

Показатели	До внедрения ресурсосберегающей стратегии	После внедрения ресурсосберегающей стратегии	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Рентабельность производства, %	30,98	46,54	+50,22	–
Фондоотдача, гривен	2,15	2,90	+1,35	+12,85

Так, рост производительности труда (на 12,82%), выпуска продукции (на 12,87%) и существенное уменьшение затрат на производство исследуемой продукции (бензольных углеводородов) повлияют на увеличение прибыли, рентабельности и других технико-экономических показателей, позволят получить экономический эффект от внедрения в размере 5 960 тыс. грн.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что в современных экономических условиях проблема повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий требует новых подходов, одним из которых является разработка и реализация ресурсосберегающей стратегии, которая в настоящее время является одним из действенных способов повышения эффективности предприятий.

В результате исследования было установлено, что внедрение ресурсосберегающей стратегии, основанной на применении нового оборудования, обеспечит более эффективный способ производства бензольных углеводородов и приведет к снижению затрат на их производство, что в свою очередь обеспечит рост прибыльности и эффективности предприятий коксохимической промышленности.

Список использованной литературы

1. **Сердюк-Копчечки, Ю. В.** Обґрунтування вибору пріоритетних напрямків інноваційного розвитку промисловості України / Ю. В. Сердюк-Копчечки, О. А. Шакура // Економіка і організація управління. – 2009. – № 5. – С. 64–69.

2. **Ковеня, Т. В.** Аналіз стану виробництва та споживання основних видів хімічної продукції в Україні в 2013 році (обсяги виробництва і реалізації, експортні та імпорتنі поставки, світові ціни). Прогнозна оцінка функціонування хімічної промисловості України в 2014 році / Т. В. Ковеня // Хімічна промисловість України. – 2014. – № 3 (122). – С. 3–28.

3. **Ukrstat.org** – публікація документів Державної Служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukrstat.org/uk/druk/soc_ek/2015/publ_11_-2015_u.html. – Дата доступу : 15.07.16.

4. **Ганущак-Єфименко, Л. М.** Шляхи реалізації стратегічного підходу в управлінні інноваціями / Л. М. Ганущак-Єфименко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 106–109.

И. М. Гарчук (garchuk_im@mail.ru),
ст. преподаватель

*Брестский государственный
технический университет
г. Брест, Республика Беларусь*

ЗАДАЧИ ДИАГНОСТИКИ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЭКСПЕРТНЫЕ ГРУППЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ РАЗВИТИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Рассматриваются вопросы диагностики уровней развития специальных функций управления на предприятии. Выявляются проблемы совершенствования специальных функций управления. Рассматриваются задачи диагностики в условиях оценки стратегических процессов управления на предприятии. Приводятся мероприятия, необходимые для подготовки и проведения диагностики объекта управления. Анализируются основные объективные и субъективные методы сбора информации. Исследуются вопросы целесообразности использования метода экспертных оценок для определения стартовых уровней стратегической управляемости специальных функций управления, его сильные и слабые стороны. Указываются мероприятия, необходимые для проведения оценки уровней стратегического развития специальных функций управления, нормального управления и корректировки управляющих воздействий.

Discusses issues of diagnostics of levels of development of special management functions in the enterprise. Identified challenges to improve the special management functions. The problem of diagnosis in terms of the evaluation of the strategic

management processes in the enterprise. Are activities necessary for the preparation and testing of the control object. Analyzes the basic objective and subjective data collection methods. Explores the issues of feasibility of the use of expert evaluation method to determine the initial levels of strategic handling of special control functions, its strengths and weaknesses. Are activities necessary for the assessment of levels for strategic development of the special control functions, the normal control and adjustment of control actions.

Диагностика объекта управления представляет собой комплекс логически последовательных мероприятий и действий, направленных на получение достоверных и достаточных данных о состоянии объекта управления, об общих тенденциях, факторах развития. Проведение диагностики является ключевым моментом в процессе выработки практических мероприятий по совершенствованию специальных функций управления, формулирования и внедрения стратегии устойчивого развития предприятия. Управление предприятием должно осуществляться через специальные функции управления (СФУ), регламентированные «петлей качества» международных стандартов ИСО серии 9000: политика, маркетинг, реализация, закупки, финансы, система менеджмента качества, управление человеческими ресурсами, производство [1].

Диагностику уровней развития специальных функций управления можно проводить при полном обследовании или измерении с помощью мониторинга процессов управления экспертным или аналитическим методом. Диагностика уровней развития специальных функций управления осуществляется с помощью анализа показателей, характеризующих стратегию управления предприятием: задачи стратегического управления решаются с помощью специальных функций управления, задачи текущего управления решаются с помощью общих функций (принятие решений, контроль (мониторинг), учет, планирование, анализ и оценка, корректировка, стимулирование) [1].

Для измерения процессов управления и определения задач диагностики уровня развития необходимо определить проблемы совершенствования специальных функций управления, участников процесса стратегического управления и корректировки, необходимость разработки программы устойчивого развития предприятия. Такой анализ позволит более полно определить задачи, решаемые с помощью диагностики специальных функций управления.

