

- недостаточно высокий уровень квалификации персонала организации;
- сложная ситуация на рынке труда.

Кадровые риски, как и любые риски, приводят к различным видам потерь, которые в конечном счете получают денежное выражение. Что касается именно кадровых рисков, то пренебрежение ими способно привести к материальным, финансовым и трудовым потерям, а также потерям времени и специфическим потерям.

Другие виды рисков, такие как риск предпринимательской деятельности, производственный риск, также могут привести к вышеназванным потерям, но они будут иметь иное происхождение и выражение. В этом и заключаются особенности кадровых рисков, отличающие их от других видов рисков.

Например, материальные потери могут быть вызваны срывом поставок, некачественным оборудованием и выражаться в перерасходе сырья, энергии, увеличении доли бракованной продукции. Финансовые потери вызываются непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, инфляцией, недополучением денежных средств при снижении цен на производимую продукцию, росте дебиторской задолженности. Специфические потери от предпринимательской деятельности могут выражаться в нанесении ущерба окружающей среде и имиджу предприятия.

Избежать потерь от возникновения кадровых рисков можно путем управления ими. А для того, чтобы эффективно управлять кадровыми рисками необходимо знать их виды. Для этого представим классификацию кадровых рисков в зависимости от различных признаков: времени возникновения; времени проявления; в зависимости от стадии развития организации; в разрезе этапов управления персоналом.

Предотвратить негативное влияние вышеназванных кадровых рисков или снизить вероятность их возникновения можно путем управления данными рисками.

Для того чтобы процесс управления кадровыми рисками был организован наиболее рационально, необходимо соблюдение ряда принципов:

- каждый процесс должен пронизывать все этапы системы управления персоналом;
- управление кадровыми рисками должно соответствовать типу реализуемой кадровой политики предприятия;
- должен применяться ситуационный подход в управлении кадровыми рисками.

Этот принцип означает, что организация не может руководствоваться некой неизменной методикой управления кадровыми рисками. Она будет меняться в зависимости от изменений во внутренней и внешней среде субъекта хозяйствования.

- использование системного подхода в управлении кадровыми рисками;
- принцип экономической эффективности, который означает, что затраты на управление кадровыми рисками не должны быть больше получаемого эффекта.

Управление кадровыми рисками позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы организации и снижать потери при осуществлении инвестиций в человеческий капитал.

Поддерезина Л.И., к. э. н., профессор, УО БНТУ (г. Минск)

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

На управление внутрипроизводственными отношениями предприятия влияют такие тенденции, как: децентрализация управления, перераспределения полномочий и ответственности сверху вниз, которое обусловлено развитием процессов разделения

и кооперации труда, усложнением хозяйственных связей внутри предприятия. Проявлением этих же тенденций является коммерциализация.

Организационные формы внутрипроизводственных экономических отношений предприятий весьма разнообразны и обусловлены как спецификой подразделений, так и спецификой предприятия в целом. В качестве основных критериев целесообразности использования данных отношений следует назвать уровни разделения и кооперации труда внутри предприятия: обусловленной экономической обособленности подразделений, развития внутрипроизводственных связей, готовности трудового коллектива выступать в качестве самостоятельного субъекта внутрипроизводственных отношений. Указанные критерии определяют условия эффективного перевода подразделений промышленных предприятий на более высокий организационный уровень хозяйствования. Практическими условиями создания таких образований должны быть: замкнутый цикл производства в подразделении, наличие четко выраженной конечной продукции, гибкость производства, возможность контролировать расход ресурсов, достаточная устойчивость внешних по отношению к данному подразделению хозяйственных связей.

В странах с развитой рыночной экономикой накоплен основательный опыт совершенствования системы внутрифирменного управления организацией. В настоящее время в этих странах особое внимание уделяется созданию сетеобразных структур управления, под которыми понимают способ регулирования взаимозависимости субъектов хозяйствования (равноправных и независимых партнеров), входящих в одну интегрированную организацию (корпорацию), путем координации их деятельности с помощью рыночных отношений.

При образовании сетевых структур корпоративного типа учитываются ряд факторов: повышенная потребность в организационной гибкости производства и ноу-хау; необходимость снижения рыночной неопределенности при осуществлении поставленных целей; внедрение новых форм управления объединенным производством (многообразием структур субъектов хозяйствования); совершенствование и развитие высокотехнологической промышленной базы.

Сети в основном подразделяют на внутрифирменные и межфирменные. Внутрифирменные сети являются итогом эволюции ранее известных процессов децентрализации крупных компаний. Межфирменные сети образовались в ходе реструктуризации отраслей и компаний.

