

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 331.108.66 (476)

ГАЛЕШОВА  
ЕКАТЕРИНА ИГОРЕВНА

**РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ  
РИСКАМИ**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством  
(специализация — экономика труда)**

Минск, 2016

Научная работа выполнена в УО «Полоцкий государственный университет»

Научный руководитель Ванкевич Елена Васильевна, доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе, УО «Витебский государственный технологический университет»

Официальные оппоненты: Лебедева Светлана Николаевна, доктор экономических наук, профессор, ректор, УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

Валетко Владимир Владимирович, кандидат экономических наук, доцент, специалист по мониторингу и оценке, Представительство Детского фонда ООН (ЮНИСЕФ) в Республике Беларусь

Оппонирующая организация Учреждение «Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь»

Защита состоится 21 октября 2016 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 20 сентября 2016 года.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций

Миксюк С. Ф.

## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия деятельности организаций, характеризующиеся усилением глобальной конкуренции и интеграционных процессов, формированием и развитием инновационной экономики Республики Беларусь в сочетании с необходимостью сохранения достигнутой степени социальной защиты населения, связаны с повышением внимания к человеческим ресурсам, привлечением и удержанием высококвалифицированных работников. Человеческие ресурсы организации становятся главным источником ее конкурентных преимуществ и одновременно основным фактором риска в силу специфики его носителя — человека, склонного к оппортунистическому поведению и принятию нерациональных управленческих решений. Это повышает значимость системы управления персоналом в организации и реализации ее кадровой деятельности.

Методология кадровой деятельности организации, сформированная в период административно-командного управления экономикой, базировалась на неограниченном наличии дешевой рабочей силы в условиях отсутствия рынка труда и института банкротства, конкуренции. Рыночная экономика предполагает иную систему координат, в которой в основе принятия кадровых решений лежат индивидуальные способности работника и величина транзакционных издержек на рынке труда, в том числе на микроуровне. В процессе осуществления деятельности организация стремится минимизировать транзакционные издержки. Это становится возможным за счет уменьшения потерь, обусловленных кадровыми рисками. Реализация этих работ на практике требует конкретных методических инструментов оценки кадровых рисков и расчета величины транзакционных издержек организации, связанных с кадровыми процессами. В то же время кадровая служба организации (ее статус и квалификация работников) должна быть подготовлена к решению этих задач.

Указанные проблемы активно исследуются ведущими отечественными и зарубежными учеными. Проблемам реализации кадровой деятельности в организациях посвящены работы следующих белорусских ученых: Н. П. Беляцкого, Е. А. Богдашиц, Л. С. Боровик, Е. В. Ванкевич, Н. И. Кабушкина, С. Н. Лебедевой, В. Г. Локтева, Н. В. Маковской, Т. Н. Мироновой, А. П. Моровой, М. В. Петровича, И. К. Рудак, С. С. Ткаченко и др. Значительный вклад в разработку проблем активизации кадровой деятельности в организациях внесли зарубежные ученые: М. Армстронг, Т. Ю. Базаров, Б. И. Беккер, У. Брокбэнк, П. Даймонд, И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов, Р. П. Колосова, А. Е. Митрофанова, Д. Мортенсен, К. Писсаридес, Т. О. Разумова, С. Ю. Рошин, Т. Ю. Стукен, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих и др.

Несмотря на большое количество исследований данной темы и значимость полученных результатов, остаются недостаточно изученными теоретические

основы формирования и реализации кадровой деятельности в современных условиях, требуется разработка методических инструментов для оценки и управления кадровыми рисками в организациях для перехода к инновационной экономике и построения экономики знаний. Указанные обстоятельства предопределили выбор темы, цель, задачи и структуру диссертационного исследования.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Связь работы с научными программами (проектами), темами.** Тема диссертационного исследования соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2015 г. № 190 (п. 11 «Общество и экономика»).

Отдельные аспекты диссертации отражены в научно-исследовательских работах, выполненных в УО «Полоцкий государственный университет», — «Формирование стратегии регионального развития и разработки направлений ее реализации в условиях перехода к экономике знаний и активизации посткризисных механизмов устойчивого развития региона и субъектов хозяйствования» (№ ГР 2211, 2011–2015 гг.), а также УО «Витебский государственный технологический университет» — «Исследовать состояние рынка труда и разработать предложения по эффективному использованию трудовых ресурсов в Республике Беларусь в современных социально-экономических условиях» (№ ГР 20090662, 2009 г.), «Разработка теоретико-методологических основ формирования и механизмов регулирования гибкости рынка труда Республики Беларусь» (№ ГР 20113947, 2011–2015 гг.).

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических подходов к реализации кадровой деятельности организаций в инновационной экономике и разработке направлений совершенствования ее организационно-методического обеспечения в Республике Беларусь на основе оценки и управления кадровыми рисками.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость постановки и решения следующих задач:

- развить теоретические подходы к формированию и реализации кадровой деятельности организации в инновационной экономике, учитывая включение в нее кадровых рисков; раскрыть и научно обосновать сущность понятия «кадровые риски», разработать классификацию и методы управления кадровыми рисками в организациях;

- разработать алгоритм оценки кадровых рисков в организациях Республики Беларусь;

- разработать методический подход к управлению кадровыми рисками в организациях Республики Беларусь;

- обосновать направления совершенствования организационно-методического обеспечения кадровой деятельности, разработать практические рекомендации по совершенствованию структурного построения кадровой службы и нормативно-методического обеспечения реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь.

*Объектом* исследования является кадровая деятельность организаций Республики Беларусь. *Предмет* исследования — организационные и методические аспекты реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь на основе оценки и управления кадровыми рисками. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен повышением значимости системы управления персоналом на микроуровне в условиях инновационного развития экономики и становления экономики знаний.

**Научная новизна** полученных результатов состоит в развитии теоретических подходов к реализации кадровой деятельности организаций, разработке методического обеспечения и практических рекомендаций по ее совершенствованию в организациях Республики Беларусь. К наиболее значимым результатам, содержащим научную новизну, относятся следующие:

- развиты теоретические подходы к формированию и реализации современной кадровой деятельности в организациях, включая авторскую интерпретацию понятий «кадровая деятельность» и «кадровые риски», расширение перечня принципов и функций кадровой деятельности, выявление ее особенностей в организациях Республики Беларусь, определение причин возникновения кадровых рисков, разработку их классификации и методов управления в зависимости от стадии возникновения, задач кадровой политики;

- разработан алгоритм оценки кадровых рисков, включающий методику их экспресс-оценки, состоящую из набора статистически доступных показателей, и методический подход к расчету трансакционных издержек работодателя, охватывающий основные направления кадровой деятельности: поиск, подбор, отбор, найм, адаптация, обучение, высвобождение работников;

- разработан методический подход к управлению кадровыми рисками в организации в зависимости от стадии их возникновения, задач кадровой политики, оценки вероятности и последствий возникновения риска, что в совокупности позволяет обеспечить сокращение информационной асимметрии предконтрактного оппортунизма на рынке труда, минимизировать последствия постконтрактного оппортунизма, обеспечить инвестиционный характер затрат на персонал в организациях Республики Беларусь;

- обоснованы направления совершенствования организационно-методического обеспечения кадровой деятельности в организациях Республики Бела-

речь, разработаны практические рекомендации по совершенствованию структурного построения кадровой службы и ее нормативно-методического обеспечения.

