

## References

1. Struts A.I. Metodika sistemy upravleniya zatratami (na primere OAO «Stroitel'nyj trest №8»): dis. magistra: zashchishchena 24.06.2020. Brestsk. gos. tekhnich. universitet, Brest, 2020. – 113 s.;
2. Asaul A.N. Upravlenie zatratami v stroitel'stve / A.N. Asaul, M.K. Starovojtov, R.A. Faltinskij : pod red. d.e.n., professora A.N. Asaula. – SPb : NPEV, 2009. – 392 s.

УДК 331.108

**Хвисевич Н. Ю.**, м. э. н., аспирант  
УО «Брестский государственный технический университет»  
г. Брест, Республика Беларусь

### **ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Изучая международный стандарт серии ISO 9004 – 2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» [1] следует отметить, что в настоящем стандарте рассматривается более широкий круг вопросов, касающихся менеджмента качества. Он нацелен на потребности и ожидания всех сопутствующих заинтересованных сторон и содержит руководство по систематическому и постоянному улучшению деятельности организации. Рассматривая детально содержание всех подпунктов стандарта, осознаем, что это путь к устойчивому развитию организации. Путь, по которому должны следовать руководители организации, если они желают достичь устойчивого успеха. Владелец предприятия в первую очередь заинтересован в прозрачности всех процессов управления, остается вопрос: как этого достичь? Стандарт утверждает, что управлять надо человеческими ресурсами.

Физические лица, потребители, владельцы, сотрудники, поставщики, партнеры и иные субъекты хозяйствования, которые добавляют ценность предприятия, являются заинтересованными лицами, и удовлетворение их потребностей и ожиданий является основным фактором в достижении устойчивого успеха организации. Одним из ключевых потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в развитии предприятия является прозрачность управления [3]. Практически прозрачность управления востребована на всех уровнях организационной структуры управления и во всех функциях, технологиях и процессах предприятия. Для определения данных показателей управления необходимо определить: условия устойчивого успеха, сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, принципы менеджмента, которые представляют основу для достижения данной цели – устойчивого развития организации, также элементы технологии прозрачного управления, которые развивают и условия позитивного движения предприятия по траекториям развития.

В условиях достижения устойчивого развития организации путем сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, необходимо учитывать, что деловая среда предприятия будет всегда изменчивой и неопределенной, поэтому следует рассматривать управление человеческими ресурсами через общие функции организации (ОФУ).

Специальная функция «Управление человеческими ресурсами» зачастую не имеет ответственных за ее исполнение, следовательно, не достигает своих целей и задач. Исходя из этого, целесообразно специальную функцию описывать семью общими функциями управления:

- принятие решений;
- контроль/мониторинг;
- учет;
- планирование;
- анализ и оценка;
- корректировка;
- стимулирование.

Опираясь на общие функции управления, появляется возможность рассмотрения второй системы управления организацией. Это начальники подразделений и специалисты, которые оперируют общими функциями управления и создают позитивную систему реализации управленческих воздействий, исходящих от высшего звена управления. В связи с этим, подход с помощью общих функций управления позволяет создать способ для объединения всех сил развития и движения их с адекватными скоростями развития в зону устойчивого развития организации с учетом управления человеческими ресурсами.

Для измерения уровней управляемости специальной функции «Управление человеческими ресурсами» (СФУЧР) можно использовать метод экспертных оценок, как наиболее точный в этих условиях измерения. Чтобы получить результаты необходимо разработать процедуры диагностики, подготовив при этом экспертную группу, и организовать процедуры измерения экспертных оценок. Получив результат [4], требуется заполнить Таблицу 1 «Обработка экспертных анкет определения УУ(СФУ<sub>i</sub>) организацией».

Таблица 1 – Обработка экспертных анкет определения УУ(СФУ<sub>i</sub>) организацией ABC

№ п/п	СФУ	Оценка в баллах										УУ, %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Политика				++	+	+	+				52
2	Маркетинг				+	+	+	+	+			60
3	Реализация					++	++	+				58
4	Закупки								++++	+		82
5	Финансы				+	+	+	+	+			60
6	СМК					+	+	+	++			68
7	УЧР			+	+++	+						40
8	Производство						+	++	++			72
$УУ = (\sum УУ_i) / 8 = 492 / 8 = 61,5$												61,5

Поскольку процессы управления человеческими ресурсами определяются общими функциями управления (ОФУ), рассмотрим на примере управление предприятия ABC данный алгоритм.

