие менеджеры компании слабо видят связь между всеми отделами, отдавая приоритет подразделениям, отвечающим за разработку программных продуктов и контроль над этим. Разработчики слабо ориентируются на клиентов, не видят их в процессе своей работы, отдавая эти функции отделу маркетинга, который также играет в их видении организации второстепенную роль. Но в ходе беседы все признались, что без вспомогательных отделов жизнь организации усложнится и приостановится. По комментариям участников, сотрудников вспомогательных отделов проще заменить, нежели чем разработчиков. Это мнение подтверждают и рисунки, где видна ориентированность на ключевые отделы, а если более конкретизировать, на их функции. Видна взаимосвязь только отделов, участвующих в разработке продукции, причем без обратной связи между топ - менеджментом и рядовыми программистами. Здесь

явно прослеживается кризис менеджмента или администрирования, когда управленческая функция слабее предпринимательской, а также невыраженная делегированность полномочий в принятии управленческих и прочих решений, все в руках главных менеджеров.

В «Компании 2» участие принимали 16 человек, на основе «метафоры» выявлено, что не все сотрудники серьезно отнеслись к заданию. Возможно, это связано с тем, что есть признаки потребительски - пассивного и формального отношения к компании – просто как месту работы, повышенного комфорта и защищенности от внешнего мира. Признаки этого проявляются в образах половины сотрудников. Не хватает открытости миру, ориентации на рынок, на клиента, видно стремление отгородиться от него. Слабо отражено развитие, как стремление к новому качеству. Поэтому и единства в команде нет, как и ясных, объединяющих и вдохновляющих целей и ценностей.

После анализа изображений образов, по рекомендациям А.И. Пригожина [2], было целесообразно использовать методику «Крестовина», которая дает более точные представления о результатах, полученные методом «Метафора».

Участникам раздали схему «Что преобладает в вашей организации?», и предложили оценить соотношение в их организации 4 ориентаций по 4 осям:

- на внутренние проблемы организаций;
- на инициативность, инновационность персонала;
- на рынок, клиентов;
- на власть, иерархию отношений.

Проведя анализ полученных схем, стало ясно, что менеджеры Компании 1 видят свое положение как сосредоточение на решении внутренних проблем и ориентированность на рынок и клиентов. С первым утверждением о решении внутренних проблем хорошо сочетается результат первого задания «Метафора», где было четко видно сосредоточенность на происходящих внутри компании процессах. Однако внимание к клиентам на предыдущем задании отмечено не было, об этом важном моменте вспомнили после напоминания. Возможно, что акцент на этом факторе при выполнении заданий помог участникам обратить свой взгляд на важность клиентоориентированности. Вполне вероятно, что внутренние проблемы компании являются приоритетными именно для данных менеджеров, ведь выборка получилась не широкой, всего 3 человека, тем не менее, и на них оказало влияние обсуждение каждого аспекта деятельности организации.

В Компании 2 много усилий прилагается на решение внутренних проблем, тогда как инновации и ориентация на инициативность сотрудников присутствует только на схемах в «Крестовине», в результатах «Метафоры» данная направленность не прослеживалась. Это указывает на то, что осознание важности этих направлений развития присутствует лишь как видение организации в целом, а не каждым сотрудников в частности.

Если учитывать, что обе организации находятся на стадии жизненного цикла между «Давай - давай» и «Юность», то внимание к внутренним проблемам и формированию административных функций весьма обосновано, так как в обеих компаниях идет реорганизация внутренней среды и топ - менеджеры на всех уровнях осознают это и придают этому факту большое значение.

На последнем этапе обсуждения в Компании 1 был задан вопрос «Как выглядит наилучший вариант схемы для вашей фирмы?». Ответом было – увеличить ориентацию на

рынок и клиентов. А также большее внимание уделять инновационности и инициативе персонала, как залого развития организация во внешней и внутренней среде.

Резюмируя результаты двух методов видно, что в организациях мало внимания уделяется внешней среде, клиентам и конкурентам. Причина видится в том, что внутренние проблемы (слабость делегирования, разработка индивидуальных планов развития персонала, контроль над исполнениями задач и пр.) отнимают большую часть управленческой энергии, в компании проводится мощная работа по внедрению организационного порядка, попытки ухода от функций «ручного управления», что само по себе вселяет надежды.

Для диагностики управленческих ошибок консультантами была роздана подготовленная заранее анонимная анкета из 6 разделов с наиболее типичными управленческими ошибками [2], при анализе которых в Компании 1 отмеченными всеми участниками актуальными на данное время ошибками стали:

1. Неумение обеспечивать фактическое выполнение решений;
2. Склонность к перегрузке лучших сотрудников важными задачами;
3. Предубеждения против делегирования полномочий подчиненным.

Выявленные ошибки указывают не только на факт признания топ - менеджерами организации слабое стратегическое управление, но и на более скрытые моменты, например, перегруженность топ - менеджмента текущими делами Компании, присутствие «ручного управления» и подтверждает изначальный тезис исследования о нахождении компании среднего бизнеса в «ловушке основателя» [2].

В Компании 2 исследование управленческих ошибок дало представление о наличии проблем в области управления человеческими ресурсами и невнимания к стратегическому развитию. На это указали следующие выбранные большинством участников ошибки:

1. Отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному;
2. Боязнь делегировать ответственность своим подчиненным;
3. Перегрузка лучших работников;
4. Привычка назначать нереальные, т.н. «мобилизационные» сроки выполнения заданий;
5. Склонность стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
6. Вера в непогрешимость своих решений;
7. Культ материального стимулирования.