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Теоретические подходы к формированию и реализации современной кадровой деятельности в организациях, включающие:

– уточнение содержания современной кадровой деятельности (как непрерывно организованного процесса эффективного управления персоналом, который является, с одной стороны, составным элементом системы бизнес-процессов организации, а с другой — происходит в условиях взаимодействия с внешней средой, характеризующейся наличием информационной асимметрии, трансакционных издержек на рынке труда и оппортунистического поведения субъектов трудовой сделки) на основе синтеза институционального, управленческих подходов и учета неоднородности трудовой сферы; расширение принципов ее реализации в современных условиях (зависимость от жизненного цикла организации и статуса кадровой службы, необходимость сокращения трансакционных издержек агентов трудовой сделки путем управления кадровыми рисками, учет возрастающей мобильности рабочей силы); дополнение функций кадровой службы (за счет введения кадровой диагностики, расчета затрат и эффективности по каждому направлению кадровой деятельности, аутсорсинга, управления кадровыми рисками и др.), что в совокупности составляет теоретический фундамент реализации кадровой деятельности в современных условиях, включающий в отличие от существующих подходов расширение ее содержания, перечня принципов и функций, использование которого позволило выявить особенности реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь, определить ее соответствие современным требованиям, доказать необходимость и обосновать направления ее совершенствования;

– развитие теории кадровых рисков на основе сочетания неоклассического и неоинституционального подходов, что позволило в отличие от существующих подходов определить причины возникновения кадровых рисков (оппортунистическое поведение субъектов рынка труда, информационная асимметрия, ограниченная рациональность), уточнить сущность кадровых рисков (как вероятность потерь и недостижения целей организации в условиях информационной асимметрии и оппортунистического поведения работников, связанную с несоответствием кадрового состава требованиям внешней и внутренней среды организации при формировании, использовании, развитии и высвобождении персонала), разработать их классификацию в зависимости от стадии возникновения, задач кадровой политики и характера потерь (выделены риски несоответствия количественного и качественного состава персонала требуемому; риск высокой текучести кадров; адаптационный риск; риски неэффективного ис-

пользования работников и рабочего времени; риск низкой мотивации труда; риск недостоверной оценки персонала; риск потери квалификации; риск неэффективного обучения; риск, связанный с «утечкой» информации и др.), выявить цели и сущность управления кадровыми рисками (экономия трансакционных издержек, достижение баланса интересов субъектов внутреннего рынка труда, обеспечение безопасности или снижение угроз), разработать методы управления кадровыми рисками в зависимости от стадии их возникновения.

2. Алгоритм оценки кадровых рисков в организации, включающий экспресс-оценку и методический подход к расчету трансакционных издержек работодателя. Экспресс-оценка предназначена для оперативного сканирования кадровой ситуации с целью экономии ресурсов и выявления областей локализации кадровых рисков, состоит из статистически доступных показателей с установленными экспертным путем критериями оценки. Методический подход к расчету трансакционных издержек работодателя охватывает основные направления кадровой деятельности (поиск, подбор, отбор, найм, адаптация, обучение, высвобождение работников) и позволяет количественно оценить их стоимость для организаций. Разработанный алгоритм оценки кадровых рисков в отличие от существующих характеризуется невысокой трудозатратностью расчетов, гармонизирован с принятой статистической отчетностью организаций, учитывает отличия кадровых рисков от других видов хозяйственных рисков (оппортунистическое поведение носителя, учет качественных характеристик человеческого капитала, отсутствие финансовой отчетности) и позволяет принимать решения по минимизации трансакционных издержек, повышению эффективности инвестиций в специфические (трудовые) активы организации.

3. Методический подход к управлению кадровыми рисками, включающий развернутую оценку 27 видов кадровых рисков по пяти блокам показателей (уровень управления персоналом, формирование, использование, развитие, высвобождение персонала) в соответствии с матрицей оценки кадровых рисков; заполнение карты кадровых рисков организации; принятие стратегического решения о воздействии на них; выбор решений по оптимизации численности, текучести, развитию и мотивации персонала. Новизна разработанного подхода заключается в оценке каждого вида кадровых рисков, установлении вероятностей их проявления и расчете уровня тяжести последствий кадровых рисков (катастрофический, критический, допустимый) по набору показателей. Это является основой для выбора соответствующих методов управления ими для оптимизации численности работников, снижения текучести, обеспечения развития и мотивации персонала, использование которых позволит повысить кадровую безопасность организации и эффективность затрат на персонал, увеличить производительность труда, сохранить в штате высококвалифицированных работников. В свою очередь это обеспечит повышение конкурентоспособности

отечественных организаций на основе формирования устойчивых конкурентных преимуществ в сфере использования персонала и создаст базу для инновационного развития экономики Республики Беларусь.

4. Практические рекомендации по совершенствованию организационно-методического обеспечения кадровой деятельности организаций, включающие предложения: а) по разработке проекта типовой организационной структуры кадровой службы современной организации; б) внесению изменений, касающихся должностей работников кадровой службы, в Единый квалификационный справочник должностей служащих; в) обновлению Типового положения о кадровой службе предприятия (организации); г) совершенствованию локального нормативно-методического обеспечения кадровой службы современной организации. Предлагаемые практические рекомендации позволят сформировать единую кадровую службу в организации и повысить ее статус в структуре управления; дифференцировать кадровых работников по направлениям кадровой деятельности; расширить функциональный спектр деятельности работников кадровой службы организации; создать условия для привлечения и сохранения высококвалифицированной рабочей силы в организациях Республики Беларусь; обеспечить соответствие кадровой функции требованиям развития инновационной экономики и экономики, основанной на знаниях.

**Личный вклад соискателя ученой степени.** Диссертация является завершенным научным трудом, выполненным автором самостоятельно путем анализа и обобщения отечественного и зарубежного опыта, апробации собственных разработок в хозяйственной практике и учебном процессе. Научные результаты, выносимые на защиту, разработаны соискателем лично.

**Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов.** Основные результаты диссертационного исследования докладывались автором на 13 международных и республиканских научно-практических конференциях и семинарах, в том числе: «Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы» (Минск, 2009), «Социально-экономическое развитие предприятий и регионов Беларуси: инновации, социальные ориентиры, глобализация» (Витебск, 2009), «European and national dimension in research» (Новополоцк, 2010), «Социально-трудовые отношения: теория и практика» (Киев, 2014), «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2014), «Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования» (Новополоцк, 2014), «Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий» (Могилев, 2015), «Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации» (Витебск, 2015) и др.



Полученные в диссертационном исследовании результаты внедрены в образовательный процесс Учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» (акт о внедрении от 20.10.2015 г.) и Учреждения образования «Полоцкий государственный университет» (акт о внедрении от 12.11.2015 г.), апробированы и используются в деятельности филиала ОАО «Трест № 16, г. Новополоцк» Завод КПД (акт о внедрении от 15.11.2014 г.), регионального центра по Витебской области НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь (акт о внедрении от 14.11.2014 г. № 85), концерна «Беллегпром» (акт о внедрении от 23.12.2015 г.), филиала ОАО «Витебскхлебпром» Новополоцкий хлебозавод (акт о внедрении от 18.12.2015 г.), филиала УП «Витебскоблгаз» ПУ «Полоцкгаз» (акт о внедрении от 22.12.2015 г.).

**Опубликование результатов диссертации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 35 научных работ, в том числе 5 статей (1 — в соавторстве) в научных рецензируемых журналах, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (3,1 авторского листа), 1 (в соавторстве) — в научном журнале, 2 — в сборниках научных трудов и статей, 20 (2 — в соавторстве) — в материалах конференций (из них 8 — в зарубежных), 7 (в соавторстве) иных публикаций. Общий объем публикаций составил 10,8 авторского листа.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 252 наименования, и приложений. Работа изложена на 199 страницах. Объем, занимаемый 22 таблицами, 14 рисунками, 14 приложениями, составляет 99 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теоретические основы реализации кадровой деятельности в организациях в условиях инновационной экономики**» выявлены исторические предпосылки и методологические основы формирования современной кадровой деятельности в организациях, определены тенденции развития и подходы к ее реализации в современных условиях, обоснована необходимость включения кадровых рисков в кадровую деятельность современной организации, сформирован авторский подход к пониманию их сущности, источников, классификации, методов управления.

Анализ становления и развития кадровой деятельности в развитых странах указывает на зависимость ее эффективности от учета традиций, политической и экономической ситуации в стране.