Внутреннюю сеть впервые предложили и описали механизм ее функционирования Р. Майлз и Ч. Сноу. Она представляет собой систему организации эффективного управления корпорацией и экономическими взаимоотношениями ее структурных подразделений в основе которых лежит построение внутреннего регулируемого рынка с использованием рыночных цен [1].

Организовать внутренний регулируемый рынок – значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, отдела, подразделения, производства для удовлетворения конечного потребителя [2]. Концепция, ориентированная на конечного потребителя, базируется на четком разграничении управленческих концепций по критериям, которые выражают его запросы. В идеальном случае деятельность, связанная с тем или иным потребителем (группой потребителей), должна учитываться всеми подразделениями субъекта хозяйствования. Цель таких взаимоотношений заключается в обеспечении безупречной коммуникации и координации в рамках подразделения, поддержания прямого контакта с рынком.

Внутрифирменная система экономических отношений организации должна быть изменена и построена таким образом, чтобы в ней были заложены принципы, ориентирующие все структурные подразделения на интересы потребителей. Необходимо поставлять пользующуюся спросом продукцию только в тех размерах, которые можно реализовать. Этого можно добиться, организовав производство, способное быстро приспосабливаться к изменениям спроса.

Внутренняя цепь может функционировать в соответствии с заданной продуктовой цепочкой ценности. Координирование отдельных составляющих цепочки ценности в единый и согласованный процесс создает условия для повышения степени удовлетворенности потребителей, особенно с точки зрения эффективности затрат, качества и поставок [3].

Создание сетеобразной структуры управления тесно связано с реструктуризацией отечественных предприятий. В настоящее время ученые-экономисты под реструктуризацией понимают юридическую, организационную, управленческую и финансовую адаптацию предприятия к условиям рыночной экономики. Выделяют текущее (краткосрочное) реструктурирование и стратегическое (долгосрочное) реструктурирование. Текущее реструктурирование обеспечивает предприятию выживаемость в краткосрочной перспективе. Основу его составляют юридическая и финансовая реструктуризация, связанные с бюджетными ограничениями, ликвидацией долговых обязательств, реорганизацией собственного капитала, юридическим статусом на основе «акционирования» и избавления от неэффективных своих структурных подразделений (не создающих добавленной стоимости). Стратегическое реструктурирование (долгосрочное) связано с принятием перспективных целевых программ, касающихся всех сфер деятельности предприятия [3].

Реструктуризация предприятий обусловлена требованиями рыночной системы хозяйствования и связана со следующими обстоятельствами: старением (физическим и моральным) основных производственных фондов; сохраняющимся высоким уровнем ресурсоемкости и недостаточно высоким качеством выпускаемой продукции, негативно влияющим на ее конкурентоспособность; обновлением номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции; импортозамещением; повышением эффективности организации и управления производством; инновационной политикой связанной с совершенствованием их организационно-технического уровня и др.

Реструктуризация предприятий тесно связана с:

- повышением относительной самостоятельности структурных подразделений предприятия, которая позволяет им не только сформировать укрупненные объекты внутрипроизводственных экономических отношений, но и помогает проводить единую техническую, экономическую и кадровую политику по всем функциям управления;
- формированием внутрипроизводственных отношений на договорных началах между структурными подразделениями предприятия позволяет им учитывать эффективность конкретных контактов с точки зрения выгоды оказываемых услуг, сроков и качества их исполнения. Реализация такой системы взаимоотношений вызывает необходимость исследования функционирования и экономического положения возможных партнеров, что является одной из главных функций маркетинговой службы внутрипроизводственного назначения;
- созданием внутрипроизводственного коммерческого банка, в целях углубления экономических отношений между структурными подразделениями, повышения эффективности производства и активного использования финансов предприятия и кредита, который способствует не только организации внутрипроизводственных фи-

нансовых отношений, а также учету материально-технических ценностей, оборота средств между подразделениями и т. д.;

- анализом собственных экономических возможностей структурных подразделений предприятия и индивидуальных работников, на основе планируемых технико-экономических показателей, характеризующих конечные результаты их производственно-хозяйственной деятельности, направленных на изыскание внутренних резервов, оказывающих влияние на улучшение положения подразделения (снижение затрат, рост прибыли, повышение рентабельности и пр.);

- оценкой коммерческих возможностей подразделений предприятия (цехов, отделов, служб), с которыми определенное подразделение вступает в производственные отношения (контакты);

- разработкой мероприятий организационно-технического и экономического характера, направленных на повышение конкурентоспособности подразделения, обеспечивающей улучшение качества продукции (работ, услуг) выполняемых подразделением;

