

функций управления и не могут реализовать все процессы и процедуры инновационных технологий эффективного менеджмента. Еще одна проблема организаций связана с отсутствием персонализированной оценки руководителей за реализацию процессов и процедур управления устойчивым успехом организации. Если измерение процессов управления на оперативном уровне частично, но реализуется, то в режимах текущего управления эти оценки не удовлетворяют заинтересованные стороны, а на уровне стратегического управления они вообще не измеряются и не рассматриваются. Не подготовив систему управления организацией к движению в режиме устойчивого успеха, нет оснований полагать, что организация удержит устойчивое развитие.

**Заключение.** Проведенные исследования показали, что уровни управляемости большинства организаций Брестского региона находятся в диапазоне 70–40 %, т. е. система управления находится в зонах стабилизации, санации или реструктуризации. Такие невысокие значения уровней управляемости говорят о том, что не все руководители организаций осознают необходимость применения новых методов, подходов и технологий управления организациями.

Проблемные зоны в управлении имеют своих исполнителей; свои границы в уровнях управляемости; свои отрицательные воздействия в виде сил торможения, препятствующие устойчивому развитию; свои затраты на нейтрализацию проблем в управлении; свои потери времени, в течение которого существуют проблемные зоны. Для обеспечения устойчивого успеха организации необходима

разработка программы, включающая мероприятия по реализации положений ISO 9004:2018.

Из анализа эффективности управления организациями Брестского региона следует, что целесообразно разработать и добавить в учебные планы всех специальностей высших учебных заведений дисциплину «Инновационные технологии эффективного менеджмента». Для руководителей и специалистов организаций в рамках повышения квалификации провести обучение по реализации курса «Инновационные технологии эффективного менеджмента» в практике производственно-хозяйственной деятельности организаций.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством, утвержденным Советом Министров Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.slutskcsms.by/document/Komp\\_mer\\_2016-2020.DOC](http://www.slutskcsms.by/document/Komp_mer_2016-2020.DOC). – Дата доступа : 20.04.2018.
2. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации : ГОСТ ИСО 9004-2018. – Москва: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии: Стандартинформ, 2018.
3. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р. С. Седегова. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

#### **VYSOTSKY O. A., GARCHUK I. M. The quality of the organizations of the fuel and energy complex is the basis of their strategic success**

The factors that form the management system for the sustainable socio-economic development of the organization, which determine the indicators and functions that are part of the procedures and processes for managing the conditions of sustainable success of the organization, are considered. The definition of the quality of the organization is given and its components are determined. New processes and management categories included in the management system for the sustainable socio-economic development of the organization are presented. The levels of satisfaction of the needs and expectations of stakeholders by managing organizations of the fuel and energy complex and other sectors of the Brest region are analyzed, taking into account special management functions. The production and psychological characteristics of the organization's specialists are considered, which determine the situationally comprehensive assessment of the employee, his business qualities, the complexity of the work performed and the results of the work.

УДК 658.7.01

**Бережная Г. Г.**

### **СУЩНОСТЬ И ВИДЫ РИСКОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК ОРГАНИЗАЦИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

**Введение.** Строительная сфера республики Беларусь на современном этапе экономического развития является одной из крупнейших отраслей материальной сферы. Она генерирует в себе серьезный экономический потенциал и имеет широкие межотраслевые и внутриотраслевые экономические связи. Как сложная динамическая система, звенья которой обособлены в окружающей среде по определенным признакам и образуют единую, устойчивую и взаимосвязанную структуру между собой и внешней средой, строительный комплекс действует под влиянием многообразных факторов риска. Функционирование данной сложной системы в условиях риска может привести к снижению как уровня доходов, так и в целом экономической устойчивости строительных организаций. В целом все это ведет к необходимости осуществления внешнего регулирующего воздействия на отдельные компоненты этой сложной системы, что, в свою очередь, поможет строительным организациям достичь планируемого экономического результата, также дает возможность минимизировать потери материальных ресурсов и времени.

В условиях жесткой ценовой конкуренции стратегии предприятий строительной отрасли направлены в первую очередь на снижение себестоимости строительных работ, что может привести к снижению качества их выполнения. А ведь качество и сроки выполнения работ

являются ключевыми факторами конкурентоспособности в строительной отрасли.

