

доступа: <http://www.unepcom.ru/unep/gei/214-green-course.html>. – Дата доступа: 27.02.2012.

3. «Зеленые» потребители // Интернет-портал Re:Green lab [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.regreenlab.ru/ru/lohas-market>. – Дата доступа: 28.02.2012.

4. [The Principles of Organic Agriculture](http://www.ifoam.org/about_ifoam/principles/index.html) // Интернет-портал организации IFOAM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ifoam.org/about_ifoam/principles/index.html. – Дата доступа: 24.02.2012.

5. 30 years of the Farming System Trial // Интернет-

портал Rodale Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rodaleinstitute.org/fst30years>. – Дата доступа: 4.03.2012.

6. Organic Agriculture Worldwide: Key results from the survey on organic agriculture // Официальный интернет портал организации IFOAM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.organic-world.net/>. – Дата доступа: 4.03.2012.

7. Willer, H. and Kilcher, L. (Eds.) (2011): The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends. – 2011. – IFOAM, Bonn, & FiBL, Frick.

УДК 631.15:33

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 5.07.2012

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК

Г.И. Демидчик, соискатель (БГАТУ)

Аннотация

В настоящее время проводится работа по совершенствованию организационной структуры управления АПК. Это позволит создать структуру управления, оптимально сочетающую административные и экономические методы: конкретизировать административные функции республиканских и региональных органов власти и управления; интенсифицировать инновационные процессы; интегрировать отечественный агропромышленный комплекс в мировой аграрный рынок на основе согласованной политики сельхозпроизводителей и переработчиков, а в конечном итоге – существенно улучшить экономические показатели АПК.

At present, work is being done to improve the organizational structure of agro-industrial complex. This will create a governance structure that optimally combines administrative and economic methods to specify the administrative functions of national and regional authorities and management, intensify innovation, to integrate the domestic agricultural sector in the global agricultural market on the basis of a coherent policy of farmers and processors, as a result, significantly improve the economic performance of agro-industrial complex.

Введение

Эффективная работа с персоналом зависит от умения управлять рисками. Это связано с двумя факторами управления людьми: во-первых, процесс управления рисками и персоналом может быть организован различными способами; во-вторых, руководители и специалисты, по долгу службы управляющие рисками, обладают разными знаниями, навыками, опытом, личными устремлениями.

В настоящее время высшее и среднее руководство предприятия, начальники служб управления персоналом в своей деятельности должны учитывать кадровую составляющую рисков, связывать в единый процесс две системы – и управление рисками и управление людьми.

Кадровые риски могут быть самыми разными. Основные из них – операционные (нарушение технологий, процедур и правил); должностные (несоответствие самой должности, виду деятельности, целям, задачам, функциональным технологиям); квалификационно-образовательные (несоответствие работника занимаемой должности); риск злоупотреблений и недобросовестности (зависит от уровня работы по подбору и

найму персонала); риск неприятия сотрудниками нововведений и др.

Важнейшая задача хозяйственных руководителей – свести кадровый риск к минимуму. Для этого в системе управления персоналом должен быть предложен новый подход к классификации кадровых рисков. В соответствии с этим, в данной статье предложен новый подход к классификации кадровых рисков, позволяющий детально рассмотреть особенности птицеводческой отрасли и специфику рассматриваемой проблемы [1].

Основная часть

В управлении кадровыми рисками можно выделить шесть основных научных задач, влияющих на повышение качества управления предприятием.

В рамках решения первой научной задачи автором уточнено понятие кадрового риска субъекта коммерческого предприятия как угрозы репутационных и имущественных потерь, являющихся следствием ошибок, допущенных его руководством при разработке кадровой стратегии или в процессе принятия оперативных решений в области риск-менеджмента.

Предложен новый подход к классификации кадровых рисков, отражающий специфику рассматриваемой сферы бизнеса и позволяющий организовать управление ими на системной основе. Для этого используются классификационные признаки, представленные в табл. 1.

