

актуален этот подход для рынка продукции производственно-технического назначения, когда потребителя представляет закупочный центр, т.е. несколько специалистов, которых можно на непродолжительное время склонить к сотрудничеству, используя исключительно психологические методы управления.

Таким образом, в данной статье нами обоснованы следующие элементы научной новизны: на основе совокупности классификационных признаков определены сферы подсистем персонала, маркетинга, инноваций, технологий, коммерции и логистического менеджмента, по которым должна обеспечиваться интеграция звеньев цепей ценности; разработан алгоритм управле-

ния отношениями с потребителями в оперативном периоде; установлено содержание функций управления отношениями с потребителем как с позиции поставщика, так и с позиции потребителя.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Портер М. Конкуренция/М.Портер. – М.: Вильямс, 2010. – С.592;
2. Стряпкова И. Управление цепями поставки и управление цепями стоимости: российская корректировка иностранных понятий / И. Стряпкова, А. Тяпухин // Управление каналами дистрибуции. – 2009. – № 1. – С. 5-16.
3. Тяпухин, А.П. Авторский взгляд на теорию логистики/А.П. Тяпухин // Управление каналами дистрибуции. – 2008. – № 3. – С. 178-191.

УДК 338.242

Ишунин П.Н.

Московский государственный областной университет

ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ*

P. Ishunin

Moscow State Regional University

PROBLEMS OF EXPOSURE AND MANAGEMENT OF INDUSTRIAL RISKS

Аннотация. Было выявлено, что риск в деятельности промышленной организации естественным образом сопряжен с процессом функционирования организации, со всеми его целями, задачами. В статье был предложен подход к созданию подсистемы управления рисками в промышленной организации посредством формирования контура эффективной деятельности. Его эффективность напрямую зависит от управленческих решений, разработка и результаты внедрения которых связаны с определенной мерой разного рода рисков и требует создания адаптивной к ним модели хозяйствования.

Ключевые слова: риск, управление, решения, риск-менеджмент, рискованная ситуация, вероятность, эффективность, причина, развитие, источник риска, моделирование, информация.

Abstract. It has been found out that industrial risk is naturally connected with the functioning of an enterprise, its aggregate goals and tasks. The article suggests an approach to creating a subsystem of industrial risk management by means of forming a contour of efficiency. The efficiency is directly dependent on management decisions, the development and results of which are connected with a certain measure of different kinds of risks and requires the creation of a business model adapted to them.

Key words: risk, management, decisions, risk management, risk situation, probability, efficiency, cause, development, the source of risk, simulation, information.

* © Ишунин П.Н.

Современная ситуация в экономике России дезорганизовала внешнюю среду функционирования организаций, оказавшихся в зоне хозяйственной неопределенности и повышенного риска. У предприятий возникли проблемы, с которыми они не сталкивались при прежнем хозяйственном механизме: резкое сокращение спроса на продукцию; диспаритет цен на сырье и готовую продукцию; удорожание финансовых ресурсов, инфляционное изъятие оборотных средств и т. п.

Управление рисками напрямую связаны с проблемой обеспечением эффективного функционирования промышленной организации в условиях нестабильности и риска, характерных для своевременного этапа экономических отношений в России и зарубежом, требует от управленцев глубоких профессиональных знаний и навыков [1].

Управление организацией с целью обеспечения эффективного функционирования в условиях неопределенности деятельности и роста риска предполагает выбор действий, ведущих к достижению необходимого результата.

Основная цель любой организации – удовлетворение общественных потребностей – может быть представлена в виде двух целей: обеспечение эффективности функционирования организации; обеспечение надежности функционирования организации.

Как отмечалось ранее, эффективность функционирования связана с возможностью организации получения конечного результата ее деятельности, совпадающего с заранее поставленными целями работы.

Надежность функционирования обеспечивается через реализацию критерия эффективности функционирования организации, т.е. обеспечение нахождения системы в «области допустимых значений».

Причины формирования рисков ситуаций могут быть как внешние, так и внутренние. Первые связаны с экономической, социальной, политической нестабильностью, изменениями окружающей среды; вторые – с ростом самостоятельности организаций, осуществляющих предпринимательскую

деятельность, и усложнением условий их функционирования. Каждая организация на практике формирует и реализует свою политику самостоятельно. Это увеличивает вероятность роста нерациональных управленческих решений в процессе выработки стратегии и тактики ее функционирования, что определяется ограниченностью располагаемых ресурсов при разработке и реализации управленческих решений, в том числе и временных. Поэтому от степени обоснованности принимаемых решений, от учета реального состояния промышленной организации и ее потенциала зависит их выполнение и эффективность [5].