Строительство часто имеет сомнительную репутацию как область деятельности, характеризующаяся нарушением сроков доставки материалов, в то время как фактические затраты на строительство всегда превышают сметную стоимость. Выявление причин нарушений приводит к необходимости анализа условий реализации строительных проектов и рисков, которые возникают на всех фазах их жизненного цикла. По этой причине очень важно выявить источники опасности в цепи поставок строительных организаций, а также определить отдельные факторы риска.

**Сущность и классификация рисков в современной экономической литературе.** В современной экономической литературе большое внимание уделяется структурированию рисков. Однако в большинстве случаев источники не содержат каких-либо критериев, позволяющих охватить все возможные риски (или нет подходов для оценки и анализа рисков в строительной отрасли). В этом контексте сначала следует рассмотреть общую классификацию рисков, которая может быть адаптирована к строительной отрасли (рис. 1).

В общем случае риски можно разделить на чистые и спекулятивные в зависимости от характера последствий.

**Бережная Галина Геннадиевна**, магистр экономических наук, аспирант, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.  
Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

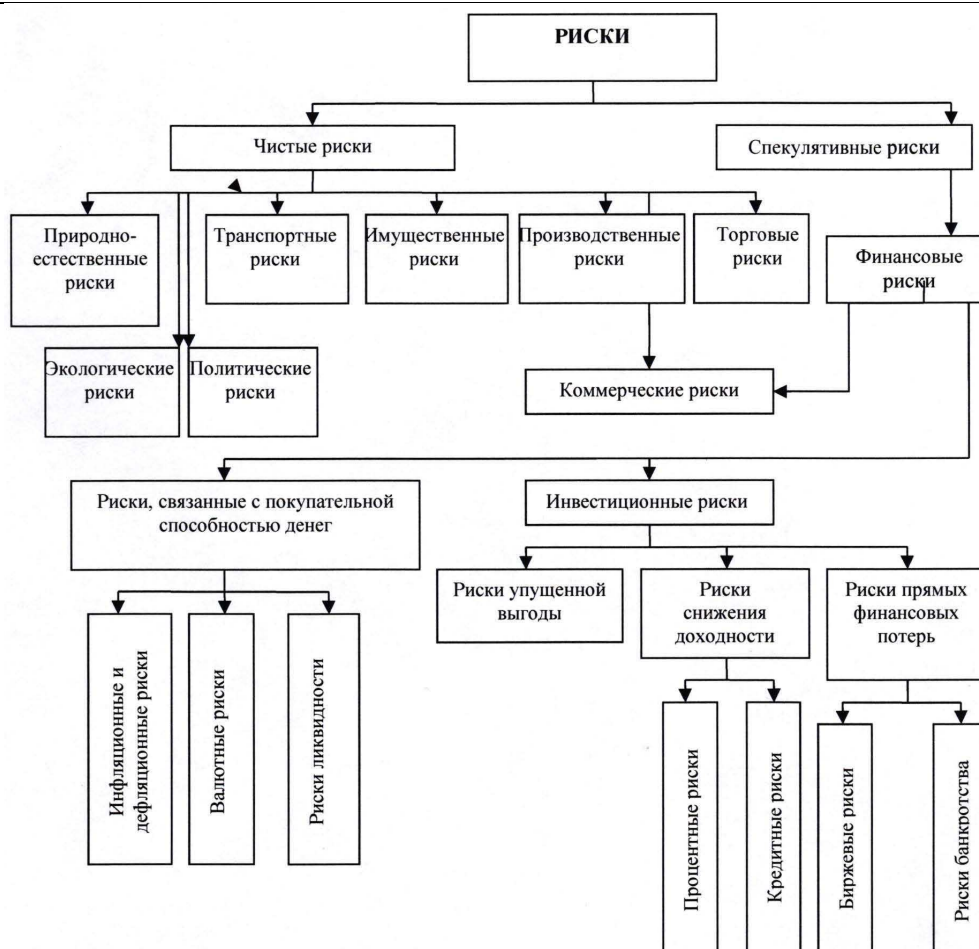


Рисунок 1 – Обобщенная классификация рисков [1]

Особенность чистых рисков (иногда называемых статистически или простыми) состоит в том, что они почти всегда несут убытки для предпринимательской деятельности. Причиной их возникновения могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, неспособность руководителей бизнеса и т. д.