В первую очередь необходимо измерить их уровни управляемости (УУ). Поскольку одним из более точных и достоверных методов измерения процессов управления является метод экспертных оценок, прибегнем к его помощи. На основе данных, полученных в результате анкетирования, мы получаем оценки УУ каждой ОФУ. В таблице 2 приведены результаты анкетирования экспертами оценок по определению уровней управляемости устойчивым развитием процесса «Управление человеческими ресурсами».

Таблица 2 – Обработка экспертных оценок и определения уровней управляемости устойчивым развитием процесса «Управление человеческими ресурсами»

№ п/п	Общие функции управления	Оценка в баллах										УУ, %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Принятие решений							+++	+++			75
2	Контроль					++++	++					53,3
3	Учет					+	+	++	++			68,3
4	Анализ и оценка					+++	++	+				56,7
5	Планирование				+	+++	+	+				53,3
6	Корректировка					+++		+++				60
7	Стимулирование			+	++	+	+	+				48,3
Обобщающий УУ = $(\sum УУ_i) / 7 = 414,9 / 7 = 59,3$												59,3

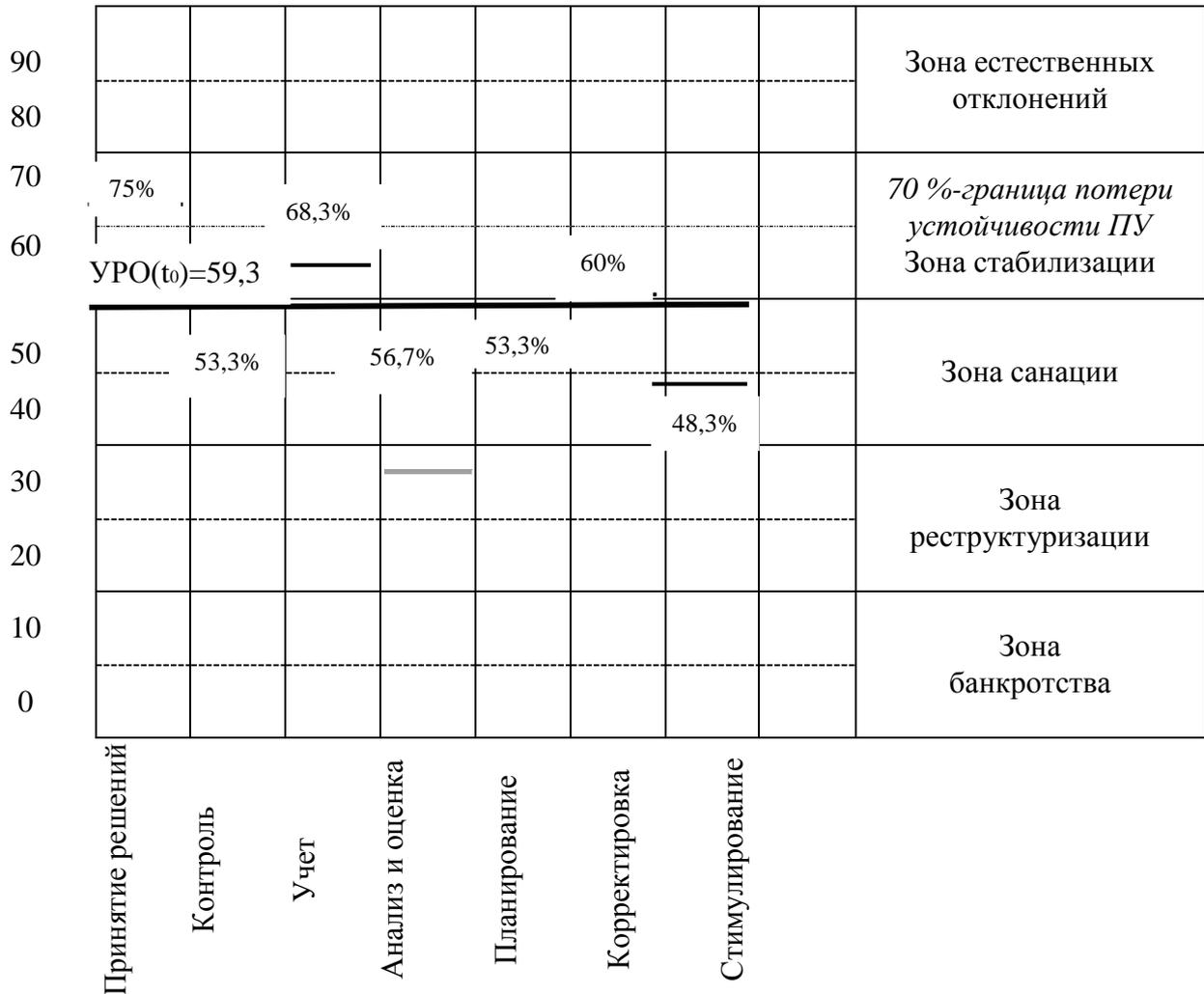
Уровень управляемости СФУЧР равен 40 % (Таблица 1), что свидетельствует о достаточно низком уровне управления. Данная функция вошла в низкую зону управляемости процессом управления в «Зону санации», что говорит о нерациональном управлении ЧР со стороны высшего звена управления. Рассматривая процесс управления «Человеческими ресурсами» в текущем режиме Таблица 2 показывает, что ОФУЧР на предприятии развиты на 59,3 %. Ответственный за процессы управления ОФУ начальник подразделения держит УУ в зоне санации. Для восстановления равновесия процессов управления человеческими ресурсами необходимо проанализировать процессы управления ОФУЧР и определить специалистов с учетом их УУОФУ.