Спектр рисков промышленной организации на сегодня достаточно велик. Попытка автора провести классификацию рисков нашла своё отражение в табл. 1.

Внешняя среда рождает риск постоянно в силу того, что это динамичная, испытывающая постоянное воздействие система, деятельность которой складывается из разного рода ситуаций, которые постоянно меняют свои количественные и качественные параметры. В каждый момент времени функционирование промышленной организации описывается оригинальным соотношением ее показателей, которые могут привести к возникновению риска и преобразованию хозяйственной ситуации в рисковую.

В России эта вероятность очень велика, учитывая, что она усугубляется очень сильным влиянием внешней среды и незащищенностью лица, принимающего решения (предпринимателя, руководителя промышленной организации и пр.). Формирование рисков также обуславливается самостоятельностью руководства промышленной организации при нахождении выхода из создавшегося положения (отсутствием какой-либо поддержки в реальных условиях, сложность в получении кредита, нахождении партнера из-за потери веры в производство и т.д.).

Ситуации никогда практически в полной мере не повторяются: действуют скрытые договорные тенденции, часть информации утаивается или сознательно искажается, из-

Таблица 1

Классификация рисков промышленной организации [3]

Классификационный признак	Классификация рисков		
	1. По возможному результату	Чистые	Спекулятивные
2. По среде возникновения	Внешние	Внутренние	
3. По основной причине возникновения	Макроэкономические, отраслевые, региональные <ul style="list-style-type: none"> • природно-естественные • форс-мажорные • экологические • политические • правовые • налоговые • рыночный • денежно-кредитные • финансовые • внешнеэкономические • криминальные • социальные • транспортные 	Риски управления	Риски организации
		<ul style="list-style-type: none"> • технический • транспортный • инновационный 	<ul style="list-style-type: none"> • коммерческие (имущественный; производственный; торговый; инвестиционные) • финансовые (риски по покупательной способности денег (инфляционный; дефляционный; валютный); инвестиционный) • риск ликвидности организации • риски, связанные с личностью руководителя • риск мошенничества • кадровые • организационно-экономические • организационно-деловые
4. По структурному признаку		<ul style="list-style-type: none"> • риск поставки • отзывной • операционный • информативный • временной 	
5. Обусловленные самой природой предпринимательства			<ul style="list-style-type: none"> • новаторство • инициатива • свобода действий • стремление к прибыли
6. По скорости протекания процессов в среде организации	Динамический		Статический
7. По длительности их протекания во времени	Кратковременный		Постоянный
8. По степени охвата направлений деятельности организации	Систематический		Несистематический
9. По степени угрожающих потерь	Допустимый	Критический	

меняется со временем политическая и социальная обстановка, некоторые элементы риска становятся известными лишь с течением времени [2].

Функционирование промышленной организации можно разбить на три стадии: ресурсное обеспечение; производство продукта, реализация готового продукта.

На каждой стадии перед организацией стоят определенные цели и задачи, продиктованные процессом функционирования организации, осуществляя которые она реализует главную цель – производство продукта, а также обеспечение получения прибыли, которая являлась бы средством обеспечения эффективного функционирования организации.

Данная цель ставит перед предпринимателем массу проблем, например такие, как: какой продукт следует производить, каким образом и какими ресурсами необходимо обеспечить процессы в промышленной организации и многие другие.

Эффективность функционирования промышленной организации зависит от эффективности работы на каждой стадии отдельно (табл. 2), а также в исключении рассогласований между ними, что может в любой момент породить рисковую ситуацию.

Первая стадия – «Ресурсное обеспечение» – имеет своей целью своевременное обеспечение ресурсами необходимого качества и количества процессов производства и управления промышленной организации из внешней среды на основе заранее определенной потребности в них, а также эффективное распределение этих ресурсов для обеспечения бесперебойного производства продукции.

Вторая стадия – «Производство продукта» – обеспечивает процесс производства через обработку ресурса и получение готового продукта.

Третья стадия – «Реализация готового продукта» – обеспечивает подготовку и реализацию продукта [3].