Спекулятивные риски, также называемые динамическими или коммерческими, по своей природе являются двойственными. Результатом их воздействия может быть либо потеря предпринимательского дохода, либо дополнительная прибыль для владельца бизнеса. Эти риски возникают из-за изменений обменных курсов, изменений рыночных условий, изменений инвестиционных условий и т. д.

Принцип классификации риска после его возникновения основан на отнесении последнего к конкретной области деятельности:

- производственный риск возникает в результате осуществления производственной деятельности, связанной с несоблюдением планов и обязательств компании в области производства товаров, услуг и других видов производственной деятельности в результате воздействия внешней среды, а также факторов внутренней среды;
- коммерческий риск – это риск, который приводит к потерям в финансово-хозяйственной деятельности компании, вызванным уменьшением объема продаж, неожиданным снижением закупок, увеличением закупочной цены товара, увеличением издержек обращения, потерей товаров в обращении и т. д.;
- финансовый риск также ведет к убыткам и возникает из-за неспособности компании выполнять свои финансовые обязательства. Причинами этого являются изменения покупательной способности денег, дефолты, колебания обменного курса и т. д.

Все вышеперечисленные виды рисков также характерны и для логистической сферы, поскольку они относятся к определенным типам потоков и запасов.

**Логистический риск и риск цепи поставок: общие черты и расходжения в трактовке понятий.** Логистические риски являются

своего рода производственными рисками компании. К ним относятся таможенные риски, риски нарушения поставок, материально-технический ущерб для каждого звена в цепи поставок и т. д.

Риски материального потока включают, например:

- изменение планируемых объемов и номенклатуры выпускаемой продукции;
- низкую дисциплину поставок, несоблюдение графика расходов и интенсивности потребления ресурсов;
- непредусмотренные материальные затраты или прямые потери оборудования, имущества, сырья, топлива, энергии;
- несбалансированность структуры и динамики материальных запасов;
- колебания в сфере спроса, изменение потребностей и вкусов потребителей и т. д. [1].

Рассмотрев наиболее распространенные причины нарушений, связанных со строительством, а именно – вмешательство собственника, недоверие подрядчиков, финансирование, низкая производительность труда, медленное принятие решений, неадекватное планирование и недобросовестные субподрядчики, можно увидеть четкую взаимосвязь между ними. Важнейшим фактором является опыт и способность участников проекта оказывать максимальное влияние на эти источники. Эти типы рисков классифицируются как сетевые или риски в цепях поставок.

Понятие «риск цепи поставок» в последнее десятилетие широко используется в деловой литературе и уже прочно закреплено в профессиональной лексике. Несмотря на этот общий подход к определению этой категории, корреляция с другими существующими категориями риска в строительном секторе отсутствуют. Такие понятия, как «риски цепи поставок», «логистический риск», «риски в логистике» и «риски логистической деятельности», часто понимаются как синонимы.

Чаще всего при определении риска в экономической литературе используются следующие подходы:

1. Риск рассматривается в случае наступления каких-либо негативных событий или вероятности столкнуться с какой-либо формой убытка или ущерба, следствием чего станет реальной возможностью полного или частичного неполучения дохода.
2. Риск ассимилируется с расчетными статистическими величинами (вероятность потери части планируемой величины прибыли, получения ущерба или убытков).
3. Риск представляет собой любые девиации от прогнозируемого сценария развития событий.
4. Риск ассоциируется с неопределенностью среды, в которой приходится принимать управленческие решения. В случае дефицита информации данные решения могут привести к неблагоприятным последствиям.
5. Риск имеет двойственную природу и представляет собой как негативные, так и позитивные отклонения, возникающие из противоречивости оценок текущего состояния и будущего развития объекта.
6. Риск представляет собой некий баланс предпринимательского дохода и убытков.

Стоит согласиться с определением риска предложенным И. В. Яхнеевой. Риск в цепях поставок понимается как «фактор деятельности, характеризующийся определенными условиями возникновения, силой действия и ресурсного потенциала, выступающий одновременно индикатором, интегратором и регулятором системы поставок. Риск представляет собой источник дополнительных возможностей, способ повышения конкурентоспособности системы поставок и ее субъектов путём устранения узких мест и концентрации на ключевых факторах успеха» [2].

