

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Н. Ю. Хвусевич¹

¹ Магистр экономических наук, аспирант кафедры экономической теории и логистики, учреждения образования «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь, e-mail: natkhvisevich@gmail.com

Реферат

Процесс управления – это деятельность субъектов управления, руководителей, управленческого персонала организации, направленная на достижение целей предприятия путем реализации определенных функций с использованием методов и принципов управления.

Процесс управления имеет сложную структуру и является совокупностью целенаправленных действий управления в согласовании совместной деятельности коллектива для достижения цели организации. Используя теорию измерения уровней управляемости, можно измерять процессы управления количественными показателями; ввести показатели шкалы измерения и количественные оценки основных и дополнительных показателей процессов управления.

В данной статье предлагается решение задачи по анализу и оценке экономической эффективности специальной функции управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, уровни управляемости, функции управления, теория измерения, вектор сил развития.

ANALYSIS AND EVALUATION OF ECONOMIC EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION

N. Y. Khvisevich

Abstract

The management process is the activity of the subjects of management, managers, management personnel of the organization, aimed at achieving the goals of the enterprise through the implementation of certain functions using the methods and principles of management.

The management process has a complex structure and is a set of purposeful actions of the board in coordinating the joint activities of the team to achieve the goals of the organization. Using the theory of measuring levels of manageability, it is possible to measure the processes of quantitative management; introduce indicators of the measurement scale and quantitative estimates of the main and additional indicators of management processes.

This article proposes a solution to the problem of analyzing and assessing the economic efficiency of the special function of human resource management.

Keywords: human resources, levels of controllability, management functions, measurement theory, vector of development forces.

Введение

Эффективность управления организацией подразумевает постоянное внимание как к теории управления, так и к практике. При этом основными рассматриваемыми факторами являются прозрачность процессов управления, экономическая эффективность использования средств производства, ресурсов и труда. На фоне борьбы между экономическими субъектами в сфере удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон на первый план выдвигаются человеческие качества, такие как способность к логическому и творческому мышлению, умение слушать и убеждать людей, эффективно взаимодействовать с ними и создавать условия для эффективного управления организацией. В таких условиях функционирования руководство предприятием должно больше уделять внимания управлению человеческими ресурсами, подготовке персонала и развитию его способностей быстро реагировать на трансформацию рынка и требований клиентов. Соответственно целью данной работы является изучение основных методов анализа и оценки управления человеческими ресурсами организации, а также выявления преобразований в работе профессионального коллектива и необходимость показать потенциальные пути развития организации для достижения её устойчивого успеха. При написании данной работы необходимо решить следующие задачи: определить и изучить стартовые условия работы организации, обосновать использование методов анализа и оценки управления человеческими ресурсами, исследовать основные показатели и обобщить результаты.

Общие положения анализа и оценки экономической эффективности управления человеческими ресурсами организации

Государственная программа «Комплекс мер по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством» [1] ставит своей целью повысить качество выпускаемой продукции, конкурентоспособность организаций и устойчивость экономики за счет внедрения в организациях современных систем управления, передовых техник

качества и эффективного управления. Разработанная на базе программы «Система мер по управлению качеством в промышленном комплексе Брестской области на 2017–2020 годы» [2] пунктом 4.6 предусматривает разработку предложений по мотивации и стимулированию организаций к интенсивному внедрению на этапах жизненного цикла продукции современных информационных технологий учреждениями образования.

Особое место в улучшении процессов управления организацией занимают стандарты качества управления организацией ISO 9004 – 2010; 2018 [3] и разработанные с учетом их требований инновационные технологии эффективного менеджмента (ИТЭМ), обуславливающие основные характеристики управления организацией. Стандарты дают возможность разработать программу устойчивого развития системы управления устойчивым социально-экономическим развитием организацией.

Процесс управления – это деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, линейных и функциональных руководителей, другого управленческого персонала организации, направленная на достижение целей предприятия путем реализации определенных функций с использованием методов и принципов управления. Сами же процессы управления многообразны: от управления коллективом производственной организации до управления отдельным человеком; от управления в долгосрочной перспективе до управления оперативной деятельностью; от управления исследованиями по созданию новых видов продукции до управления реализацией.