Чаще всего проблемы совершенствования специальных функций управления на предприятиях вызваны тем, что нет:

- полной объективной оценки стратегического развития СФУ;
- исполнителей, способных решать задачи стратегического управления СФУ;
- самой программы совершенствования стратегического управления предприятием;
- возможности объективно влиять на процессы стратегического управления;
- сертифицированной системы стратегического управления качеством;
- отдела маркетинга.

Все работники предприятия являются участниками процессов управления, и проблемы предприятия затрагивают каждого человека, работающего в организации. Участниками процессов стратегического управления являются директор предприятия, его заместители и начальники подразделений.

В условиях оценки стратегических процессов управления на предприятии задачами диагностики являются:

- измерение уровней управляемости специальных функций стратегического управления;
- определение зон управляемости и стартовых точек траектории стратегического развития управляемости;
- измерение уровней управляемости основных и дополнительных параметров стратегического управления;
- определение траектории развития в поле стратегической управляемости;
- расчет объема действий и затрат на осуществление программы стратегического развития предприятия;
- расчет времени реализации программы стратегического устойчивого развития.

На рисунке приведены мероприятия, необходимые для подготовки и проведения диагностики объекта управления.

Мероприятия, необходимые для подготовки и проведения диагностики объекта управления



При подготовке и проведении диагностики необходимо проанализировать классификацию методов сбора информации. Методы сбора информации можно подразделить на объективные, построенные на статистически-математическом анализе документальной базы, и субъективные, построенные на обобщении мнений и реакций экспертов [2].

К субъективным методам относят анкетирование, интервьюирование, метод полярных профилей, метод физиологических измерений, графологический метод, наблюдение. Основными объективными методами являются анализ документов, экономический анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, регрессионный метод, корреляционный анализ, экстраполяция данных, вариационный анализ, сглаживание по экспоненте, анализ рядов динамики, градиентный метод, метод наименьших квадратов, экономико-математическое моделирование, нелинейное программирование, теория игр, причинно-следственный анализ, графический метод.

Из вышеприведенных методов целесообразнее использовать в процессе проведения диагностики метод экспертных оценок, а именно индивидуальное и групповое анкетирование, а также метод анализа и оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия и метод анализа документов.

Метод анализа и экономической оценки производственно-хозяйственной деятельности предполагает обработку результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, анализ технико-экономических показателей, документов и форм, существующих на предприятии, и других источников.

Одним из часто используемых и эффективных методов сбора первичной информации является анализ документов [2]. Такими документами могут быть постановления руководства, директивные, плановые документы, приказы и распоряжения администрации предприятия, стандарты предприятия, утвержденные положения. Информацию в документах принято разделять на первичную и вторичную. Первичная информация описывает конкретные ситуации об освещении деятельности конкретных лиц. Вторичная информация носит более обобщенный аналитический характер, в ней, как правило, отражены более глубокие социальные и межлич-

ностные связи. При оценке уровня развития специальных функций управления в состав источников информации могут входить приказы и распоряжения администрации; бизнес-план; данные о персонале предприятия; финансовые отчеты; отчеты об участии в выставках, ярмарках, о командировках; планы и отчеты по реализации продукции; производственные планы; отчетные данные об остатках готовой продукции на складах и другие документы.

Для определения стартовых уровней стратегической управляемости СФУ может быть использован метод экспертных оценок. Подбор количественного и качественного состава экспертной группы при проведении диагностики СФУ производится на основе анализа широты решаемой проблемы, достоверности оценок, характеристик экспертов и затрат ресурсов. Общим требованием при формировании группы экспертов является достижение целей исследования и эффективности решения поставленных перед ним задач. Эффективность решения задач исследования определяется характеристиками достоверности экспертизы и затратами на нее.

Широта решаемой проблемы, в данном случае оценка уровней развития специальных функций управления, определяет необходимость привлечения к экспертизе руководителей высшего и среднего звена управления.

Достоверность результатов диагностики будет зависеть от уровня знаний отдельных экспертов, долевого состава различных специалистов в группе, от характеристик экспертов и количества членов в экспертной группе. Если предположить, что эксперты являются достаточно точными измерителями, то с увеличением числа экспертов достоверность экспертизы всей группы возрастает. Целесообразно получать информацию от множества экспертов. Это позволяет получить на основе обработки данных более достоверные результаты. При использовании данного метода возникают определенные проблемы, а именно: подбор экспертов, подготовка инструментов сбора информации, проведение опроса и анкетирования экспертов, обработка результатов.

Поименный список экспертов под разработанный долевой состав группы должен определяться по итогам качественной оценки кандидатур на основе индивидуальных характеристик, выделяемых при исследовании вопросов измерения: компетентности (степень квалификации эксперта в определенной области знаний), креативности (способность решать экспертом творческие задачи), конформизма (подверженность эксперта влиянию авторитета), аналитичности и широты мышления, коллективизма, самокритичности экспертов [2].