Таким образом, разбив процесс функционирования промышленной организации на стадии, отчетливо прослеживается, что в разные моменты времени, при выполнении разных задач организация манипулирует различными характеристиками или их различными значениями. Так, на входе мы получаем возможность отследить изменения по любому виду ресурса, участвующему в создании продукта, а на выходе организация функционирует в условиях постоянно меняющегося рынка, работы конкурентов, рекламы, социальных и экономических условий, сезонности, которая влияет на спрос и предложение и т.п.

Вышесказанное позволяет рассматривать возникающие сбои в пределах конкретной стадии и, таким образом, обеспечивает широкие возможности локализации развития сбойной ситуации рамками данной стадии (Тпог) за счет перераспределения ресурсов или корректировки варианта функционирования. В случае, когда на рассматриваемой стадии сбой не погашен, появляется возможность расширить область поиска путей погашения сбоя на последующих стадиях, вплоть до вхождения в следующий за рассматриваемым цикл (Тпог(цикл) – Тпог(...)). В рамках цикла, погашая сбой, можно моделировать формирование и локализацию сбойной ситуации (рис. 1).

Таблица 2

Стадии функционирования организации [3]

Функционирование организации Определение необходимого вида ресурса Определение качественных характеристик ресурсов Определение количественных характеристик ресурсов Определение источников покрытия потребностей в ресурсе ...Обоснование потребности Ресурсное обеспечение Ввод Заключение договоров на поставку ресурса Оплата по договору Доставка ресурса ... Обеспечение Распределение ресурса Формирование оптимальных запасов ресурсов Управление запасами ...Распределение	Этап	Стадия	Цель	Задачи
	Выход	Процесс	Производство продукта	Производство
Реализация готового продукта		Подготовка	Подготовка	Получение готовой продукции на склад Комплектование продукции для поставки заказчику Отслеживание уровня запасов готовой продукции
	Реализация	Реализация	Реализация	Заключение договоров на поставку продукции Отгрузка готовой продукции Получение оплаты Управление уровнем дебиторской задолженности ...

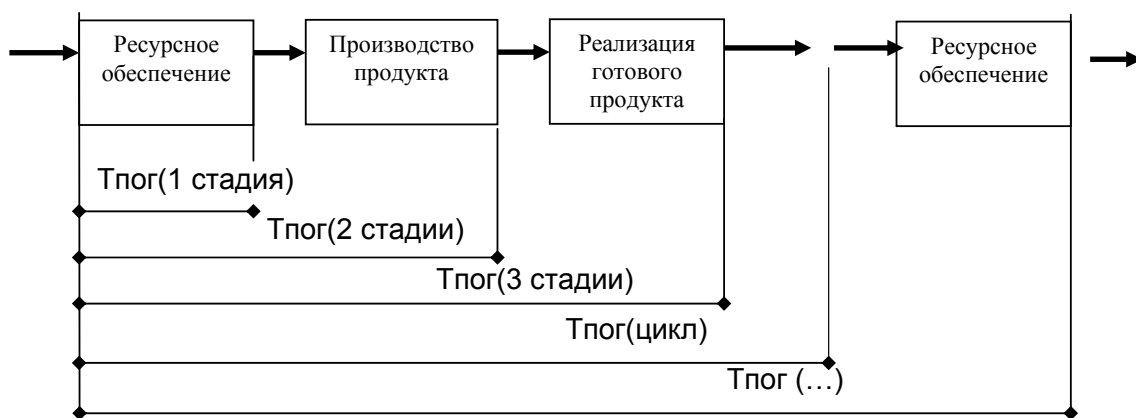


Рис. 1. Схема погашения сбоев в процессе функционирования организации [4]

Такое представление основано на логическом моделировании происходящих процессов в организации под действием ряда внешних и внутренних факторов, которые возникают самостоятельно или являются отголосками внешних возмущений.

Возникновение рискованной ситуации связывается с участком деятельности, на котором создались трудности, с ходом процесса функционирования, а точнее, с ресурсообеспечением, производством и реализацией готового продукта, что в значительной мере влияет на конечные результаты организации, возможности ее развития. При этом каждый шаг может быть формализован, что позволит выявить существующие зависимости между элементами функционирования системы на каждой стадии, а также между ними [4].

Проведенные исследования позволили выявить, что рискованные ситуации в процессе функционирования в основном порождаются следующими причинами: отсутствие ресурса (персонал; сырье, материалы и т.п.; складские, производственные и прочие хозяйственные помещения и т.д.); сокращение объемов производства; сокращение объемов реализации; рост затрат (как последствия привлечения дополнительных средств при решении возникающих проблем); ошибки в разработке и внедрении управленческих решений в сфере управления.