Анализ УУОФУ по результатам экспертного опроса показывает, что самыми слабыми звеньями управления человеческими ресурсами является: планирование, стимулирование, контроль, анализ и оценка.

По полученным данным для определения зон управляемости всех ОФУЧР необходимо построить график уровней управляемости ОФУ<sub>i</sub>ЧР (рис. 1).

Разброс уровней управляемости ОФУ<sub>i</sub>ЧР составляет от 48,3 % (ПУ стимулированием) до 75 % (ПУ принятием решения), это говорит о том, что часть функций управления находится в достаточно низкой зоне управляемости. Обобщающий уровень управляемости ОФУ<sub>i</sub>ЧР равен 59,3 %, что соответствует зоне санации. Следовательно, специалисты, отвечающие за реализацию этих процессов должны пройти «повышение квалификации» и в следующих интервалах времени улучшить работу своих функций (процессов) управления и выйти в зону естественных отклонений.

УУ – 100%



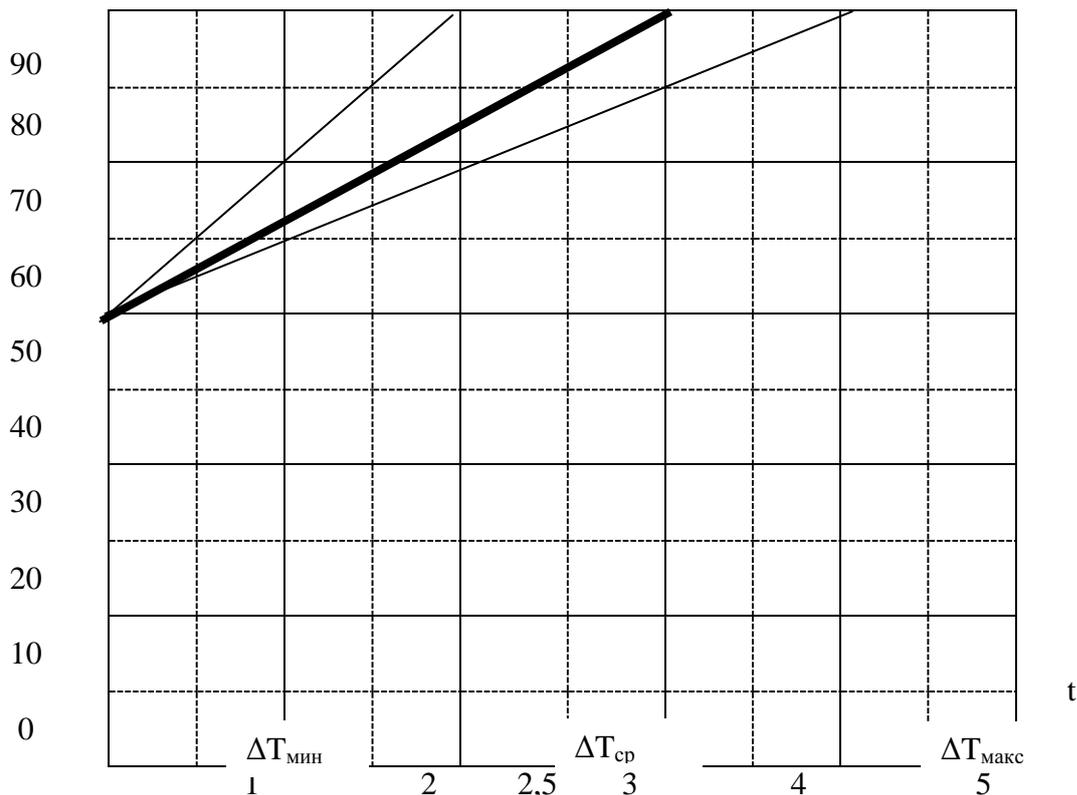
**Рисунок 1 – График УУ ОФУ и определения зон управляемости УЧР**

Определив «проблемы» в процессах ОФУ, для перехода процессов управления в зону естественных возникает необходимость определения времени ( $\Delta t$ ) стабилизации процессов управления. За стартовую точку движения всех ОФУЧР из точки  $t_0$  принимаем обобщенный уровень управляемости ОФУЧР, равный 59,3 %, мы принимаем, где  $УУ(t_0) = 59,3\%$  в точку стабилизации, где  $УУ(ОФУЧР_i)$  равен 95 %.

Время стабилизации процессов управления определяется исходя из значений  $t_{min}$ , угол наклона которого равен  $45^\circ$ , и времени  $t_{max}$  (угол наклона  $22-27$ ). Учитывая минимальное и максимальное время стабилизации определяют:

$$t_{\text{среднее}} = (t_{\text{min}} + t_{\text{max}}) / 2 \quad (1)$$

и принимают его за расчетное время стабилизации ( $t_{\text{стаб}}$ ) процессов управления (рис. 2).