Российские исследователи активно используют термин «логистический риск», в то время как в зарубежных научных и исследовательских работах фигурирует термин «риск цепей поставок» (supply chain risk). Данные различия возникают вследствие расхождения мнений по вопросу, что является рисковым событием, а что выступает в качестве его последствия.

В практике зарубежных исследований выделяют два основных вида риска, исходя из места их возникновения:

- внешние риски – обусловлены прежде всего проблемами, которые лежат вне прямого влияния бизнеса;
- внутренние риски – находятся под контролем предприятия. Группа внешних рисков состоит из 5 основных видов:
- риски спроса, вызванные непредсказуемым или непонятным спросом клиента или конечного потребителя;
- риски поставки, вызванные любыми прерываниями потока продукта, будь то сырье или детали в цепи поставок;
- экологические риски – возникают за пределами цепи поставок; как правило, связаны с экономическими, социальными, правительственными и климатическими факторами, включая угрозу терроризма;
- бизнес-риски, обусловленные такими факторами, как финансовая или управленческая стабильность поставщика или покупка и продажа компаний-поставщиков;
- физические риски поставщика, вызванные состоянием физического объекта поставщика и соблюдением нормативных требований.

Группа внутренних рисков так же включает 5 основных видов рисков:

- производственные риски, вызванные нарушениями внутренних операций или процессов;
- бизнес-риски, вызванные изменениями в ключевом персонале, управлении, структурах отчетности или бизнес-процессах;
- риски планирования и контроля, вызванные неадекватной оценкой и планированием, что является следствием неэффективного управления;
- форс-мажор – риски, вызванные непреднамеренными (или альтернативными решениями);
- культурные риски.

Важнейшим условием идентификации и оценки рисков является изучение внешней среды строительных компаний с целью выявления факторов, которые могут негативно повлиять на ход и оконча-

тельные результаты строительных проектов. Многие факторы окружающей среды строительной компании относятся к глобальной или локальной среде. К глобальным факторам окружающей среды относятся: политико-экономические, правовые, научно-технические, природно-экологические условия. Строительная отрасль предполагает реализацию как сложных, так и уникальных проектов, которые подвержены различным рискам, возникновение которых инициируется внешними и внутренними факторами. Группа локальных факторов окружающей среды состоит из условий, непосредственно связанных с деятельностью строительной компании. Они включают производственные мощности, техническое оснащение, организацию строительного производства, производительность труда и т. д., а также характеристики поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков, подрядчиков из смежных отраслей, занимающихся строительством.

Также классификация рисков в цепях поставок основывается на влиянии факторов внешней и внутренней среды на конкретный тип потока в цепях поставок:

- риски, связанные с материальным потоком, физические потоки (сырье, полуфабрикаты, товары и услуги) внутри и между организациями, включают риски задержки (или просрочки) доставки, включая отклонения времени доставки, а также получение продукции ненадлежащего качества или в неполном объеме, что может быть вызвано перебоями в выполнении транспортных операций, процедурами таможенного оформления, недостаточной гибкостью производственных процессов, нехваткой запасов, такими форс-мажорными обстоятельствами, как стихийные бедствия, террористические акты, забастовки и т. д.;
- риски, связанные с финансовым потоком, нарушение обязательств контрагентов по взаиморасчетам, ошибки в управлении инвестициями, причиной которых может быть нестабильность рыночной экономики: кризисы; инфляция, изменения цен и процентных ставок по кредитам; колебания обменных курсов, изменения в налогообложении; ненадежность источников финансирования;
- риски, связанные с информационным потоком, часто рассматриваются в двух аспектах: во-первых, риски информационных систем и технологий (ошибки обработки данных, сбои в работе информационных систем, нарушение информационной безопасности, недостаточная эффективность информационных систем, несоответствие функциональности информационных систем для целей и задач подрядчиков); во-вторых, риски искажения информации, вызванные информационными барьерами в цепочке поставок, и риски прогноза – так называемый «эффект Форрестера» (время получения информации об уровне спроса, наличие качественной информации, длительность цикла заказов), сезонность товара, эффект стимулирования сбыта и т. д.