В рамках решения второй задачи, было доказано, что конкретные позиции малых предприятий, в большей степени, чем у субъектов крупного бизнеса, зависят от качества человеческого капитала, следовательно, и от эффективности управления, связанными с ним рисками. Эта зависимость обу-

Таблица 1. Кадровые риски ГО «Миноблптицепром»

Признак классификации	Вид кадрового риска	Внутренняя структура вида кадрового риска
По форме проявления	Риски проф. некомпетентности	1. Риски профессиональной некомпетентности менеджеров. 2. Риски профессиональной некомпетентности специалистов. 3. Риски профессиональной некомпетентности рядовых исполнителей.
	Дисциплинарные риски	1. Риски нарушения трудовой дисциплины. 2. Риски нарушения производственной дисциплины. 3. Риски нарушения технологической дисциплины.
	Риски безответственности	1. Риски неисполнения установленных должностных функций. 2. Риски неиспользования предоставленных должностных прав.
	Риски должностных нарушений и преступлений	1. Риски преступной халатности. 2. Риски обмена доверия работодателя. 3. Риски прямых уголовных преступлений
По причинам возникновения, связанным с неэффективностью системы риск-менеджмента	Риски, связанные с привлечением персонала	1. Риски, связанные с организацией найма. 2. Риски, связанные с организацией отбора кандидатов на трудоустройство. 3. Риски, связанные с оформлением отношений найма.
	Риски, связанные с развитием персонала	1. Риски, связанные с организацией первичного развития новых сотрудников. 2. Риски, связанные с организацией дополнительного обучения персонала. 3. Риски, связанные с планированием и управлением профессиональной карьерой.
	Риски, связанные с мотивацией персонала	1. Риски, связанные с организацией основной оплаты труда. 2. Риски, связанные с организацией вознаграждения. 3. Риски, связанные с организацией моральной мотивации персонала.
	Риски, связанные с психологической поддержкой персонала	1. Риски, связанные с организацией самого процесса подделки. 2. Риски, связанные с организацией мониторинга психологического климата. 3. Риски, связанные с коррекцией психологического климата.
По масштабам потенциальных негативных последствий	Маломасштабные риски	1. 1. Риски, имеющие негативные имущественные последствия. 2. Риски, имеющие негативные репутационные последствия.
	Среднемасштабные риски	1. Риски, имеющие негативные имущественные последствия. 2. Риски, имеющие негативные репутационные последствия.
	Крупномасштабные или критические риски	1. Риски, имеющие негативные имущественные последствия. 2. Риски, имеющие негативные репутационные последствия.
По возможности профилактики	Прогнозируемые риски	1. Риски, прогнозируемые только на ближайшую перспективу 2. Риски, прогнозируемые и на отдаленную перспективу.
	Форс-мажорные риски	1. Риски, непрогнозируемые, но пресекаемые. 2. Риски, непрогнозируемые и не пресекаемые

словлена рядом объективных причин [2].

Во-первых, уровень конкурентоспособности корпоративных структур в первую очередь зависит от степени инновационности используемых технологий, новизны используемого производственного оборудования, эффективности логистики и системы реализации готового продукта. Персонал организации в большей степени выступает в качестве необходимого «приложения» к соответствующим производственным, финансовым и коммерческим технологиям, до некоторой степени «обезличен». В бизнесе, субъекты которого обычно не могут похвастаться положением лидеров на соответствующих рынках, на конкурентные позиции больше влияет именно «человеческий фактор», а именно: ответственность и лояльность имеющегося персонала.

Во-вторых, в крупном бизнесе на конкурентоспособность его субъектов негативно влияют, обычно, факторы макросреды и сопряженные с ними внешние риски (например, обвал на фондовом рынке или подорожание сырьевых ресурсов). На конкурентные позиции малого предприятия, напротив, чаще влияют внутренние риски, большинство из которых непосредственно связано с деятельностью собственного персонала.

В-третьих, удельная доля затрат по кадровому направлению деятельности в сфере малого предпринимательства выше, чем в крупном бизнесе, в частности за счет меньших затрат на рекламу, бизнес-разведку, вложений в постоянное обновление основных фондов и т.п. В результате, для малого предприятия существенно большую роль играет эффективное управление инвестициями в человеческий капитал как один из факторов поддержания высокой конкурентоспособности.

