

дела (например, отдела маркетинга) При этом особое внимание необходимо уделить сокращению количества непродуктивных задач и совершенствованию рабочих процедур.

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В  
УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ  
СОЗДАНИИ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

*Бармина А.В., доцент, Карзова А.В., студент,  
Московский государственный текстильный  
университет имени А.Н. Косыгина*

К концу XX века на повестку дня встал вопрос перехода рыночных отношений внутрь предприятий, вызвавший к жизни новый тип структур – сетевые организации, которые во всем мире ответили на возрастание конкуренции в глобальном масштабе отходом от централизованно координированной, многоуровневой иерархии и движением к разнообразным более гибким структурам, сильно напоминающим скорее сети, чем традиционные пирамиды. Вместо последовательности команд иерархия превращается в цепочку заказов на поставку продукции и развитие взаимоотношений с другими фирмами. Сетевая структура означает, что организация дезагрегирует свои основные функции (такие как производство, продажи, бухгалтерия, финансы) между отдельными работающими по контракту компаниями и компаниями, в качестве посредника которых выступает наибольшая головная организация. Сетевые организации отличаются от организаций других типов тем, что фирмы, использующие старые структуры, предпочитали содержать в своей организации все ресурсы, необходимые для производства определенной продукции или услуг, а сетевые организации используют коллективные активы нескольких фирм, привлекают инвестиции в совместные проекты. Различные компоненты сети осознают свою независимость и хотят делиться информацией, кооперироваться друг с другом, предоставлять продукцию для того, чтобы поддерживать собственное место в ценностной цепи. Отношения в сети не диктуются какой – либо одной стороной всем остальным. В действительности главное позитивное, что есть в сетевой структуре – это отношения добровольности, которые не только улучшают конечные результаты, но и способствуют выполнению контрактных обязательств. При подобной организации деятельности в начале каждого крупного проекта определяются и разделяются обязанности, создается механизм эффективных рабочих отношений и разрешения споров.

Сетевая структура организации имеет тенденцию разрастаться и развиваться как по горизонтали, т.е. компании активно пытаются проникнуть в родственные отрасли, так и по вертикали, т.е. новые компании отделяются для того, чтобы обслуживать еще более специализированные ниши, и начинают заниматься поставками.

Так, например, сетевые организации в Италии, которые достигли большого успеха, представляются в виде вертикальной цепи, состоящей из большого числа последовательных ступеней и из предприятий, обеспечивающих оборудованием и другими специализированными ресурсами. Сетевые структуры организации в Италии носят очень глубокий характер.

Большинство включают конечный продукт (например, одежду), конкурентоспособные производства промежуточных товаров (ткань, дубленую кожу), другое необходимое сырье (синтетические волокна), специальное оборудование, необходимое для данной производственной цепи (машины по переработке кожи, прядильные машины), а также вспомогательные услуги, особенно в области дизайна. Постоянный взаимобмен внутри сетевых организаций облегчается родственными узами, сильными семейными и клановыми связями, которые объединяют многие итальянские фирмы с

поставщиками и смежными фирмами. Сделки с поставщиками и покупателями в большей степени основываются на личных взаимоотношениях и характеризуются их долговременностью. Обмен мнениями между поставщиками и покупателями происходит практически постоянно. Итальянцы любят работать с людьми, которых хорошо знают, отношения между которыми строятся по семейному, а не по иерархическому принципу.

Одним из недостатков сетевых структур является отсутствие непосредственного контроля, когда менеджменту компании приходится полагаться на контракты, переговоры и электронные сообщения. Существенно повышается степень неопределенности, т.к. поставки товаров и услуг находятся вне сферы непосредственного контроля менеджмента. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание, либо вызвать нежелательное развитие событий как предвидимых, так и непредвидимых. В результате поставленная цель не будет достигнута или достигнута не в полной мере. Возможность отклонения от цели, т.е. несовпадение фактически полученного результата с намеренным в момент принятия решения, характеризуется такой категорией как риск.

При создании сетевой структуры необходимо обратить внимание на надежность партнеров, вероятность получения прибыли и возможность убытков. Рассмотрим модель управления реализацией проекта создания вертикальной сетевой структуры организации.