Использование конкретно-исторического подхода в работе позволило выявить особенности протекания трансформационных процессов и определить основные национальные черты, влияющие на кадровую деятельность отечественных организаций: дешевизна трудовых ресурсов, недостаток высококвалифицированных специалистов в области управления персоналом, избыточная численность персонала при одновременном дефиците кадров, несовершенная нормативная правовая база, отсутствие оценки трансакционных издержек, нахождение кадровых проблем на низшей ступени в иерархии организационных проблем. Обосновано возрастание роли кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь на современном этапе.

В диссертационной работе уточнены методологические основы кадровой деятельности в современных условиях на основе синтеза институционального, управленческих подходов и подхода, учитывающего неоднородность трудовой сферы, а также разработаны принципы ее реализации — зависимость кадровой деятельности от жизненного цикла организации и организационного статуса кадровой службы, необходимость сокращения трансакционных издержек агентов трудовой сделки путем управления кадровыми рисками, возрастающая в современных условиях мобильность рабочей силы. Это позволило раскрыть содержание современной кадровой деятельности как непрерывно организованного процесса эффективного управления персоналом, который является, с одной стороны, составным элементом системы бизнес-процессов организации, а с другой — происходит в условиях взаимодействия с внешней средой, характеризующейся наличием информационной асимметрии, трансакционных издержек на рынке труда и оппортунистического поведения субъектов трудовой сделки. Такое понимание кадровой деятельности существенно расширяет для кадровой службы перечень ее функций, к которым дополнительно отнесены кадровая диагностика, расчет затрат и эффективности по каждому направлению кадровой деятельности, аутсорсинг, формирование организационной культуры, управление кадровыми рисками и ряд других.

По мере повышения значимости человеческих ресурсов в формировании конкурентоспособности организации, а также с учетом специфики этого ресурса возросли кадровые риски при его формировании и использовании. Это обусловило необходимость углубленного изучения кадровых рисков в деятельности современной организации. Исследование кадровой деятельности в современных организациях (опрос 318 руководителей организаций в России) показало, что их учет напрямую связан с успешностью организаций на рынке, а согласно многочисленным международным исследованиям рейтингов наиболее опасных рисков для бизнеса (The Economist Intelligence Unit проводила опрос членов менеджмента 218 компаний из стран Азии, Австралии, Северной Америки и Западной Европы; Ernst&Young — опрос топ-менеджеров 641 компании в 21 стране

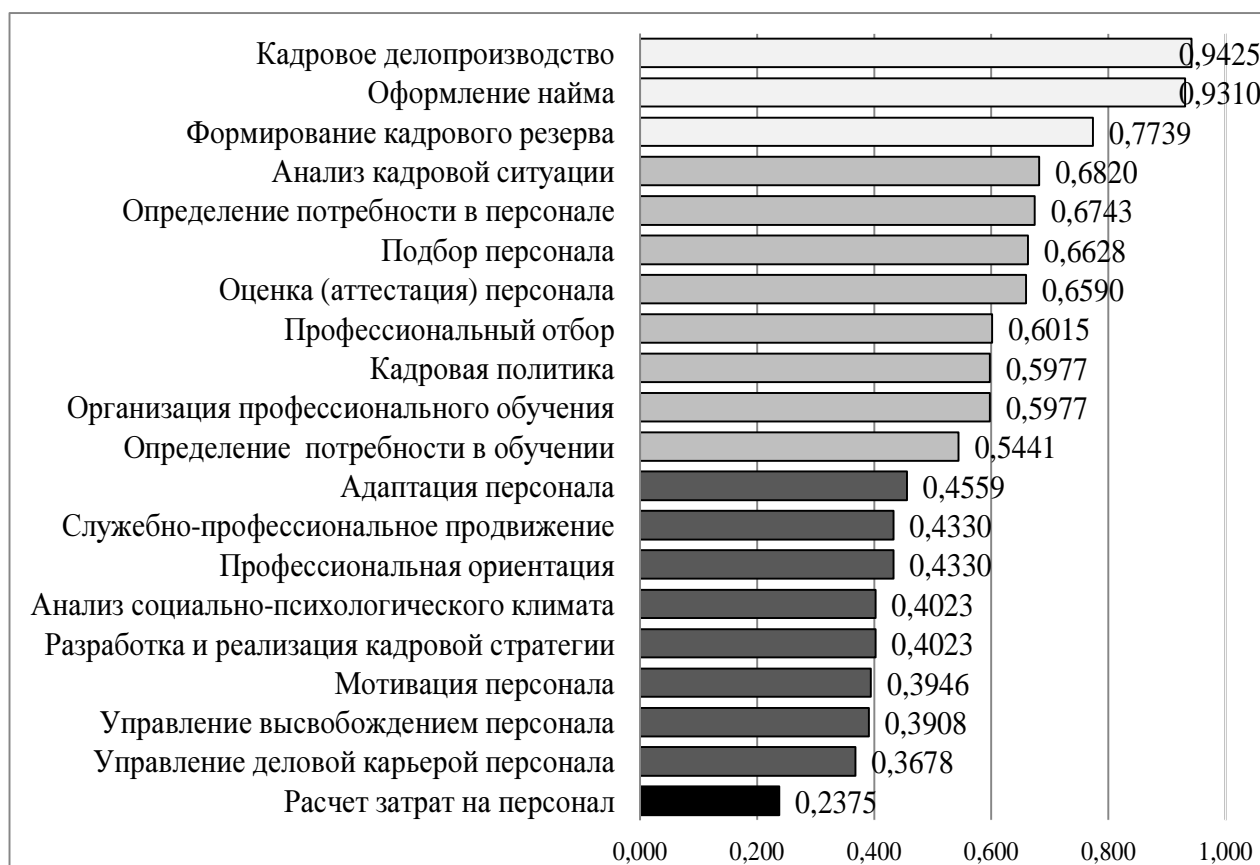
мира) кадровые риски занимают ключевые позиции. Методологической платформой управления кадровыми рисками выступает неинституциональный подход, в рамках которого выделены основополагающие причины их возникновения: предконтрактный и постконтрактный оппортунизм субъектов трудовой сделки, транзакционные издержки на рынке труда, ограниченная рациональность, информационная асимметрия. В работе уточнена сущность кадровых рисков (как вероятность потерь и недостижения целей организации в условиях информационной асимметрии и оппортунистического поведения работников, связанная с несоответствием кадрового состава требованиям внешней и внутренней среды организации при формировании, использовании, развитии и высвобождении персонала); определены причины их возникновения (оппортунистическое поведение субъектов рынка труда, информационная асимметрия при осуществлении сделок на нем, ограниченная рациональность); разработана их классификация в зависимости от стадии возникновения и задач кадровой политики в организации; выявлена связь кадровых рисков и транзакционных издержек в организации, позволившая определить сущность и цели управления кадровыми рисками как экономию транзакционных издержек, достижение баланса интересов субъектов трудовой сделки, обеспечение кадровой безопасности или снижения угроз и разработать методы управления кадровыми рисками в зависимости от стадии их возникновения.

В исследовании установлены фрагментарность, делопроизводственный и формальный характер, использование устаревших подходов, преобладание текущих задач над стратегическими в нормативно-методическом обеспечении кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь. Выявлено противоречие между кадровой политикой на макро- и микроуровнях в Республике Беларусь — заложенная основа для нормативного, методического и кадрового обеспечения активной кадровой деятельности в Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь не нашла реализации в Типовом положении о кадровой службе предприятия (организации). Это обусловило необходимость разработки единого нормативного документа, регламентирующего кадровую деятельность на микроуровне.

Разработанные теоретические подходы к реализации кадровой деятельности в современной организации и управлению кадровыми рисками составили теоретическую платформу для совершенствования ее методического обеспечения в организациях Республики Беларусь.