В-четвертых, риски нелояльного поведения сотрудников и прямого предательства ими работодателя в рассматриваемой сфере хозяйствования чаще, чем в крупном бизнесе, имеют потенциально критический характер для рыночных позиций его субъектов. Так, нелояльное поведение даже одного «ключевого» менеджера и специалиста или их небольшой группы реально способно привести к вынужденному уходу с рынка из-за банкротства, лишения лицензии, возбуждения против собственника уголовного дела. В то же время развитая система обеспечения корпоративной безопасности, многоуровневая процедура принятия управленческих решений, коллегиальный подход к формированию стратегии в той или иной области работы корпоративных структур существенно сокращает подобную вероятность.

В рамках решения третьей задачи были выявлены и обоснованы основные особенности управления кадровыми рисками ГО «Миноблптицепрома». Доказано, в частности, что данные особенности проявляются, преимущественно, по четырем направлениям кадровой работы:

1. При планировании потребности в персонале, одной из главных задач которого является профилактика кадровых рисков количественного характера, особенностью управления выступает тот

факт, что предприятие лишено возможности использовать эффективные, но технологически сложные методы (например, метод математического моделирования потребностей в персонале на отдаленную перспективу).

2. При организации контроля над персоналом и пресечение таких кадровых рисков, как риск безответственности или дисциплинарных нарушений, особенностью управления выступает необходимость личного участия руководителя предприятия, а также приоритет методов визуального наблюдения и оценки риска.

3. При организации мотивации сотрудников, направленной на профилактику кадровых рисков, особенностью управления являются, с одной стороны, худшие, чем в крупном бизнесе, финансовые возможности для решения данной задачи, а, с другой стороны, лучшие организационные возможности для использования наиболее эффективных инструментов экономической мотивации (например, механизма участия в прибыли).

4. При организации системы санкций к сотрудникам, деятельность которых обусловила реализацию кадровых рисков, особенностью управления является его более высокая оперативность в силу меньшей степени бюрократизации управления и отсутствия на большинстве предприятий профессиональных союзов.

В рамках решения четвертой задачи в целях повышения уровня внутрифирменной культуры как основной предпосылки эффективной профилактики большинства кадровых рисков предприятия, предлагается дифференцировать ориентацию основных инструментов формирования этой культуры (фирменных ценностей, традиций и обрядов, стандартов профессионального поведения) в зависимости от характера труда большинства персонала предприятия. Так, для предприятий, ориентированных на использование преимущественно умственного и интеллектуального труда, данные инструменты должны ориентировать персонал на обеспечение, прежде всего, инновационного, творческого подхода к решению любых поставленных задач. На использование преимущественно физического труда – соответствующие инструменты должны ориентировать персонал на соблюдение требований, прежде всего, производственной и технологической дисциплины.

Обосновано, что в отличие от корпоративных структур, приоритетными инструментами формирования внутрифирменной культуры предприятия должны выступать [3]:

– дополнительные требования при отборе новых сотрудников, связанные с соответствием их личностных качеств и поведенческих моделей установленным фирменным ценностям, традициям и нормам трудового поведения;

– политика вознаграждений, основным принципом которой выступает индивидуальный подход к определению размеров вознаграждения, в зависимости от реальной ценности конкретного сотрудника для предприятия;

– политика гласности информации о текущей деятельности и перспективных планах развития предприятия;

– сторителлинг (создание и рассказы сотрудникам специально созданных для этих целей фирменных историй).

Особое внимание следует уделить такому инструменту формирования корпоративной культуры, как повышение информированности сотрудников предприятия о текущей политике, реализуемой его руководством, и намечаемых изменениях. В продюсерском центре «Основной инстинкт», где и внедрялось большинство предложенных в работе инноваций, для этого был создан сайт организации. Он включает в себя такие страницы, как миссия фирмы, новостная лента, консультации для сотрудников, форум с диалоговым окном, поздравления сотрудников руководством.