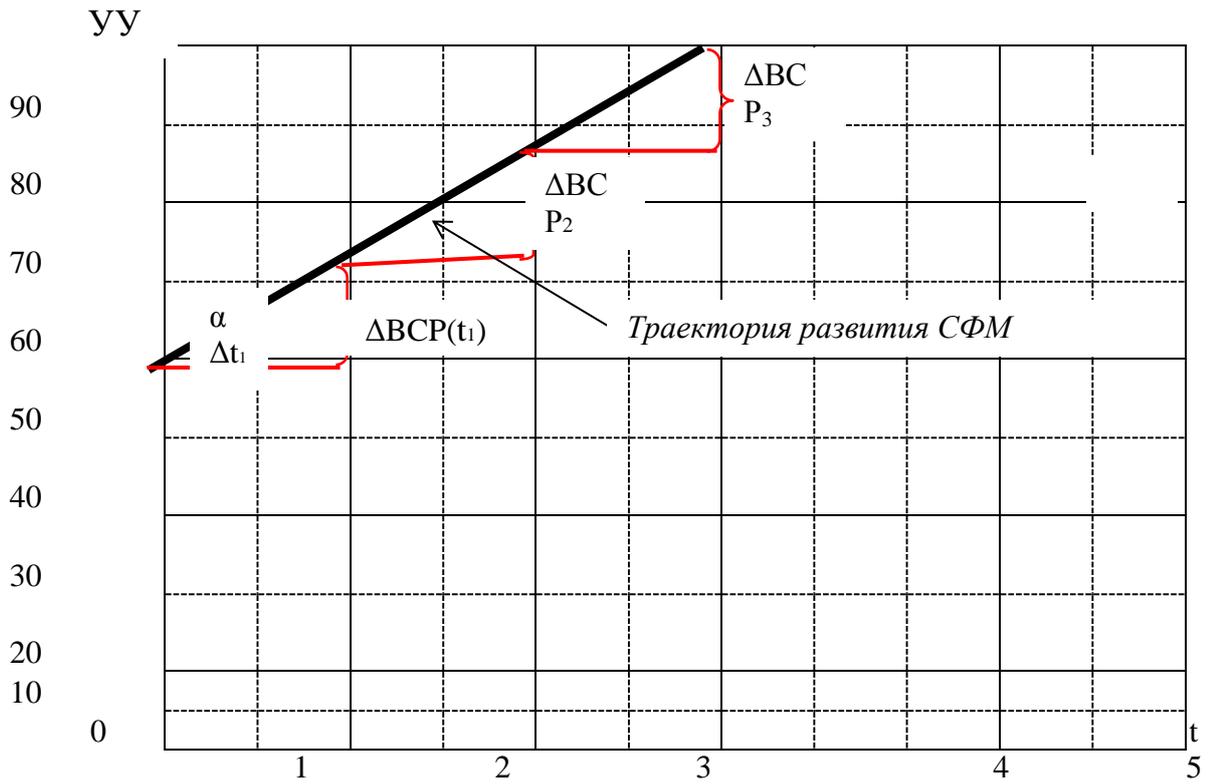


**Рисунок 2 – График определения минимального, среднего и максимального интервала времени стабилизации ОФУ<sub>i</sub>ЧР,  $t_{\text{стабилизации}}$  процессов управления**

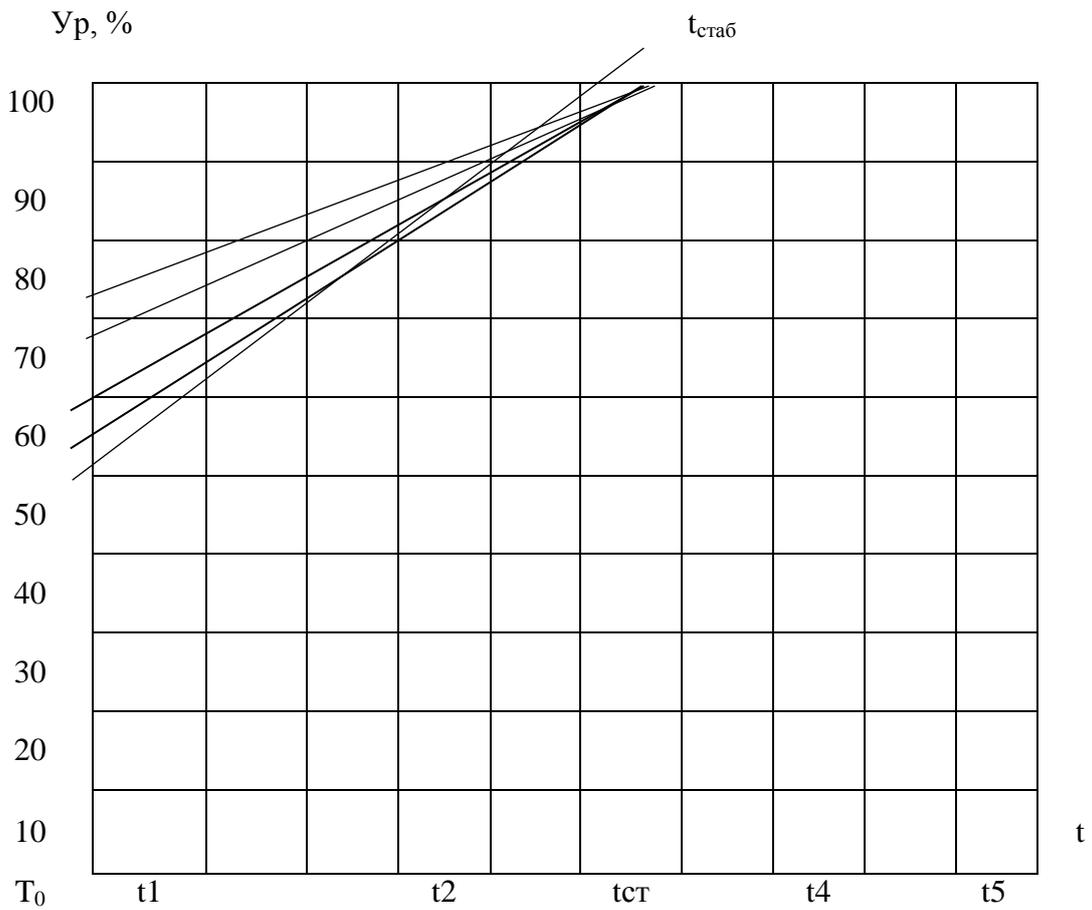
Определение времени стабилизации процессов управления ОФУЧР необходимо, чтобы найти направление, скорость и траекторию развития (ТР) процессов управления. Если разделить время стабилизации на  $n$  равных отрезков времени, то мы получим равнозначные приращения уровней управляемости  $\Delta УУ_i$ , стремящиеся в зону устойчивого развития организации. На каждом этапе движения  $\Delta УУ_i$  появляются приращения векторов сил развития  $\Delta ВСР_i$ , заставляющие двигаться  $\Delta УУ_i$  в заданном направлении и с заданной скоростью. На рисунке 3 представлен график ТР – ОФУЧР траектории развития общих функций управления, определяющий  $\Delta ВСР$  в интервалах времени  $t_1, t_2, t_3$ , при УУ ОФУЧР равен 59,3 % при  $t_0$ .