Во второй главе **«Диагностика как основа методического обеспечения кадровой деятельности организаций»** исследованы и оценены кадровые проблемы и потенциал кадровых служб организаций Республики Беларусь, проанализированы факторы, влияющие на содержание кадровой деятельности в них, разработан и апробирован алгоритм оценки кадровых рисков.

Исследование кадровых проблем и потенциала кадровых служб методом стандартизированного анкетного опроса (коэффициент доверия — 1,87, предельная ошибка выборки — 10 %, объем генеральной совокупности — 13 450 ед., доверительная вероятность — 93,85 %) руководителей и сотрудников кадровых служб (на примере 87 организаций Витебской области различных секций экономической деятельности) позволило выявить недостаточную степень развития кадровой деятельности, ее невысокую насыщенность (рисунок 1).



**Рисунок 1. — Коэффициенты выполнения функций кадровых служб организаций Республики Беларусь**

*Примечание* — Расчет коэффициентов выполнения функций кадровых служб осуществлялся в зависимости от степени их выполнения в организациях: функциям, которые полностью выполняются кадровой службой, присваивается 3 балла, в случае выполнения функций в значительной степени — 2 балла, в незначительной степени — 1 балл, при невыполнении функций — 0 баллов. Сумма парных произведений числа организаций на соответствующие баллы относится к максимально возможному количеству баллов.

Исследование показало положительную динамику в кадровых вопросах, а именно: взаимодействие руководителей кадровых служб с руководителями подразделений строится преимущественно на основе выработки совместных решений; участие высшего руководства в решении кадровых вопросов и укреплении потенциала кадровых служб; достаточно высокий уровень образования

кадровых работников (77,2 % имеют высшее образование); появление в составе кадровых служб работников, имеющих специальность «Управление персоналом» и «Менеджмент»; снижение среднего возраста работников кадровых служб (на 3,8 года); положительные структурные сдвиги в профиле их образования; наличие в каждой третьей организации формализованной оценки кадровой службы; готовность кадровых работников повышать образовательный и квалификационный уровни.

К основным недостаткам в решении кадровых вопросов в отечественных организациях, выявленным в результате исследования, относятся формальность реализации активных кадровых функций; низкий уровень автоматизации кадровой деятельности; недостаточная вовлеченность руководителей подразделений в кадровую деятельность, а руководителей кадровых служб — в стратегическую; отсутствие оценки, учета и управления кадровыми рисками, что ведет к значительным транзакционным издержкам организации вследствие высокой текучести персонала и дефицита высококвалифицированных работников; низкий объем регламентации активных кадровых технологий локальными нормативными правовыми актами, часть из которых морально устарела. Проблемами в организации кадровой деятельности являются следующие: отсутствие единой кадровой службы как организационной единицы; узкий спектр функциональных обязанностей и полномочий кадровой службы; не в полной мере соответствующий мировым требованиям профессионально-квалификационный уровень работников кадровой службы; невысокий организационный статус кадровой службы в структуре управления организации; неразвитость взаимоотношений кадровых служб с заинтересованными внешними организациями; сосредоточение деятельности кадровых служб на решении делопроизводственных задач.

Анализ факторов, оказывающих влияние на содержание кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь (с помощью метода корреляции), выявил отсутствие значительной связи между отобранными параметрами (финансовое положение, размер организации, вид экономической деятельности, уровень текучести персонала, средний стаж работы руководителя кадровой службы, степень удовлетворенности работой специалистов кадровой службы, наличие в составе кадровой службы специалистов соответствующего профиля образования) и степенью выполнения функций кадровой службой (вариация коэффициентов корреляции — от 0,1097 до 0,4). Это подтверждает недостаточную степень развития кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь и может объясняться: 1) низким уровнем развития кадровой деятельности в отечественных организациях вне зависимости от отобранных параметров; 2) субъективностью оценки работниками кадровых служб выполнения функциональных обязанностей; 3) формальностью выполнения некоторых активных кадровых функций.

Для качественного выполнения кадровой деятельности необходима комплексная кадровая диагностика, включающая диагностику кадровых рисков и оценку транзакционных издержек работодателя, что в совокупности создаст аналитическую основу для реализации дополнительных функций кадровой службы (управление кадровыми рисками, расчет затрат и эффективности по каждому направлению кадровой деятельности), принятия обоснованных кадровых решений, позволит продемонстрировать организациям величину их потерь от ежегодной недооценки реализации кадровой деятельности. Алгоритм оценки кадровых рисков организации можно представить в виде схемы (рисунок 2).

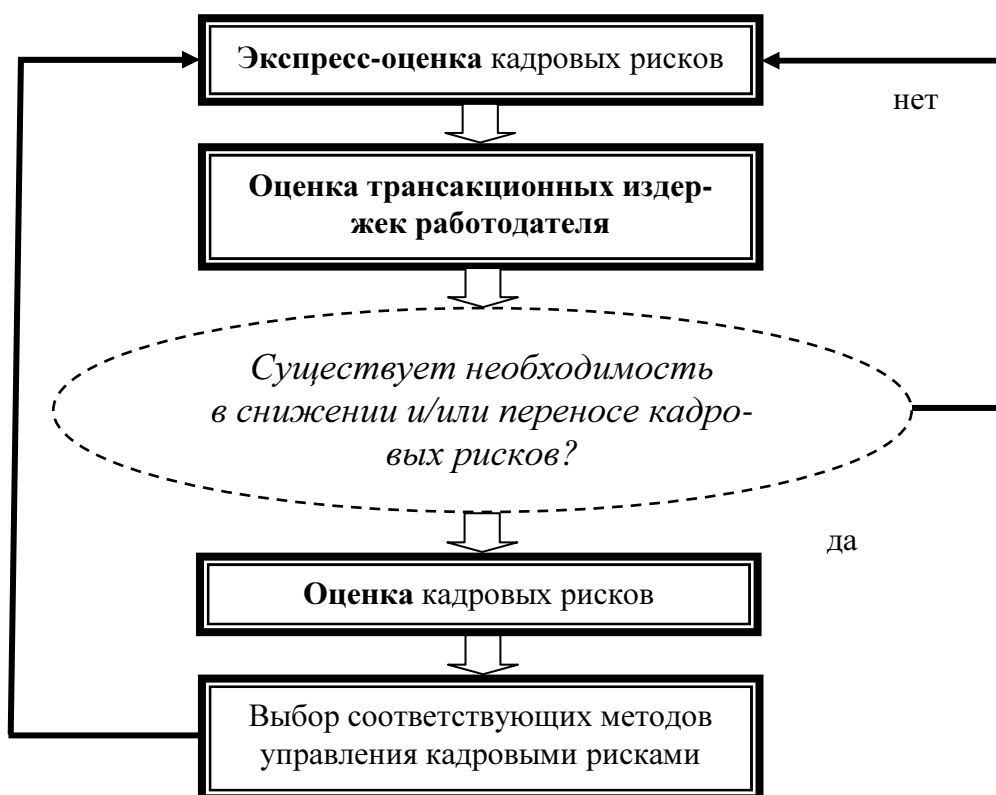


Рисунок 2. — Алгоритм оценки кадровых рисков в организации

Экспресс-оценка кадровых рисков предназначена для оперативного установления причин возникновения кадровых проблем с целью экономии ресурсов и основана на статистически доступных показателях. По каждому из показателей экспертным путем определены пороговые значения, отклонение от которых в нежелательную сторону является критическим. Несоответствие значений большинства показателей установленным критериям оценки сигнализирует о необходимых направлениях углубленного анализа транзакционных издержек в трудовой сфере.

Результаты апробации (на примере пяти организаций Республики Беларусь), приведенные в таблице, свидетельствуют о ее высокой информативности для принятия кадровых решений.