Процесс управления имеет сложную структуру и является совокупностью целенаправленных действий аппарата управления в сфере согласования совместной деятельности коллектива для того, чтобы достичь цели организации. Каждый из реальных процессов может быть представлен состоящим из стадий, этапов, фаз, которые в свою очередь состоят из процедур и операций. Используя теорию измерения уровней управляемости [4], можно измерять процессы управления количественными показателями; ввести показатели

шкалы измерения и количественные оценки основных и дополнительных показателей процессов управления; рассчитать динамические характеристики и величину усилий, требуемых для корректировки процессов управления. Этапы процессов управления хозяйственной деятельностью организации можно классифицировать с учетом общих функций управления, к которым относятся этапы:

- процесса принятия решений;
- процесса контроля;
- процесса учета;
- процесса анализа и оценки;
- процесса планирования;
- процесса корректировки;
- процесса стимулирования.

Также этапы процессов управления можно систематизировать по следующим специальным функциям управления:

- политикой;
- маркетингом;
- реализацией;
- закупками;
- финансами;
- системой менеджмента качества;
- управления человеческими ресурсами;
- управления производством.

В системах управления производственной организации каждый процесс управления имеет «Паспорт процесса управления» и «Карту процедур процесса управления».

Если принять, что управление – это движение в заданном направлении, соответственно и процессы управления также движутся в заданном направлении. В «Паспорте процесса» обязаны определяться должности владельца, ответственного исполнителя, исполнителей процесса, наименование показателей процесса, единицы измерения, значения показателей, периодичность измерения, ответственное лицо за измерение, место регистрации и другие адресные данные.

В «Карте процедур процесса» назначается порядок разработки, внедрения и управления документами системы менеджмента качества. Карта процедур определяет, как входные данные: алгоритм процедуры, описание этапов процедуры, ответственного участника, так и выходные данные. В качестве входных данных используются: решение о разработке документов системы менеджмента качества (СМК); график разработки документов СМК; проекты документов СМК; проекты, требующие доработки; согласованные проекты; утвержденные документы СМК; копии документов на местах (актуализированные); информация о необходимости изменений; внесение изменений; решение об отмене документа.

Кроме оценочных показателей достижения цели процесса в характеристику процесса попадают: входные данные процесса (постановщик процесса); мониторинг входных данных процесса (кто, с какой периодичностью, по какой методике, где регистрирует); выходные данные процесса (потребитель данных); мониторинг выходных данных процесса (кто, с какой периодичностью, по какой методике, где регистрирует); менеджмент ресурсов; менеджмент документов; критическая точка процесса; мониторинг в критических точках процесса (кто, с какой периодичностью, по какой методике, кто регистрирует); показатели результативности процесса; совершенствование процесса по результатам анализа со стороны владельца процесса; взаимодействие с другими процессами; реализация процесса. Все 14 характеристик процесса описывают каждый шаг движения процесса в заданном направлении с заданной скоростью движения по траектории развития процесса управления. Совокупность двух документов системы менеджмента качества «Паспорт процесса управления» и «Карта процедур процесса управления» определяют характеристики и функции движения системы управления в заданном направлении.

Специальные функции управления, характеризующие общими, базовыми и временными функциями управления и их параметрами, определяют процессы управления организацией в целом.

Методы измерения и анализа уровней управляемости специальных функций можно разделить на две группы. К первой группе относятся методы, связанные с подготовкой и проведением диагностики специальных функций управления. Вторая группа – методы, связанные с разработкой и предоставлением результатов диагностики на все уровни управления. Специальные функции управления, характеризующие

базовыми и общими процессами управления, позволяют определить процессы управления организацией в целом. Диагностика специальных функций управления является основой для определения уровней управляемости всей системой управления организацией.

В системах управления устойчивым развитием организации, в зависимости от параметров измерения и их характеристик, рассматриваются субъективные и объективные методы измерения. Методы сбора объективной информации предполагают выбор конкретного метода из совокупности потенциально возможных методов рассматриваемого параметра управляемости или группы параметров, измеряют одним или несколькими объективными методами сбора информации. В отдельную группу на подготовительном этапе выносятся методы работы с экспертной группой (метод экспертных оценок).

Для измерения уровней управляемости организацией используют метод экспертных оценок, а также для определения уровней управляемости всех процессов управления функционирующими в организации.

Анализ развития процессов управления по уровням управляемости показывает, какие варианты развития процессов управления могут ожидать данное предприятие в случае построения характеристики стагнации предприятия, то можно найти точку невозврата организации в систему устойчивого развития.

Акционеры и руководство организацией должны решать вопросы, связанные с управлением «человеческими ресурсами» и принимать своевременные решения по совершенствованию процессов и процедур в системах управления устойчивым социально-экономическим развитием организацией (СУЭСЭРО).