Распознав ситуацию, определив причины и источники ее возникновения, необходимо ответить на вопрос: как дальше может она развиваться, к каким последствиям может привести? При этом необходимо обратить внимание, что проблема может возникнуть как сама по себе на той или иной стадии функционирования организации или между ними, так и являться следствием сбоя на предыдущих стадиях. Исследование поставленных вопросов следует основывать на нормальном протекании процесса функционирования, выделяя при этом различного рода отклонения, отыскивая причины их возникновения.

На основе результатов исследования процесса функционирования организации пред-

ставляется возможным построение оценочной матрицы рискованных ситуаций. Матрица оценки рискованных ситуаций промышленной организации универсальна, может быть сколько угодно расширена и сжата, в зависимости от целей и глубины анализа. Оценка каждой из этих ситуаций может быть представлена через соответствующие экономические показатели [3].

По каждой ситуации может быть приведен набор основных показателей, значение которых изменяется под воздействием причины возникновения сбоя в системе.

Поле типичных рискованных ситуаций, их зарождение и развитие на протяжении всего процесса функционирования ставит вопрос об основных характеристиках деятельности организации, которые могли бы отражать все процессы функционирования организации со всех сторон, оценивая эффективность работы как для внутреннего потребления, так и привлекательность организации для всех внешних субъектов, с которыми организация входит в контакт (налоговые органы, потребители, поставщики, организации-кредиторы и т.п.). Показатели отражают не только результативность работы, но и также умение управлять всем спектром средств организации для обеспечения качества и конкурентоспособности своих товаров, услуг или работ [2].

Таким образом, в процессе анализа деятельности промышленных организаций было выявлено, что деятельность промышленной организации на современном этапе экономических отношений в России характеризуется ростом рискованности, которая выражается в возможности возникновения сложных ситуаций под воздействием различного рода возмущений, происходящих как за пределами системы, так и внутри нее. Данные возмущения, на первый взгляд, возникают из-за неопределенности, которая выражается неполнотой или неточностью информации об условиях реализации принятого решения, в том числе связанных с ним затрат и полученных результатов.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Альгин, А.А. Грани экономического риска [Текст] / А.А. Альгин. – М.: Знание, 1991. – 64 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов, Г.В. Слабиков, А.С. Соколицин, А.М. Спицкий и др. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
3. Ермазова, Н.Б. Риск-менеджмент организации [Текст]: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермазова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 380 с.
4. Евстафьев, И.Н. Тотальный риск-менеджмент [Текст] / И.Н. Евстафьев. – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.
5. Куликова, Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект [Текст] / Е.Е. Куликова – М.: Издательство «Бератор-Пабблишинг», 2008 – 204 с.

УДК 334.02

Козлова Е.Г., Чекан А.А.

Московский государственный областной университет

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
КАДРОВОГО АУДИТА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА
ОРГАНИЗАЦИИ***

Y. Kozlova, A. Chekan

Moscow State Regional University

**PROBLEMS OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF MANPOWER AUDIT
IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION**

Аннотация. Использование комплексного подхода к оценке эффективности функционирования внутреннего кадрового аудита позволяет увидеть систему управления персоналом в целом с учетом включения ее в общую систему менеджмента организации.

Существенные проблемы эффективного функционирования кадрового аудита организации, как правило, связаны с интерпретацией получаемых данных: объективностью и сложностью оценки уровня существенности. Снижение уровня указанных рисков и является приоритетной работой службы кадрового аудита организации.

Ключевые слова: кадровый аудит, система управления персоналом, внутрифирменный контроль, внутренний аудит.

Abstract. The usage of complex approach to assessment of efficiency of inner manpower audit allows of seeing the system of staff management as a whole incorporated into a common system of management of organization.

The essential problems of effective functioning of manpower audit are, as a rule, connected with the interpretation of the received data: the objectiveness and difficulty of the assessment of the level of importance. Declining the level of such risks is a priority-driven job of manpower audit service of organization.

Key words: manpower audit, the system of staff management, interfirm control, internal audit.

Наиболее распространенный подход к пониманию сущности кадрового аудита сводится, как правило, к трактовке его как инструмента диагностики и управления кадровыми процессами, совокупности методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров [3]. По отношению к пользователям информации кадровый аудит может быть *внешним* или *внутренним*. Проведение *внешнего кадрового аудита* обусловлено требова-

* © Козлова Е.Г., Чекан А.А.