Результаты экспресс-оценки кадровых рисков в организациях  
Республики Беларусь

Показатель	Критерий оценки*	Организация				
		1-я	2-я	3-я	4-я	5-я
1. Коэффициент текучести	Свыше 0,10	<b>0,45</b>	<b>0,28</b>	<b>0,29</b>	<b>0,20</b>	<b>0,14</b>
2. Удельный вес работников с высшим образованием в списочной численности работников на конец года, %	Меньше среднеотраслевого уровня	<b>10,3</b>	<b>15,9</b>	26,2	<b>14,4</b>	<b>18,8</b>
		<i>Среднеотраслевой уровень</i> (17,6) (20,6) (18,9) (20,6) (20,6)				
3. Темп прироста производительности труда (в стоимостном выражении, в сопоставимых ценах), %	Меньше 0	35,0	30,1	13,7	16,4	6
4. Удельный вес работников, совершивших прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, %	Свыше 10 %	<b>26,7</b>	2,9	4,5	6,9	6,2
5. Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени	Меньше 0,9	0,96	0,94	0,95	0,94	0,96
6. Отношение среднемесячной заработной платы 1 работника к средне-республиканскому уровню, %	Меньше 90 %	<b>69,9</b>	<b>80,1</b>	119,5	104,8	<b>84,8</b>
7. Степень охвата персонала профессиональным обучением, %	Меньше 30 %	39,0	<b>20,1</b>	44,4	<b>11,4</b>	<b>8,5</b>
8. Удельный вес лиц пенсионного возраста в списочной численности работников на конец года, %	Свыше 5 %	<b>12,9</b>	<b>5,9</b>	0,9	<b>9,3</b>	<b>16,8</b>

\* Примечание — Установлены экспертно (сводный коэффициент компетентности группы экспертов, рассчитанный на основе анкеты самооценки эксперта с учетом их информированности, научных знаний, опыта работы и ученой степени, составил 0,87).

Методический подход к расчету транзакционных издержек работодателя дифференцирован по основным направлениям кадровой деятельности (поиск, подбор, отбор, найм, адаптация, обучение, высвобождение работников) и позволяет оценить их стоимость для организаций. Апробация алгоритма оценки кадровых рисков позволила дифференцировать организации по их величине. Последующий расчет величины транзакционных издержек в организациях дал возможность диагностировать основные кадровые проблемы и выбрать соответствующие кадровые технологии для их решения. Доказано, что недостаточное качество исполнения кадровой деятельности предопределяет высокие транзакционные издержки в организации.

Разработанный алгоритм оценки кадровых рисков в отличие от существующих подходов обладает невысокой трудозатратностью расчетов, не требует специальных знаний кадровых работников, гармонизирован с принятой систе-

мой статистической отчетности и позволяет выявить и устранить основные кадровые проблемы в организации за счет внедрения необходимых кадровых технологий на конкретном этапе в зависимости от принадлежности к группе высоких, средних или низких кадровых рисков, обосновать приоритеты в кадровой деятельности организации.

Разработанные подходы к диагностике кадровой деятельности организаций и результаты ее апробации свидетельствуют о необходимости совершенствования ее организационно-методического обеспечения в организациях Республики Беларусь, что представлено в третьей главе диссертации.

В третьей главе **«Направления совершенствования организационно-методического обеспечения кадровой деятельности организаций Республики Беларусь»** разработан методический подход к управлению кадровыми рисками в зависимости от стадии их возникновения и задач кадровой политики и обоснованы практические рекомендации по совершенствованию организационно-методического обеспечения кадровой деятельности белорусских организаций.

Методический подход к управлению кадровыми рисками в организации включает предварительный сбор информации, развернутую оценку каждого вида кадрового риска по 5 блокам показателей с установленными для каждого показателя уровнями тяжести последствий (катастрофический, критический, допустимый); определение уровня кадровых рисков в соответствии с матрицей их оценки в зависимости от вероятностей появления и рассчитанного уровня тяжести последствий; заполнение карты кадровых рисков организации; принятие стратегического решения о воздействии на кадровые риски; выбор метода управления кадровыми рисками, направленного на оптимизацию численности, текучести, управление развитием и мотивацией персонала.

Апробация предложенного методического подхода к управлению кадровыми рисками в филиале ОАО «Трест № 16, г. Новополоцк» Завод КПД позволила установить преобладание высоких кадровых рисков (интегральный показатель составил 66 %), сосредоточенных в областях развития (100 %), использования (60 %), формирования (50 %) персонала, уровня управления персоналом (90 %). В результате исследования выявлены положительные характеристики кадровой деятельности на стадии использования персонала (эффективное использование рабочего времени (коэффициент использования полезного фонда рабочего времени составил 1,0; удельный вес потерь в календарном фонде рабочего времени — 1,2 %), отсутствие случаев травматизма, положительная аттестация всех работников, соответствующая периодичность обучения). Несмотря на это, персонал используется недостаточно эффективно (темпы роста производительности труда в текущем году по сравнению с предыдущим — 94,7 %, темпы роста производительности труда ниже темпов роста реальной



заработной платы на 30,7 п.п., высок удельный вес работников, занятых тяжелым физическим трудом и в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам (77,3 %), прирост коэффициента опасности заболеваний — 38 %, среднемесячная заработная плата 1 работника ниже среднереспубликанского уровня на 12,1 %, четверть работников допустили нарушения трудовой дисциплины).

Разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой деятельности анализируемой организации в наиболее проблемных направлениях, к которым отнесены пассивная кадровая политика, размер и профессионально-квалификационный состав кадровой службы, нематериальное стимулирование, политика обучения, адаптация, планирование численности персонала, формирование кадрового резерва, отсутствие связи между результатами аттестации и премиальными выплатами, неразвитая организационная культура, высокий уровень нарушений трудовой дисциплины.

Внедрение оценки и управления кадровыми рисками в практику деятельности кадровых служб организаций Республики Беларусь позволит повысить эффективность затрат на персонал за счет сокращения текучести работников, формирования необходимого качества и количества персонала, повышения производительности труда и оптимизации транзакционных издержек в трудовой сфере. Вместе с тем реализовать управление кадровыми рисками и минимизировать транзакционные издержки организации могут квалифицированные специалисты в области управления персоналом. Как показал анализ, лишь 17,2 % обследованных организаций имеют в составе кадровой службы работников со специальностью «Управление персоналом» (3,3 % общей численности кадровых работников) и «Менеджмент» (8,8 % общей численности кадровых работников).

В результате анализа установлено, что в структуре организаций кадровые процессы управляются несколькими структурными подразделениями, которые функционально разобщены. Современная кадровая служба организации должна координировать все кадровые процессы, что предполагает разработку проекта типовой организационной структуры, внесение дополнений в Единый квалификационный справочник должностей служащих: введение новых должностей для работников кадровой службы (руководитель кадровой службы, начальник отдела (бюро, сектора) планирования и подбора персонала; менеджер по подбору персонала, менеджер по развитию персонала).

С целью формирования единого нормативного документа, регламентирующего кадровую деятельность в организациях Республики Беларусь, обеспечения согласования принципов кадровой политики на макро- и микроуровнях разработаны рекомендации для обновления Типового положения о кадровой службе предприятия (организации), направления по совершенствованию ло-

кального нормативно-методического обеспечения кадровой службы (анкета для выбывающих работников, дополнения формы 12-т «Отчет по труду» данными о причинах увольнения работников по собственному желанию, показателями для анализа затрат на персонал и оценки их эффективности).