- предъявлением внутрипроизводственных претензий;

- организацией коммерческих расчетов между структурными подразделениями при купле-продаже продукции с применением трансфертных цен, в основе построения которых лежат общественно необходимые затраты труда. Возможность построения альтернативных трансфертных цен позволяет учитывать меняющиеся организационно-технические условия производства. В сложившейся системе такой подход не имеет смысла, так как экономическое положение подразделения по существу определяется не инициативой его коллектива, а системой централизованного формирования затрат по всем структурным подразделениям предприятия. При отсутствии таких показателей как прибыль и рентабельность на уровне структурных подразделений не имеет смысла проявлять «излишнюю» инициативу, направленную на повышение экономической эффективности производства;

- формированием цепочки ценностей по созданию продукции (выполнению работ, оказанию услуг), которая позволяет исключить структурные подразделения не приносящие добавленную стоимость;

- стимулированием труда, включающим: распределение стоимости реализованной продукции на уровне структурных подразделений предприятия; формирование и распределение прибыли для каждого структурного подразделения; определение показателей трудового вклада; классификационную характеристику стимулов на основе зарубежного опыта;

- совершенствованием структуры управления подразделениями предприятия, сформированной по их функциональному назначению, что позволяет каждому из них иметь статус субъекта хозяйствования;

По утверждению многих ученых-экономистов реструктуризация так же связана с нововведениями, используемыми в странах с развитой рыночной экономикой: бюджетным методом руководства; с развитием систем: инжиниринга, реинжиниринга бизнес-процессов; контроллингом, логистикой, тотальным управлением качества (total quality management – TQM), системой «точно в срок» (just-in-time – JIT); реализацией концепции «подвижного» и «виртуального» производств с использованием GALS-технологии (Computer Acquisition and Lifecycle Support – «Непрерывная информационная поддержка жизненного цикла продукции»); гибкими производственными системами; единого информационного пространства (ЕИП) и др. Указанные инновации тесно связаны.

К мероприятиям по реструктуризации промышленных предприятий в Республике Беларусь относятся: определение главного направления производственно-хозяйственной деятельности предприятий, их правомочность; ликвидация структурных подразделений не создающих добавленную стоимость, выход подразделений из состава предприятий; создание дочерних подразделений; внедрение новационных технологических процессов; освоение новых видов продукции; создание центров прибыли; формирование персонала и ответственных исполнителей для каждого структурного подразделения; продажа или сдача в аренду основных производственных фондов, их коммерческое использование, разработка и внедрение информационных технологий, способствующих быстрому реагированию на происходящие процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и своевременной ликвидации недостатков и др.

Все структурные подразделения предприятия должны руководствоваться единой целью, направленной на повышение эффективности производства, реализация которой связана с выполнением задач социально-экономического и административно-го характера.

Представляется целесообразным, используя сетевую структуру управления на уровне внутрипроизводственных отношений предприятий, их реструктуризацию проводить по этапам, что способствует развитию рыночных отношений и организации коммерческой деятельности внутри предприятий.

Литература

1. Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высш. шк. Приватизации и предпринимательства, 2000.
2. Экономический механизм развития предприятия: Учеб. пособие в 2-х ч. Ч.2. Организационно-экономический механизм рыночной адаптации предприятия / С.А. Пелих, И.В. Бачило, Ф.Ф. Иванов, С.И. Прокопенко; под общ. ред. С.А. Пелиха. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006.
3. Друри, Колин Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учеб. для студентов вузов / К. Друри. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Подобед Н.А., УО «БГЭУ» (г. Минск)

РАЗВИТИЕ ПРИДОРОЖНОГО СЕРВИСА В БЕЛАРУСИ

Придорожный сервис, являющийся важнейшим элементом сферы услуг, включает в себя практически все стороны сервиса: это услуги питания, размещения, бытовые, медицинские, информационные, развлекательные и ряд других.

Месторасположение Республики Беларусь, находящейся на чувствительном геополитическом перекрестке, сосредоточии торговых и транзитных путей между Западом и Востоком, а также компактные размеры Республики, определяют необходимость развития дорожной отрасли и ее сервисной составляющей. На расстоянии от 5 до 500 км наиболее рационально использование автомобильного транспорта, от 30 до 1500 км – железнодорожного транспорта, авиация нерентабельна на расстояниях менее 500 км.

Создание густой сети дорог и развитие придорожного сервиса повышает возможности человеческого общения, расширяет экономические и коммуникативные связи, способствует развитию индустрии дорожного строительства, повышает оператив-

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт, Бібліятэка
Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.

Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>