Предположим, что управление проектом состоит из нескольких этапов. На каждом этапе возможны альтернативные направления реализации проекта. Каждое из этих направлений характеризуется вероятностью возникновения ущерба, связанного, например, с конъюнктурой рынка, срывом поставок комплектующих и т.д., а также величиной ущерба и возможной прибылью. Необходимо разработать стратегию управления проектом, которая позволила бы реализовать проект с максимальной прибылью при допустимом уровне затрат.

Итак, имеется проект по производству некоторого продукта, состоящий из трех этапов:

1. Выбор инвестора
2. Выбор поставщика
3. Производство и сбыт продукции

Предположим, что на первом этапе реализации проекта имеется возможность использования услуг трех инвесторов. Второй этап реализации проекта характеризуется предложениями по поставке сырья от четырех поставщиков. А на третьем этапе с учетом различных объемов производства возможны три варианта сбыта. Предположим, что математическое ожидание ущерба не должно превышать допустимого риска, а вероятность возникновения ущерба при выборе того или иного инвестора, поставщика или дилера составляет в сумме 1.

Модель относится к классу задач дискретного математического программирования. Точное решение может быть найдено с помощью алгоритма, построенного на основе метода ветвей и границ, который связан с определенными трудностями. В ряде практических случаев эти трудности преодолеваются на основе эвристических рассуждений при построении алгоритма. Для рассматриваемой модели алгоритм решения может быть построен с помощью эвристических правил:

1. Обеспечение максимума потерь на каждом этапе реализации проекта;
2. Обеспечение минимума потерь на каждом этапе реализации проекта;
3. Обеспечение максимума удельной прибыли на каждом этапе реализации проекта.

Руководствуясь, эвристическими правилами, можно получить решение, согласно которому следует выбрать того или иного инвестора, поставщика сырья или дилера для реализации готовой продукции.

Использование данной модели приведет к снижению степени риска и неопределенности при выборе партнеров при создании вертикальной сетевой организационной структуры.

## ОХРАНА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ (СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ)

*Беляков В.А., аспирант-преподаватель  
Белорусский коммерческий институт  
управления*

Одним из аспектов в реализации защиты интересов субъектов трудовых отношений на предприятиях явилось введение нового гражданского и гражданско-процессуального законодательства с 1 июля 1999 года, а с 1 января 2000 года и нового Трудового кодекса. В этом процессе немалая роль принадлежит социальному партнерству, которое в экономической и социальной политике означает консультацию и сотрудничество между наемными работниками, которых, как правило, представляют профсоюзы и нанимателями на разных уровнях по поводу определения (установления) взаимоприемлемых условий найма и оплаты труда.

В трудовом коллективе охрана труда определена как система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающей правовые, социально-экономические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия. Конституция Республики Беларусь (ст. 45) гарантирует право граждан на охрану здоровья, которое должно обеспечиваться, прежде всего, совершенствованием охраны труда.

И только уяснив и соединив воедино различные критерии понимания сущности "охраны труда" прежде всего как жизненно важного элемента в жизнедеятельности человека, как члена трудового коллектива, общества и как гражданина государства, путей и методов регулирования, возникающих в связи с этим правоотношением его экономической целесообразностью, позволит проводить мероприятия по улучшению охраны труда.

Возникновение правоотношений охраны труда явилось следствием осуществления человеком своей важнейшей трудовой функции, как "реакция" на существующие вокруг него вредные и неблагоприятные условия производственной среды, порождаемые не только природными факторами, но в большей части результатом его производственной деятельности, развитием научной мысли.

Признавая развитие социального партнерства между нанимателями и наемными работниками прерогативой в развитии трудовых отношений, в том числе и в области охраны труда, государство выступает третьим участником, призванным выполнять роли в социальном партнерстве:

- гаранта;
- контролера;
- арбитра;
- законодателя.

Создание здоровых и безопасных условий труда на предприятиях невозможно без надлежащего исполнения всеми участниками правоотношений в сфере охраны труда