Предлагаемые направления совершенствования организационно-методического обеспечения кадровой деятельности организаций Республики Беларусь позволят создать единую кадровую службу в организации и повысить ее статус в структуре управления; поднять авторитет кадровой службы; снизить кадровые риски организации; расширить функциональный спектр деятельности работников кадровой службы организации; создать условия для привлечения и сохранения высококвалифицированной рабочей силы в организациях Республики Беларусь; обеспечить соответствие кадровой функции требованиям развития инновационной экономики и экономики, основанной на знаниях.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Основные научные результаты диссертации.**

1. Развита теоретическая модель формирования и реализации современной кадровой деятельности в организациях. Выявлены исторические предпосылки формирования современной кадровой деятельности и причины отставания кадровой деятельности организаций Республики Беларусь от зарубежных компаний. Уточнены методологические основы реализации кадровой деятельности, раскрыто ее содержание на современном этапе (как непрерывно организованный процесс эффективного управления персоналом, который является, с одной стороны, составным элементом системы бизнес-процессов организации, а с другой — происходит в условиях взаимодействия с внешней средой, характеризующейся наличием информационной асимметрии, трансакционных издержек на рынке труда и оппортунистического поведения субъектов трудовой сделки), дополнены принципы и функции кадровой деятельности (кадровая диагностика, расчет затрат и эффективности по каждому направлению кадровой деятельности, управление кадровыми рисками и др.). Обоснована необходимость включения кадровых рисков в кадровую деятельность современной организации для повышения конкурентоспособности организации и обеспечения кадровой безопасности на микроуровне в условиях неопределенности внешней среды.

В результате сочетания неоклассического и неинституционального подходов уточнены сущность кадровых рисков и их источники в организации. В отличие от существующих подходов это позволило определить причины возникновения кадровых рисков (оппортунистическое поведение субъектов рынка

труда, информационная асимметрия на рынке труда, ограниченная рациональность), уточнить сущность кадровых рисков (как вероятность потерь и недостижения целей организации в условиях информационной асимметрии и оппортунистического поведения работников, связанная с несоответствием кадрового состава требованиям внешней и внутренней среды организации при формировании, использовании, развитии и высвобождении персонала) и их классификацию, определить содержание управления кадровыми рисками, разработать методы управления ими в зависимости от стадии их возникновения и задач организации [1–5, 7, 9–12, 14–18, 22–25, 29–35].

2. Разработан алгоритм оценки кадровых рисков в организации, включающий их экспресс-оценку по набору статистически доступных показателей, и методический подход к расчету транзакционных издержек работодателя на рынке труда, охватывающий основные направления кадровой деятельности: поиск, подбор, отбор, найм, адаптация, обучение, высвобождение работников. Отличительными особенностями разработанного алгоритма оценки кадровых рисков являются невысокая трудозатратность расчетов, гармонизация с принятой системой статистической отчетности. Алгоритм дает возможность выявить кадровые риски, установить их причину и размер, принять решения по минимизации транзакционных издержек в трудовой сфере, повышению эффективности инвестиций в специфические (трудовые) активы организации [16, 28].

3. Разработан методический подход к управлению кадровыми рисками в зависимости от стадии их возникновения, задач кадровой политики, учитывающий вероятность и уровень тяжести последствий их возникновения. Данный подход позволяет выявить проблемные направления кадровой деятельности на каждой стадии возникновения кадровых рисков (формирование, использование, развитие, высвобождение персонала) и принимать дифференцированные меры по их предупреждению (оптимизация численности, текучесть персонала, развитие и мотивация персонала). Новизна разработанного подхода заключается в оценке каждого вида кадровых рисков в соответствии с авторской классификацией на основе качественных и количественных показателей с установлением значений уровней тяжести последствий (катастрофический, критический, допустимый) и учетом вероятностей проявления кадровых рисков. Использование данного подхода позволит: повысить кадровую безопасность организации, сократить транзакционные издержки, увеличить производительность труда персонала, повысить эффективность инвестиций в человеческий капитал. Это создаст благоприятную основу для инновационного развития национальной экономики Республики Беларусь, обеспечив ее высококвалифицированными специалистами, готовыми к реализации нововведений [8, 13, 19–21].

4. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию организационно-методического обеспечения кадровой деятельности в организациях

Республики Беларусь на государственном и локальном уровнях, включающие предложения: а) по разработке проекта типовой организационной структуры кадровой службы для современной организации; б) внесению изменений в Единый квалификационный справочник должностей служащих (введение новых должностей для работников кадровой службы); в) обновлению Типового положения о кадровой службе организации; г) совершенствованию локального нормативно-методического обеспечения кадровой службы современной организации (анкета для выбывающих работников, дополнения в форму 12-т «Отчет по труду» данными о причинах увольнения работников по собственному желанию, показателями для анализа затрат на персонал и оценки их эффективности). Предлагаемые практические рекомендации позволят создать единую кадровую службу в организации и повысить ее статус в структуре управления; расширить функциональный спектр деятельности работников кадровой службы организации; обеспечить соответствие кадровой функции требованиям развития инновационной экономики и экономики, основанной на знаниях [26, 27].

**Рекомендации по практическому использованию результатов.** Разработанные теоретические положения и практические выводы, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы органами государственного управления при формировании законодательных, нормативных правовых документов в области кадровой политики и кадровой деятельности, в практике отечественных организаций — для активизации деятельности кадровых служб, повышения эффективности кадровой деятельности на основе реализации новых функций и предупреждения кадровых рисков, в учебном процессе — для формирования системного видения процесса реализации кадровой деятельности организации при подготовке специалистов в области управления персоналом.

Полученные в диссертационном исследовании результаты внедрены в образовательный процесс УО «Витебский государственный технологический университет» и УО «Полоцкий государственный университет», апробированы и используются в деятельности филиала ОАО «Трест № 16, г. Новополоцк» Завод КПД, регионального центра по Витебской области НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, концерна «Беллегпром», филиала ОАО «Витебскхлебпром» Новополоцкий хлебозавод, филиала УП «Витебскоблгаз» ПУ «Полоцкгаз» (акты о внедрении результатов исследования прилагаются).

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

### *Статьи в научных рецензируемых журналах*

1. Галешова, Е. И. Теоретические основы и опыт оценки интеллектуальных ресурсов организации / О. И. Гордиенко, Е. И. Галешова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2009. — № 10. — С. 12–17.

2. Галешова, Е. И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации / Е. И. Галешова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2010. — № 4. — С. 54–61.

3. Галешова, Е. И. Направления совершенствования кадровой деятельности в организациях / Е. И. Галешова // Вестн. Витебск. гос. технол. ун-та. — 2014. — № 26. — С. 161–171.

4. Галешова, Е. И. Влияние кадровых рисков на транзакционные издержки на рынке труда: оценка и управление / Е. И. Галешова // Экономика и упр. — 2014. — № 2 (38). — С. 41–44.

5. Галешова, Е. И. Кадровая деятельность в организациях: историко-методологические предпосылки формирования и подходы к реализации / Е. И. Галешова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2014. — № 5. — С. 46–51.

### *Статья в научном журнале*

6. Галешова, Е. Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала / Е. Галешова, Е. Ванкевич // Social Sciences Bulletin. — 2015. — Vol. 20, № 1. — С. 23–44.

### *Статьи в сборниках научных трудов и статей*

7. Галешова, Е. И. Влияние кадровой деятельности на успешность функционирования организаций в Республике Беларусь / Е. И. Галешова // Социально-трудовые отношения: теория и практика : зб. наук. праць / Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; редкол.: А. М. Колот [и др.]. — Киев, 2014. — № 1(7)/2014. — С. 424–427.

8. Галешова, Е. И. Совершенствование методического обеспечения оценки кадровых рисков организации в условиях модернизации / Е. И. Галешова // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий : сб. науч. ст. I Междунар. науч.-практ. семинара, Могилев, 26–27 марта 2015 г. / Могилев. гос. ун-т им. А. А. Кулешова ; редкол.: Д. А. Роговцов [и др.]. — Могилев, 2015. — С. 72–76.

*Материалы конференций*

9. Галешова, Е. И. Интеллектуальные ресурсы как объект исследования и управления на предприятии (на примере ПРУП «Новополоцкжелезобетон») / Е. И. Галешова, Л. Н. Галушкова // Инновационное развитие Придвинского края : сб. науч. тр. регион. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Новополоцк–Полоцк, 18–19 дек. 2007 г. / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2007. — С. 112–115.

10. Галешова, Е. И. Задачи и принципы управления интеллектуальными ресурсами в современной организации / Е. И. Галешова // Экономический рост в условиях трансформации : материалы докл. междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 23 окт. 2008 г. / Витеб. гос. технол. ун-т ; редкол.: В. В. Пятов [и др.]. — Витебск, 2008. — С. 65–68.