В рамках решения пятой задачи в целях повышения эффективности производства, большое значение имеет внедрение инновационных методов и технологий организации и мотивации труда персонала предприятия, позволяющих существенно сократить вероятность негативной реализации рисков безответственности и нелояльности со стороны сотрудников.

Для наиболее ценных сотрудников предприятия обоснована целесообразность реализации систем «соучастия в прибыли» и «соучастия в собственности».

На предприятиях системы соучастия в собственности более эффективны и проще реализуемы, поскольку значительно проще оценить индивидуальный вклад каждого сотрудника в конечные результаты работы. Соучастие в собственности может быть распространено только на небольшую часть «ключевых» сотрудников, прямо влияющих на рыночные позиции или прибыль предприятия.

Персоналу предприятия необходимо внедрение хозрасчетных методов управления, обеспечивающих прямую экономическую заинтересованность производственных коллективов предприятия в обеспечении высокой продуктивности и качества результатов труда. Эти методы позволяют также реализовать принцип полной коллективной материальной ответственности для сотрудников производственных подразделений как универсального инструмента профилактики кадровых рисков, связанных с умышленными нарушениями дисциплинарных и экологических норм, а также синулированием требований работодателя в области его имущественной и информационной безопасности. В данном контексте рекомендуется реализация нескольких организационно-экономических мероприятий:

– разработка нормативной базы для введения между подразделениями хозрасчетных отношений, предусматривающих продажу услуг и продуктов внутри организации по согласованным со всеми заинтересованными сторонами внутренним ценам;

– внедрение аукционного принципа распределения между бизнес-подразделениями финансовых результатов, выделяемых собственником для развития предприятия, что вызывает конкуренцию между ними

и приведет к повышению рентабельности использования собственного капитала;

– внедрение для тарифицированных затратных центров системы конкуренции с внесенными альтернативными источниками услуг, что стимулирует их к уменьшению собственных издержек и повлечет за собой общее снижение себестоимости продуктов;

– создание системы мотивации, позволяющей всем бизнес-подразделениям получать неограниченный бонус (часть от полученной прибыли или экономии), что повысит эффективность работы сотрудников и привлечет в организацию новых креативных специалистов;

– создание системы авторских прав на разработанные сотрудниками новые продукты, что стимулирует их инновационную деятельность и, в конечном итоге, повысит конкурентоспособность и привлекательность продуктового ряда предприятия.

В рамках решения шестой задачи немалое значение имеет разработка технологии комплексного внутрифирменного контроля над основными разновидностями кадровых рисков предприятия. Практическое внедрение данной технологии осуществляется в пять последовательных этапов [4]:

– на 1-ом этапе осуществляется выявление и идентификация типовых кадровых рисков конкретного предприятия, по результатам чего составляется диаграмма факторов риска по каждой типовой группе;

– на 2-ом этапе данные из составленной диаграммы формируются и преобразуются в числовую форму с помощью метода «Дельфа»;

– на 3-ем этапе осуществляется определение прикладных методов противодействия кадровым рискам, дифференцированных в зависимости от того, какое управляющее воздействие должно быть использовано в отношении того или иного риска (исследование, принятие, управление и избегание);

– на 4-ом этапе осуществляется разработка и внедрение непосредственных процедур контроля кадровых рисков предприятия (при этом данные процедуры дифференцируются на три группы: 1 – контроль ожидаемых рисков; 2 – контроль реализуемых рисков; 3 – контроль состоявшихся рисков, по каждой из которых сформулированы и обоснованы конкретные процедуры управленческого реагирования, изложенные в вариантной основе;

– на 5-ом этапе осуществляется опытная апробация внедренной технологии.

По результатам внедрения новой технологии комплексного внутрифирменного контроля над кадровыми рисками на ГО «Миноблптицепром», выявлено, что наибольшие практические трудности связаны с выявлением и идентификацией типовых кадровых рисков конкретного предприятия. Представление этих рисков в форме диаграммы факторов риска по каждой типовой группе позволяет заметно нормализовать процедуру контроля кадровых рисков предприятия. Данные из составленной диаграммы можно преобразовать в числовую форму с помощью метода «Дельфа».