**Место и роль рисков в цепи поставок в процессе ведения бизнеса.** Исследования, проведенные группой страховых компаний Allianz в конце 2017 года, опираясь на мнения более чем 1200 экспертов по риску из 51 страны, определили 10 наиболее важных рисков в бизнесе на 2018 год (рис. 2).

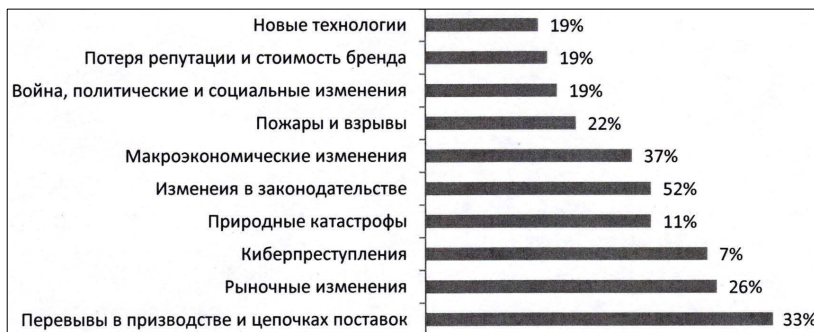


Рисунок 2 – Топ-10 бизнес-рисков 2018 года [3]

Риск перебоев в производстве и цепях поставок в течение последних 5 лет остаются одними из основных угроз для глобального бизнеса, 33% респондентов оценили его как один из трех наиболее важных рисков, с которыми компании столкнутся в 2018 году.

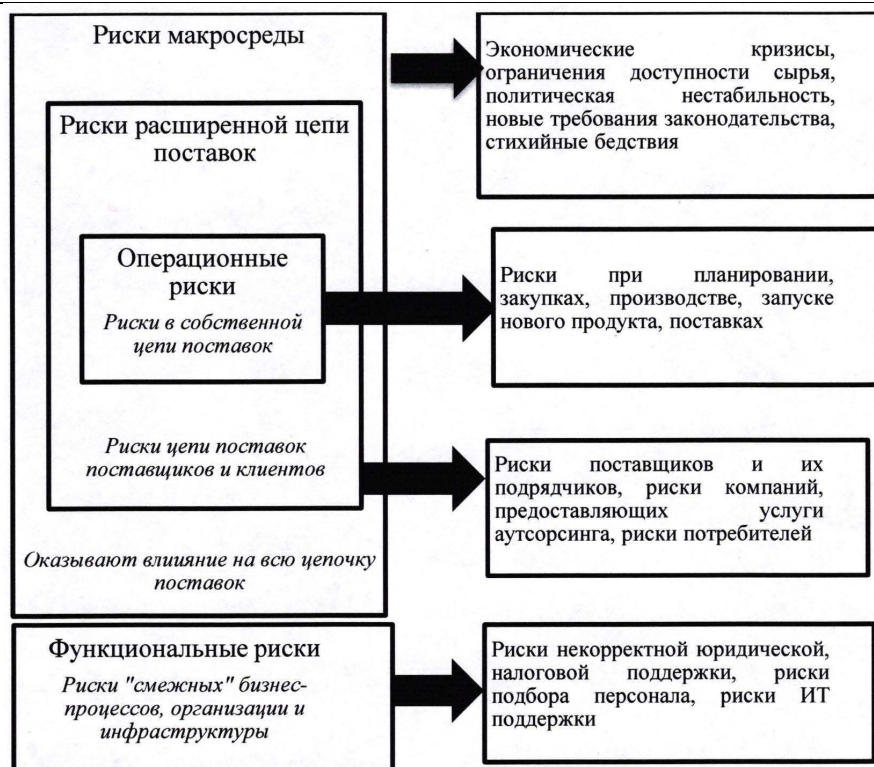


Рисунок 3 – Категории рисков в цепи поставок

Перебои в производстве и цепочках поставок приводят к потере доходов, что может сократить поток доходов компании и, следовательно, привести к дефициту покрытия текущих расходов на ведение бизнеса. Воздействие этого вида риска является одним из самых трудных для измерения. Однако, наряду с этими опасностями, так называемые нефизические причины являются гораздо более серьезной проблемой. Влияние изменений в законодательстве и регулировании (экономические санкции, протекционизм) (52%), рыночные изменения (26%), макроэкономические преступления (37%) и более серьезные потери, вызванные войнами, политическими и социальными изменениями (19%), являются всего лишь некоторые из многих случаев, которые могут привести к большим потерям для компаний без ущерба для имущества. Между тем, риск прерывания производства и цепочек поставок продолжает развиваться. В период глобализации причины этого вида риска усугубляются событиями, которые наносят физический ущерб, такими как стихийные бедствия и пожары, появление новых, ранее не подверженных страховым случаям.