11. Галешова, Е. И. Проблемы информационно-аналитического обеспечения управления интеллектуальными ресурсами организации / Е. И. Галешова // Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы : материалы XII Междунар. науч. конф. аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 16 мая 2009 г. / Мин. ин-т упр. ; под ред. В. В. Гедранович. — Минск, 2009. — С. 16.

12. Галешова, Е. И. Проблемы согласования рынка труда и рынка образовательных услуг в Республике Беларусь / Е. И. Галешова // Социально-экономическое развитие предприятий и регионов Беларуси: инновации, социальные ориентиры, глобализация : материалы докл. междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 28–29 окт. 2009 г. : в 2 ч. / Витеб. гос. технол. ун-т ; редкол.: В. В. Пятов [и др.]. — Витебск, 2009. — Ч. 1. — С. 135–138.

13. Галешова, Е. И. Теоретические основы диагностики кадров в организации / Е. И. Галешова // Регулирование социально-трудовых отношений в современных условиях хозяйствования : материалы докл. междунар. науч.-практ. конф., Ижевск, 16–20 нояб. 2009 г. / Удмурт. гос. ун-т ; редкол.: Н. Н. Олимских [и др.]. — Ижевск, 2009. — С. 212–220.

14. Galeshova, E. Management of personnel risks as the necessary condition of increase of competitiveness in the modern organization / E. Galeshova, E. Vankevich // European and national dimension in research : materials of junior researchers' conf., Novopolotck, Apr. 28–29 2010 : in 2 p. / Polotsk State Univ. ; publishing board: D. Lazouski [et al.]. — Novopolotck, 2010. — Iss. 2, P. 1. Humanities, Social Sciences. — P. 119–121.

15. Галешова, Е. И. Подходы к сущности кадровых рисков организации / Е. И. Галешова // Проблемы рынка труда и формирования трудовых ресурсов : материалы междунар. науч.-практ. конф., Москва, 17 дек. 2010 г. / Ин-т деловой карьеры ; редкол.: М. М. Медвидь [и др.]. — Москва, 2010. — С. 28–36.

16. Галешова, Е. И. Источники возникновения кадровых рисков в современной организации / Е. И. Галешова // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: цели, приоритеты, механизмы структурных преобразований : материалы междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 27–28 окт. 2011 г. : в 2 ч. / Витеб. гос. технол. ун-т ; редкол.: В. В. Пятов [и др.]. — Витебск, 2011. — Ч. 1. — С. 109–111.

17. Галешова, Е. И. Потери ресурсов как следствие реализации кадровых рисков в организации / Е. И. Галешова // Проблемы рынка труда и формирования трудовых ресурсов : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 16 дек. 2011 г. / Ин-т деловой карьеры ; редкол.: В. А. Назаров [и др.]. — Москва, 2012. — С. 70–75.

18. Галешова, Е. И. Неоинституционализм как основа становления категории кадровых рисков / Е. И. Галешова // Проблемы социально-экономических измерений в постиндустриальном обществе : сб. ст. междунар. заоч. науч. конф. / Удмурт. гос. ун-т ; науч. ред. Т. В. Плетнева. — Ижевск, 2012. — С. 42–49.

19. Галешова, Е. И. Связь транзакционных издержек оппортунистического поведения и кадровых рисков в организации / Е. И. Галешова // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : материалы междунар. науч.-практ. семинара, посвящ. 95-летию Воронеж. гос. ун-та, Воронеж, 8–9 нояб. 2013 г. / Воронеж. гос. ун-т ; редкол.: И. Б. Дуракова [и др.]. — Воронеж, 2013. — С. 52–54.

20. Galeshova, E. I. The process of management of personnel risks in a business: essence and approaches / E. I. Galeshova // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения : материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, Томск, 5–6 дек. 2013 г. / Томск. гос. ун-т ; редкол.: В. А. Гага [и др.]. — Томск, 2014. — С. 233–237.

21. Галешова, Е. И. Значение и содержание управления кадровыми рисками организации в условиях инновационной экономики / Е. И. Галешова // Инновационные пути развития современной экономики : материалы I Междунар. науч.-практ. конф., Гродно, 27 марта 2014 г. / Гродн. торг. колледж Белкоопсоюза ; редкол.: М. Г. Жук [и др.]. — Гродно, 2014. — С. 23–27.

22. Галешова, Е. И. Процесс управления кадровыми рисками в рамках корпоративного управления / Е. И. Галешова // Корпоративное управление: эффективность и перспективы развития : вторая Междунар. науч.-практ. конф. : сб. ст. / Гос. ун-т — учеб.-науч.-произв. комплекс ; под ред. И. Ю. Бочарова. — Орел, 2014. — С. 171–173.

23. Галешова, Е. И. Особенности деятельности кадровых служб организаций в современных условиях / Е. И. Галешова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 сент. 2014 г. : в 2 т. /

Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 1. — С. 146–147.

24. Галешова, Е. И. Роль и содержание кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь / Е. И. Галешова // Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования : материалы междунар. науч.-практ. конф., Новополоцк, 23–24 окт. 2014 г. : в 2 ч. / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский (пред.) [и др.]. — Новополоцк, 2014. — Ч. 2. — С. 359–362.

25. Галешова, Е. И. Теоретико-методологические основы формирования и реализации современной кадровой деятельности в организациях / Е. И. Галешова // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов междунар. науч.-практ. семинара, Воронеж, 7 нояб. 2014 г. / Воронеж. гос. ун-т ; редкол.: И. Б. Дуракова [и др.]. — Воронеж, 2014. — С. 14–16.

26. Галешова, Е. И. Совершенствование нормативно-методического обеспечения реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь / Е. И. Галешова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 мая 2015 г. : в 2 т. / Беларус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2015. — Т. 1. — С. 69–70.

27. Галешова, Е. И. Совершенствование локального нормативно-методического обеспечения кадровой службы современной организации в Республике Беларусь / Е. И. Галешова // Экономика глазами молодых : материалы VIII Междунар. экон. форума молодых ученых, Вилейка, 19–20 июня 2015 г. / Беларус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2015. — С. 237–239.

28. Галешова, Е. И. Оценка трансакционных издержек организаций Республики Беларусь / Е. И. Галешова // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации : материалы междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 28–29 окт. 2015 г. / Витеб. гос. технол. ун-т ; редкол.: Е. В. Ванкевич [и др.]. — Витебск, 2015. — С. 138–141.

#### *Иные публикации*

29. Степаненко, Е. И. Теоретические основы концепции интеллектуального капитала / Е. И. Степаненко, Л. Н. Галушкова // Тр. молодых специалистов Полоц. гос. ун-та, Экон. науки / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2005. — Вып. 8. — С. 31–33.

30. Степаненко, Е. И. Анализ состояния интеллектуального капитала предприятия (на примере предприятия «Новополоцкжелезобетон») / Е. И. Степаненко, Л. Н. Галушкова // Тр. молодых специалистов Полоц. гос. ун-та, Экон. науки / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2005. — Вып. 12. — С. 92–95.



31. Степаненко, Е. И. Корпоративная культура и ее роль в сохранении и развитии интеллектуального капитала предприятия / Е. И. Степаненко, Л. Н. Галушкова // Тр. молодых специалистов Полоц. гос. ун-та, Экон. науки / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2006. — Вып. 13. — С. 95–97.

32. Степаненко, Е. И. Структура интеллектуального капитала и подходы к ее определению / Е. И. Степаненко, Л. Н. Галушкова // Тр. молодых специалистов Полоц. гос. ун-та, Экон. науки / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2006. — Вып. 13. — С. 98–100.

33. Галешова, Е. И. Развитие интеллектуальных ресурсов предприятия на основе симплекс-метода / Е. И. Галешова, О. И. Гордиенко // Тр. молодых специалистов Полоц. гос. ун-та, Экон. науки / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2008. — Вып. 26. — С. 75–77.