Для организации движения всех процессов управления ОФУЧР необходимо построить ТР всех ОФУ<sub>i</sub> начинающих движение в точке ( $t_0$ ) и одновременно завершающие процессы управления в точке  $t_{\text{стаб}}$ . На рисунке 4 представлен график построения траекторий развития ОФУ<sub>i</sub>ЧР.

Все ОФУЧР начинают из достигнутых УУ<sub>i</sub> на момент старта, т. е. в точке  $t_0$  и каждая функция со своей скоростью движется в точку  $t_{\text{стабилизации}}$ , в которой они все (ОФУ<sub>i</sub>) завершают свое движение, т.е. достигают УУ равных 100 %, что равняется устойчивому развитию организации.



**Рисунок 3 – График TR – ОФУЧР траектории развития ОФ управления ЧР, определяющей ΔBCP – приращения ВСР в интервалах  $t_1, t_2, t_3$ ;  $УУ(t_0) = 59,3$**



**Рисунок 4 – График траекторий развития (ТР) ОФУ<sub>i</sub>**

В соответствии с проведенным анализом видно, что функция управления человеческими ресурсами находится в зоне санации. В этой зоне консалтингу уже сложно получить высокие результаты, поскольку это зона «банковских решений». В этих условиях банк заключает договор с «Менеджерами по антикризисному управлению и санации» (МАУСаами) на вывод предприятия в зону устойчивого развития (УУ процессов управления находятся в диапазоне от 95 % УУ до 85 % УУ). Хочется также отметить, что это менеджеры, которые используют инновационные технологии эффективного менеджмента (ИТЭМ).

### Литература

1. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск : Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.

2. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года / под общ. ред. В. Л. Гуревича – Минск : БелГИСС, 2009. – 152 с.

3. Высоцкий, О. А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О. А. Высоцкий. – Минск : Право и экономика, 2014. – 54 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

4. Хвисевич, Н. Ю. Анализ и оценка экономической эффективности управления человеческими ресурсами организации / Г. Ю. Хвисевич // – Вестник БрГТУ. – 2021. – № 2 (125): Экономика. – С. 118–122.

5. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений по специальности "Экономика и управление на предприятии" / Н. П. Беляцкий. - Минск: Современная школа, 2008. – 448 с.

6. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А. А. Брасс. – Минск : Современ. шк., 2006. – 348 с.