В этих условиях речь идет о характеристиках коллектива предприятия, его социально-психологических характеристиках, сложившихся взаимоотношениях в профессиональных коллективах организаций, в условиях формирования и развития процессов и процедур управления человеческими ресурсами организации. Владельцы процессов управления должны включить в систему анализа эффективности работы своего процесса, характеристики, формирующие деловые качества специалистов, работников и коллектива.

Для измерения уровней управляемости специальных функций управления можно использовать метод экспертных оценок, как наиболее точный в этих условиях измерения, и разработав процедуры диагностики, подготовив экспертную группу, организовав процедуры измерения экспертных оценок заполнить Таблицу 1. Обработка экспертных анкет определения УУ(СФУ) организацией.

Анализ и оценка экономической эффективности специальной функции «Управление человеческими ресурсами (СФУЧР) определяется показателями процессов управления, определяющими долю выручки, приходящуюся на СФУЧР в общем объеме выручки. Среднегодовая выручка Предприятия АВС, соответствующая человеческим ресурсам в годовом объеме выручки, равна 38 163 426 рублей. СФУЧР реализуется в текущем управлении через основные функции управления (ОФУ) и рассматриваются с помощью ОФУ, реализующихся в текущих интервалах – месяц. В каждом текущем интервале месяц будет использоваться среднемесячная выручка:

$$W_{мес} = W_{год} / 12 = 38\ 163\ 426 / 12 = 3\ 180\ 285,5 \text{ рублей.} \quad (1)$$

Таблица 1 – Обработка экспертных анкет определения УУ(СФУ) организацией АВС

№ 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
$УУ = (\sum УУ) / 8 = 492 / 8 = 61,5$												61,5	

Процессы управления человеческими ресурсами определяются общими функциями управления (ОФУ) учитывающими:

- процесс управления принятия решений;
- процесс управления контролем;

- процесс управления учетом;
- процесс управления анализом и оценкой;
- процесс управления планированием;
- процесс управления корректировкой;
- процесс управления стимулированием.

Все семь **ОФУ** определяют процесс управления специальной функцией «Управление человеческими ресурсами».

Для определения эффективности управления **ОФУ** надо измерить их уровни управляемости (**УУ**), используя один из методов измерения процессов управления. Более точным и достоверным методом измерения процессов управления является метод экспертных оценок, который достаточно распространён и широко используется в подобных ситуациях в авиации. Для проведения измерения назначается экспертная группа и проводится анкетирование эффективности управления **СФУЧР** с помощью **ОФУ**. 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. Функция **УЧР** вошла в низкую зону управляемости процессом управления в «Зону санации». Это указывает на нерациональное управление «Человеческими ресурсами» со стороны высшего звена управления (**ВЗУ**). Рассматривая процесс управления «Человеческими ресурсами» в текущем режиме таблица 2 показывает, что **ОФУЧР** на предприятии развиты на 59,3 %, т. е. **УУЧР** равны 59,3 %. Ответственный за процессы управления **ОФУ** начальник подразделения «Кадры» держит **УУ** в зоне санации. Для того чтобы восстановить равновесие 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** надо построить график уровней управляемости **ОФУЧР** (рис. 1). Анализ процессов управления определил:

- процесс управления принятием решений равен 75 %, расположен в зоне стабилизации;
- процесс управления контролем равен 53,3 %, что соответствует зоне санации;
- процесс управления учетом равен 68,3 % и размещен в зоне стабилизации;
- процесс управления анализом и оценкой равен 56,7 %, располагается в зоне санации;
- процесс управления планированием равен 53,3 % и относится к зоне санации;
- процесс управления корректировкой равен 60 %, расплoжен в зоне стабилизации;
- процесс управления стимулированием равен 48,3 % – зона санации.

Разброс уровней управляемости **ОФУЧР** 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 **ОФУЧР** равен 59,3 %, что соответствует зоне санации. Также в зоне санации находятся еще четыре процесса управления: контроль, анализ и оценка, планирование и стимулирование. 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.

В случае, если они не справятся со своей задачей, таких специалистов необходимо заменить, поскольку им не по силе данная работа. В первую очередь необходимо принять меры в отношении самых слабых уровней управляемости **ОФУЧР** (контроль, анализ и оценка, планирование и стимулирование) и направить все усилия на решение данных проблем.