Как видно из перечня ошибок и в Компании 2 присутствует слабость в разработке стратегического планирования и управленческих функций, что также свидетельствует о «застревании» организации на стадии жизненного цикла, способного вызвать болезни роста и глубокое погружение в «Ловушку основателя».

Для выявления «Организационных патологий» Участникам из двух компаний были выданы идентичные списки наиболее часто встречающихся на практике патологий. Задание было аналогично предыдущему и состояло в выделении менеджерами патологий, наиболее опасных и выраженных в их организациях.

Компания 1 выделила следующие патологии, свидетельствующие о низкой управляемости и слабой самомотивированности сотрудников:

1. Бессубъектность, т.е. не желание или неспособность сотрудников брать на себя ответственность;

2. Неуправляемость, т.е. низкая осуществляемость решений и рассогласованность действий;

3. Рассеивание целей, т.е. изменение и урезание целей для нужд данного подразделения, в результате компоновки целей в подразделении не получается цель, поставленная сверху.

Причин может быть несколько:

1. Желание четко различать проявление патологии у себя в Компании, и избегать их недооценки из - за низкой управленческой грамотности;

2. Избегание позиции людей, не принимающих на себя командной ответственности за организацию по принципу «меня все устраивает» или «это не мое дело». А желание анализировать все патологические ситуации.

Таким образом, больше всего респондентов видит в Компании признаки рассеивания целей, замкнутости подразделений на свои внутренние цели (автаркии), нежелания брать на себя ответственность (бессубъектность).

В Компании 2 наиболее часто отмечались следующие патологические признаки:

1. Автаркия подразделений – замкнутость подразделения на свои внутренние цели, отрыв от других подразделений и целей организации.

2. Несовместимость личности и функции – возникает, когда психосоциальные качества человека или его компетенции не соответствуют требованиям данного вида работы;

3. Неуправляемость - низкая осуществляемость решений, рассогласованность действий;

4. Бессубъектность, т.е. нежелание или неспособность сотрудников брать на себя ответственность;

5. Рассеивание целей, т.е. изменение и урезание целей для нужд данного подразделения, в результате компоновки целей в подразделении не получается цель, поставленная сверху.

Совпадения патологических состояний, признаваемых менеджерами обеих компаний, очевидно. Обе организации нацелены на укрупнение, что при слабом менеджменте способно привести к возникновению данных болезней роста, они свидетельствуют об аномальном развитии организации, о кризисе менеджмента, известного как феномен «ловушка основателя». Проявляется это в том, что управление всеми процессами в организации сосредоточено в одних руках – руках руководителя. Сотрудники в такой организации не могут самостоятельно принимать решения, решения всех проблем происходит в центре, который не справляется с таким потоком управленческих задач. Наличие такого рода патологий в компании в конечном итоге приводит к невозможности организации гибко реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и, как следствие, ее неконкурентоспособности [5].

Резюмируя выше изложенное, наиболее актуальными являются патологии в организационных отношениях, проявляющиеся в низкой управляемости отечественных компаний. В значительной степени это связано с их «застреванием» на стадии «давай - давай», в «ловушке основателя», препятствующим продвижению бизнеса к своему «расцвету». При этом обеим компаниям необходима помощь профессиональных внешних консультантов, т. к. находясь внутри системы, невозможно ни адекватно оценить ее состояние, ни тем более, выгнать самого себя из «Ловушки основателя».

Список использованной литературы

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007.
2. Блинов В. Н. Актуальные российские HR - тренды, компетенции и вызовы / В. Н. Блинов, Е. А. Лебедева // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45.
3. Блинов В. Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В. Н. Блинов, Ю. А. Марченко // Качество – стратегия XXI века: материалы XV Международной научно - практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65 - 73.
4. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. 2 изд., М.: «Альпина БизнесБукс, 2004, 392 с.
5. Кондаков. К. // Ловушки для ИТ - менеджеров. Журнал «Системный администратор», 2012, №7 - 8.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.:МЦФЭР, 2003. - 863с.
7. Чурюмов С. // Типичные управленческие ошибки российских руководителей. «Генеральный директор», 2013, №8.

© Блинов В.Н., Терешкова Н.Ю., Безверхова И.П., Миронович Л.В., 2016

Тян Н.Г., Драченина М.Д.

Старший преподаватель; студент 4 курса
кафедры финансов, кредита и бухгалтерского учета
Тихоокеанский государственный университет
г. Хабаровск РФ

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ БУХГАЛТЕРСКИМ И НАЛОГОВЫМ УЧЕТОМ, ВОЗМОЖНЫЕ МЕТОДЫ ИХ СБЛИЖЕНИЯ

В связи с вступлением в действие главы 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового Кодекса РФ произошли кардинальные изменения в системе формирования налоговой базы по налогу на прибыль, самым существенным, из которых является введение самостоятельной системы налогового учета, принципиально отличающейся от системы бухгалтерского учета. В виду частого возникновения разниц между бухгалтерским и налоговым учетом, выбранная тема исследования безусловно является актуальной.

В соответствии со статьей 313 НК РФ под налоговым учетом понимается система обобщения информации для определения налоговой базы по налогу на основе данных первичных документов, сгруппированных в соответствии с порядком, предусмотренным НК РФ. [1,3]

Основной целью налогового учета организаций, применяющих общую систему налогообложения, является определение налога на прибыль.

Бухгалтерский же учет, в соответствии с основным нормативным документом в области бухгалтерского учета Федеральным законом от 06.12.2011 № 402 - ФЗ «О бухгалтерском учете», являет собой формирование документированной систематизированной