Анкetter прикрепляется к определенным подразделениям предприятия, в которых и должен осуществить опрос или анкетирование респондентов. Анкetter предварительно знакомится с руководителями закрепленных подразделений, рассказывает руководителю о целях проведения опроса и предварительно определяет список лиц, участвующих в опросе, осматривает место проведения опроса.

Экспертная оценка является одной из наиболее распространенных и достаточно легко реализуемых методик оценки результативности различных видов деятельности. При проведении оценки результативности системы управления устанавливаются степень реализации запланированной деятельности и степень достижения запланированных результатов.

Экспертами при рассмотрении стратегических задач развития как предприятия, так и специальных и общих функций управления выступают руководители предприятия и структурных подразделений.

Рассматривая процесс проведения диагностики, необходимо учитывать трудности, с которыми можно столкнуться в процессе проведения диагностики уровня развития: проблемы, связанные с нерациональным определением продолжительности экспертизы; проблемы, связанные с выбором места проведения диагностики; проблемы, связанные с несовершенством применяемого инструмента в ходе проведения измерений; проблемы, связанные с психологическим восприятием диагностики экспертной группы.

Анализируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что для оценки уровней стратегического развития специальных функций управления, нормального управления и корректировки управляющих воздействий может потребоваться создание:

- информационно-аналитической системы предприятия, позволяющей измерить и оценить уровень развития специальных функций управления с помощью диагностики и мониторинга;
- центра устойчивого развития предприятия, сотрудники которого способны понять, принять и реализовать программы устойчивого развития предприятия;
- стратегии устойчивого развития предприятия и ее реализация;

- возможностей для оперативной корректировки процессов стратегического управления предприятием;
- возможностей для настройки и сертификации системы управления качеством;
- отдела маркетинга, способного прогнозировать и реализовывать маркетинговые действия на предприятии.

Диагностика систем управления специальными функциями конкретного предприятия должна проводиться комплексно. Все направления деятельности необходимо рассматривать в их взаимосвязи и взаимообусловленности, изменении и развитии. Следует раскрывать и оценивать факторы, измерять их влияние на результат производственно-хозяйственной деятельности всего предприятия. Обобщение результатов диагностики позволит оценить развитость исследуемых систем управления предприятием, разработать мероприятия по устранению вскрытых недостатков и дальнейшему улучшению работы предприятия в целом.

Список использованной литературы

1. **Диагностика** и мониторинг процессов управления хозяйственными системами / О. А. Высоцкий [и др.] ; под. общ. ред. О. А. Высоцкого. – Минск : ЦНИИТУ, 1999. – 234 с.
2. **Высоцкий, О. А.** Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий ; под ред. Р. С. Седегова. – Минск : Право и экономика, 2004. – 396 с.
3. **Менеджмент** качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 г. / под общ. ред. В. Л. Гуревича. – Минск : БелГИСС, 2009. – 152 с.

Е. В. Зацепина (ev_zacepina@mail.ru),
ассистент

*Брестский государственный
технический университет
г. Брест, Республика Беларусь*

ЗНАЧЕНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА К НОВОВВЕДЕНИЯМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Деловая среда современного предприятия нестабильна и агрессивна. Приспособление предприятия к этой среде идет за счет совершенствования управленческой деятельности и внедрения нововведений в различных областях. Система адаптации сотрудников к нововведениям является одной из самых сложных подсистем управления организацией. Сложность обусловлена субъектно-объектной сущностью персонала организации, предопределяющей необходимость учета и гармонизации организационно-производственных и индивидуально-социальных особенностей для обеспечения эффективности процессов управления человеческими ресурсами организации. Эффективное использование потенциала сотрудников, налаживание системы оптимальной адаптации к нововведениям, создание социально комфортных условий для самореализации личности становятся определяющими моментами в достижении устойчивого развития организации.

The business environment of a modern enterprise is unstable and aggressive. The adaptation of enterprises to the environment is by improving management practices and the introduction of innovations in various fields. The adaptation of employees to innovation is one of the most complex subsystems of management of the organization. The complexity caused by subject-object nature of the organization's staff, which predetermines the necessity of taking into account and harmonizing the organizational-production and individual-social characteristics to ensure the effectiveness of management processes human resources of the organization. Effective use of potential of employees, the establishment of a system optimum adaptation to innovations, the creation of socially comfortable conditions for self-realization become the most critical elements in achieving sustainable development organization.

Человеческие ресурсы обладают специфическими признаками, вытекающими из природы человека и отличающими их от всех других видов ресурсов. В отличие от материальных, финансовых, информационных и других видов ресурсов, люди наделены эмоциями и интеллектом, способны к постоянному развитию и самосовершенствованию. От того, насколько велика вероятность совпадения ожидаемого и реального баланса интересов сторон, а именно целей сотрудников и общеорганизационных целей, зависит развитие организации.

Персонал имеет существенное значение для достижения устойчивого развития организации, поскольку его вовлечение в полном объеме позволяет использовать его способности на благо заинтересованных сторон. Заинтересованными сторонами являются физические лица и