Выводы

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что руководители, начальники служб управления высшего и среднего звена в своей повседневной деятельности должны учитывать кадровую составляющую рисков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Игнатов, С.А. Организационно-экономические методы управления рисками: автореф. ... дис. канд.

эконом. наук. – Ростов-на-Дону, 2007. – С. 11-19.

2. Иода, Е.В. Управление рисками предприятия/Е.В. Иода. – Тамбов: Изд-во Тамбовского гос. тех. унив-та, 2003. – С. 62-124.

3. Мамаева, Л.М. Управление рисками: учеб. пособие./Л.М. Мамаева – М: Изд-во Дашков и К^о, 2004. – С. 55-56.

4. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности/М.Г. Лапуста. – М. – Изд-во Финансы и статистика, 1998. – С. 368-388.

УДК 627.514

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 26.04. 2012

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ ПРИ РЕКОНСТРУКЦИИ ОГРАДИТЕЛЬНЫХ ДАМБ ПОЛЬДЕРНЫХ СИСТЕМ ПОЛЕСЬЯ

Я.М. Шупилов, канд. техн. наук, доцент, А.А. Зеленовский, канд. эконом. наук, доцент,
Н.Г. Королевич, канд. эконом. наук, доцент (БГАТУ)

Аннотация

Предложен метод экономической оценки инженерных решений при реконструкции оградительных дамб. Рассмотрены варианты наращивания дамб в зависимости от обеспеченности максимального уровня воды на пойме для средней части р. Припять.

The method of economic assessment of engineering decisions during the reconstruction of dikes is proposed. Different variants relating to topping of dikes depending on the maximum water level in the middle part of the river Pripyat have been considered.

Введение

Потребность в увеличении производства молока, мяса и других продуктов животноводства в 60-80 годы прошлого столетия вызвала необходимость вовлечения в интенсивный сельскохозяйственный оборот новых земель, в том числе и пойменных, которые осущались путем строительства польдерных систем. Всего в Беларуси для защиты земель от притока поверхностных вод построено свыше 3,9 тысяч километров дамб. До проведения широкомасштабных мелиоративных работ площадь пойменных земель в Полесье составляла 600 тыс. га. К настоящему времени с применением незатапливаемых польдеров с механическим водоподъемом мелиорировано более 220 тыс. га. Основной задачей на пути совершенствования эксплуатации польдерных систем является своевременное и полное выполнение комплекса работ по капитальному, аварийному, текущему ремонту и техническому уходу за мелиоративной сетью и расположенными на ней сооружениями.

Оградительные дамбы – главный элемент польдерной системы, от параметров поперечного сечения которых и, главным образом, высоты в конечном итоге зависит эффективность их эксплуатации. Увеличение высоты дамбы приводит к замораживанию госу-

дарственных и кооперативных средств, вложенных на их переустройство.

Основная часть

Высота оградительных дамб на мелиоративных системах при осушении пойм рек назначается исходя из условия, какой процентной обеспеченности расход должно пропустить русло реки и поймы при весеннем паводке. Поэтому, чем больше величина пропускаемого расхода, тем меньше абсолютное значение расчетного процента обеспеченности и выше высота дамбы, и наоборот. Для незатапливаемых дамб расчетным является максимальный весенний паводок. Глубина воды на пойме в это время зависит от величины пропускаемого расхода, ширины поймы, состояния поверхности (шероховатости), продольных уклонов поймы и пр. О максимальных глубинах воды на пойме р. Припять в периоды весенних половодий с различной обеспеченностью максимального уровня можно судить [1] по данным табл.1.

Наибольшие глубины воды отмечены в нижней части поймы, а наименьшие – в верхней и средней, где для 1% и 25% обеспеченности максимального уровня, соответственно, не превышали 1,66 и 1,00 м, с разницей на отдельных водомерных постах не более