В рамках подхода к определению рисков цепей поставок как нарушения параметров функционирования (эффективности) компаний-партнеров по цепи поставок при классификации рисков используется функциональный подход. Примером может служить методика оценки рисков компании Deloitte. Согласно этой методике выделяется две глобальные группы рисков цепи поставок:

1. Риски макросреды, в которые входят риски расширенной цепочки поставок, а последние включают ещё и операционные риски.
2. Функциональные риски.

Чем сложнее цепь поставок, тем большее количество рисков необходимо учитывать при ее управлении:

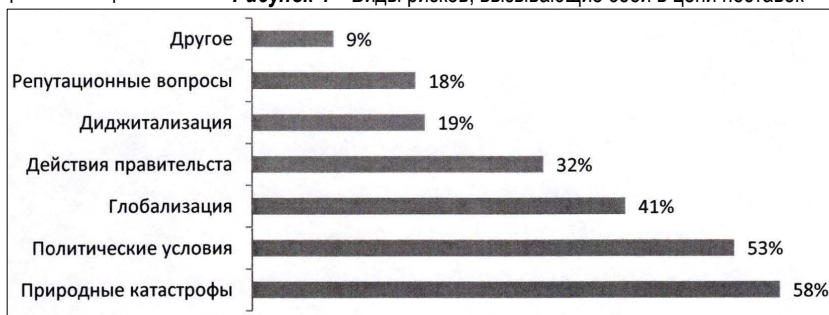
- зависимость от поставщиков сырья и услуг;
- зависимость от инфраструктуры;
- ограниченность во времени в случае появления сбоев в расширенной цепи поставок;
- высокая стоимость ошибок в ходе управления SCM;
- ИТ.

По мнению аналитиков AGCS, значительная часть перерывов в производстве и цепях поставок происходит из-за различных стихий-

ных бедствий, так как пожары и взрывы являются основной причиной этого вида риска. Однако восемь из 10 основных причин возникновения рискованных ситуаций являются результатом влияния человеческого фактора (рис. 3).

Эти результаты подтверждаются исследованием, проведенным Deloitte [4]. Опрос проводился по группам риска в цепочке поставок. Респонденты больше всего обеспокоены рисками, связанными с взаимодействием с партнерами по цепочке поставок, и «внутренними» рисками, возникающими при суммировании результатов по важности основных рисков и рисков, связанных с обеспечением процессов в цепочке поставок, реализуемых непосредственно фокусной компанией. Также нередко отмечаются проблемы, связанные с нестабильностью спроса и поведением конкурентов. Есть также ошибки в выполнении заказов и дефицит со стороны подрядчиков, как партнеров, так и поставщиков в цепочке поставок (рис. 4).

Рисунок 4 – Виды рисков, вызывающие сбои в цепи поставок



**Заключение.** Неопределенная и динамично изменяющаяся природа среды функционирования строительных организаций, сложность и непредсказуемость, которые являются характерной особенностью большинства экологических явлений, стимулируют появление новых типов рисков. Появление рисков не только результат неправильного определения строительными организациями своих целей или «слепой» ориентации в окружающей среде, но также и следствие того, что постоянно изменяются условия их функционирования, изменяя состояние рынка.

Рисунок 5 – Распределение рисков в цепи поставок по степени



значимости [4]

На данной стадии в условиях развития рыночной экономики мировая экономическая наука вынуждена изучать довольно сложные и противоречивые процессы и объекты, для которых еще не разработаны и теоретические и методологические основы, позволяющие использовать доступный математический арсенал классических методов и моделей. Риск и неопределенность в строительном комплексе есть результат взаимодействия многочисленных звеньев, внутриорганизационных и межхозяйственных процессов.