34. Галешова, Е. И. Управление знаниями: его эффективность и роль в развитии интеллектуальных ресурсов организации / Е. И. Галешова, О. И. Гордиенко // Тр. молодых специалистов Полоц. гос. ун-та, Экон. науки / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2008. — Вып. 26. — С. 78–79.

35. Галешова, Е. И. Значение и содержание информационного обеспечения в системе управления интеллектуальными ресурсами предприятия / Е. И. Галешова, О. И. Гордиенко // Тр. молодых специалистов Полоц. гос. ун-та, Экон. науки / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский [и др.]. — Новополоцк, 2009. — Вып. 32. — С. 24–27.

## РЭЗЬЮМЭ

Галяшова Кацярына Ігараўна

### **Рэалізацыя кадрвай дзейнасці ў арганізацыях Рэспублікі Беларусь на аснове ацэнкі і кіравання кадравымі рызыкамі**

**Ключавыя словы:** кадравая дзейнасць арганізацыі, кадравыя рызыкі, трансакцыйныя выдаткі на рынку працы, кадравая служба.

**Мэта работы:** развіццё тэарэтычных падыходаў да рэалізацыі кадрвай дзейнасці арганізацый у інавацыйнай эканоміцы і распрацоўка напрамкаў удасканалення яе арганізацыйна-метадычнага забеспячэння ў Рэспубліцы Беларусь на аснове ацэнкі і кіравання кадравымі рызыкамі.

**Метады даследавання:** сістэмны падыход, аналіз і сінтэз, групоўка і параўнанне, рэтраспектыўны падыход, працэсны падыход, карэляцыйны аналіз, экспертныя ацэнкі.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна:** развіты тэарэтычныя падыходы да рэалізацыі кадрвай дзейнасці арганізацый у інавацыйнай эканоміцы, у тым ліку ўдакладненне яе сутнасці, абгрунтаванне неабходнасці кіравання кадравымі рызыкамі і дапаўненне іх катэгарыяльнага апарату на аснове неаінстытуцыянальнага падыходу; распрацавана метадычнае забеспячэнне ацэнкі і кіравання кадравымі рызыкамі арганізацыі, якое ўключае іх экспрэс-ацэнку, метадычны падыход да разліку трансакцыйных выдаткаў працадаўцы, дыферэнцыраваны па этапах кадрвай дзейнасці, метадычны падыход да кіравання кадравымі рызыкамі ў залежнасці ад стадыі іх узнікнення, задач кадрвай палітыкі; прапанаваны і абгрунтаваны практычныя рэкамендацыі па ўдасканаленні арганізацыйна-метадычнага забеспячэння кадрвай дзейнасці арганізацый у Рэспубліцы Беларусь.

**Рэкамендацыі па выкарыстанні:** вынікі даследавання выкарыстаны філіялам ААТ «Трэст № 16, г. Наваполацк» Завод БПД, рэгіянальным цэнтрам па Віцебскай вобласці НДЭІ Міністэрства эканомікі Рэспублікі Беларусь, канцэрнам «Беллегпрам», філіялам ААТ «Віцебскхлебпрам» Наваполацкі хлебазавод, філіялам УП «Віцебскаблгаз» ВУ «Полацкгаз», у адукацыйным працэсе УА «Полацкі дзяржаўны ўніверсітэт» і УА «Віцебскі дзяржаўны тэхналагічны ўніверсітэт».

**Вобласць прымянення:** дзейнасць кадравых службаў арганізацый Рэспублікі Беларусь, дзяржаўных органаў у сферы кіравання працоўнымі рэсурсамі, навучальны працэс устаноў вышэйшай адукацыі.

## РЕЗЮМЕ

Галешова Екатерина Игоревна

### **Реализация кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь на основе оценки и управления кадровыми рисками**

**Ключевые слова:** кадровая деятельность организации, кадровые риски, транзакционные издержки на рынке труда, кадровая служба.

**Цель работы:** развитие теоретических подходов к реализации кадровой деятельности организаций в инновационной экономике и разработка направлений совершенствования ее организационно-методического обеспечения в Республике Беларусь на основе оценки и управления кадровыми рисками.

**Методы исследования:** системный подход, анализ и синтез, группировка и сравнение, ретроспективный подход, процессный подход, корреляционный анализ, экспертные оценки.

**Полученные результаты и их новизна:** развиты теоретические подходы к реализации кадровой деятельности организаций в инновационной экономике, включая уточнение ее сущности, обоснование необходимости управления кадровыми рисками и дополнение их категориального аппарата на основе неинституционального подхода; разработано методическое обеспечение оценки и управления кадровыми рисками организации, включающее их экспресс-оценку, методический подход к расчету транзакционных издержек работодателя, дифференцированный по этапам кадровой деятельности, методический подход к управлению кадровыми рисками в зависимости от стадии их возникновения, задач кадровой политики; предложены и обоснованы практические рекомендации по совершенствованию организационно-методического обеспечения кадровой деятельности организаций в Республике Беларусь.

**Рекомендации по использованию:** результаты исследования использованы филиалом ОАО «Трест № 16, г. Новополоцк» Завод КПД, региональным центром по Витебской области НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, концерном «Беллегпром», филиалом ОАО «Витебскхлебпром» Новополоцкий хлебозавод, филиалом УП «Витебскоблгаз» ПУ «Полоцкгаз», в образовательном процессе УО «Полоцкий государственный университет» и УО «Витебский государственный технологический университет».

**Область применения:** деятельность кадровых служб организаций Республики Беларусь, государственных органов в сфере управления трудовыми ресурсами, учебный процесс учреждений высшего образования.

## SUMMARY

Galeshova Ekaterina Igorevna

### **The implementation of human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus on the base of assessment and management of personnel risks**

**Keywords:** human resources management activities in organization, personnel risks, transaction costs in the labor market, personnel department.

**Objective of the research:** the development of theoretical approaches to the implementation of human resources management activities in organizations in the innovation economy and the development of the ways of the improvement of its organizational-methodical support in the Republic of Belarus on the base of assessment and management of personnel risks.

**Methods of research:** system approach, analysis and synthesis, grouping and comparison, retrospective approach, process approach, correlation analysis, expert assessments.

**Obtained results and their novelty:** developed of theoretical approaches to the implementation of human resources management activities in organizations in the innovation economy, including clarification of its essence, substantiation of the necessity of management of personnel risks and addition of categorical apparatus on the base of neoinstitutional approach; developed of methodological support of evaluation and management of personnel risks in organizations and includes a rapid assessment of personnel risks, the methodical approach to the calculation of transaction costs of the employer that covers all stages of human resources management activities, the methodical approach to the management of personnel risks depending on the stage of emergence and personnel policy objectives; proposed and substantiated practical recommendations on the improvement of the organizational-methodical support of human resources management activities in organizations of the Republic of Belarus.

**Degree of application:** the results of the research were used by the branch of JSC «Construction and mounting trest №16, Novopolotsk» Plant large-panel construction, the regional center in Vitebsk region of The Economy Research Institute of the Ministry of Economy, the Concern «Bellegprom», the branch of JSC «Vitebskhhlebprom» Novopolotsk large-scale bakery, the branch of UE «Vitebskobl-gas» PU «Polotskgas», in the educational process of EE «Polotsk State University» and EE «Vitebsk State Technological University».

**The sphere of application:** activity of personnel department in organizations of the Republic of Belarus, activity of state bodies in the sphere of human resource management, educational process at institutions of higher education.

Редактор *Е.Г. Сазончик*  
Корректор *Л.К. Поплавская*  
Технический редактор *О.В. Бордашева*  
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 07.09.2016. Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ . Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,9. Уч.-изд. л. 1,6. Тираж 66 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/299 от 22.04.2014.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».  
Лицензия полиграфическая № 02330/210 от 14.04.2014.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.