Чтобы значительно упростить довольно сложные отношения, которые возникают в системах поставок в ходе их функционирования, необходимо рассматривать категорию «логистический риск» в рамках рисков цепей поставок.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учебное пособие / К. В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013. – 420 с.
2. Яхнеева, И. В. Организация управления рисками в цепях поставок // Экономические системы XXI века: новые подходы к управлению предприятиями, отраслями, комплексами / А. В. Бурков [и др.]; под ред. А. В. Буркова. – Йокшир-Ола: Коллоквиум, 2012. – 186 с.
3. Официальный сайт германской страховой компании Allianz SE [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.allianz.com/en/>. – Дата доступа : 20.08.2018.
4. Официальный сайт международной сети компаний Deloitte Touche Tohmatsu Limited [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com> – Дата доступа : 20.08.2018.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

#### **BEREZHNAYA G. G. Essence and types of risks in the chains of supplying the organizations of the construction complex**

The theoretical bases of definition of concept of risk in chains of deliveries of the organizations of a building complex of the region, and also factors of occurrence of a considerable quantity of risks which at a modern stage are not enough investigated in the scientific sphere are considered in the article.

УДК 331.1+330.34

**Борботько В. В.**

### **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ЕГО РОЛЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ**

**Введение.** Одной из актуальных задач деятельности современной организации является развитие трудового потенциала специалистов, занятых в производственных цепочках. Данное развитие проходит несколько стадий, которые условно можно разделить на подготовку в средней школе, обучение в средних специальных и высших учебных заведениях и карьерный рост. Причем на каждом из указанных этапов применяются свои подходы в рамках концепции управления человеческими ресурсами с учетом норм стандартов семейства ИСО 9000-го нормативного порядка.

**Современный анализ роли рынка труда в социально-экономическом развитии общества** рассматривается преимущественно с точки зрения теории человеческих ресурсов и является ведущим подходом при изучении значимости и целесообразности воспроизводственной деятельности.

Историческое развитие понятия «человеческий ресурс» начинается с понятия «человеческий капитал», которое определялось как запас способностей, знаний, навыков и мотиваций индивида, представляющий собой благо длительного пользования. Развитие такого блага требует значительных затрат времени и материальных ресурсов, может устаревать еще до того, как произойдет его физический износ. Его формирование требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем. Однако с учетом современной роли труда в деятельности организаций необходим переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и, следовательно, изменению соответствующего категориального аппарата.

Система менеджмента качества ИСО 9000 дает современную интерпретацию понятия «человеческий ресурс»: персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции. При этом персонал должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. В качестве основного источника восполнения человеческого потенциала организаций выступает рынок труда.

Современные подходы к определению понятия «рынок труда» опираются на различные трактовки понятия «рынок», а сам рынок труда выступает как экономическая форма деятельности, тесно взаимодействующая с рынком образовательных услуг и зависящая как от состояния других видов рынков, так и от уровня развития отраслей и предприятий региона. В общем смысле понятие «рынок труда» охватывает широкий спектр отношений между наемными работниками и потенциальными работодателями, причем все формы этих взаимоотношений регулируются специальными органами государственного управления.

Необходимо отметить, что подход к определению рынка труда основан на происходящих изменениях функции труда, связан с усложнением функции управления, требованиями, предъявляемыми к уровню подготовки работников, с формированием и переработкой информационных потоков.

Первичным этапом развития трудового потенциала является обучение человека. Рассмотрим алгоритм развития профессионального потенциала будущего специалиста (рис. 1).

В процессе взаимодействия нанимателей, учреждений образования (вуз, ссуз) и учеников общеобразовательных учебных заведений возникает потребность в определении механизма этого взаимодействия, как функции от измерения, анализа и улучшения с принятием соответствующих решений. Главная цель управления данными взаимодействиями – организация и реализация процессов, направленных на подготовку высококвалифицированного, конкурентоспособного и востребованного на рынке труда молодого специалиста с последующей его адаптацией к «новым» условиям труда.

Рассматривать процесс развития молодого специалиста как локального явления нецелесообразно, поскольку от его эффективности зависит время адаптации и величина затрачиваемых ресурсов на карьерный рост. Таким образом, выстраивается четкая система стратегического управления развития человеческого потенциала, основы которого закладывает современная система образования.

**Борботько Валентин Валентинович**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики УО "Белорусская государственная академия связи".

Беларусь, 220114, г. Минск, ул. Ф. Скорины, 8/2.