Определив «проблемы» в процессах **ОФУ** для перехода процессов управления в зону естественных отклонений или в зону устойчивого развития процессов управления надо определить время (Δt) стабилизации процессов управления. Учитывая, что обобщенный уровень управляемости **ОФУЧР** равен 59,3 %, мы принимаем за стартовую точку движения всех **ОФУЧР** из точки t_0 , где $УУ(t_0) = 59,3$ % в точку стабилизации, где $УУ(ОФУЧР_i)$ равен 95 %.

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

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

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

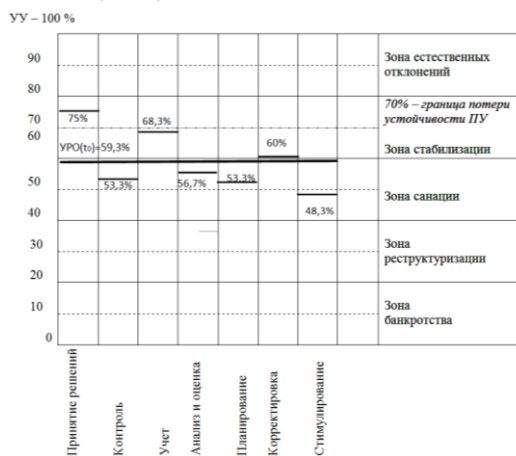


Рисунок 1 – График **УУ ОФУ** и определения зон управляемости **УЧР**

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 .

На рисунке 3 показаны приращения времени Δt_i и приращения $УУ ОФУ$ в каждом интервале Δt_i на 13,3 % $УУ$. При шаге квантования во времени, равном Δt_i , происходит приращение уровне управляемости $\Delta УУ = 13,3$ %.

Для организации движения всех процессов управления **ОФУЧР** необходимо построить **ТР** всех **ОФУ_i** начинающих движение в точке (t_0) и одновременно завершающие процессы управления в точке $t_{стаб}$. На рисунке 4 представлен график построения траекторий развития **ОФУЧР**.

Все **ОФУЧР** начинают из достигнутых **УУ_i** на момент старта, т. е. в точке t_0 и каждая функция со своей скоростью движется в точку $t_{стаб}$, в которой они все (**ОФУ_i**) завершают свое движение, т. е. достигают **УУ** равных 100 %, что равняется устойчивому развитию организации.

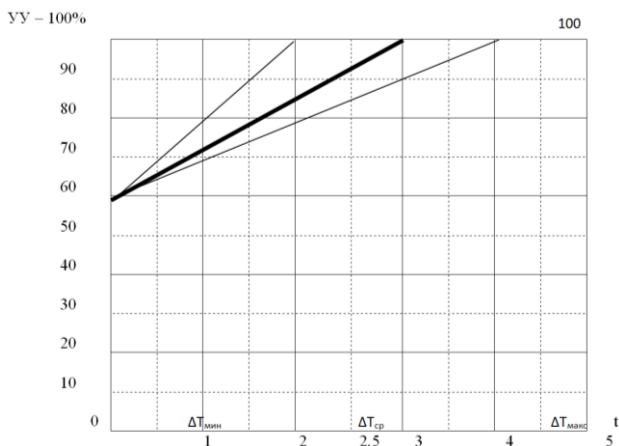


Рисунок 2 – График определения минимального, среднего и максимального интервала времени стабилизации **ОФУЧР**, $t_{стаб}$ процессов управления

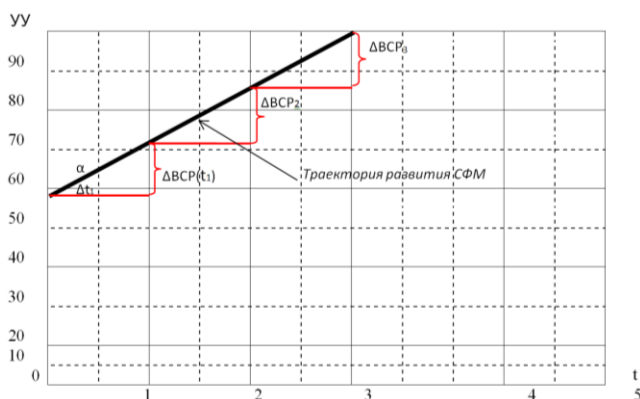


Рисунок 3 – График **ТР – ОФУЧР** траектории развития **ОФ** управления **ЧР**, определяющей ΔBCP – приращения векторов сил развития в интервалах t_1, t_2, t_3 ; $УУ(t_0) = 59,3$

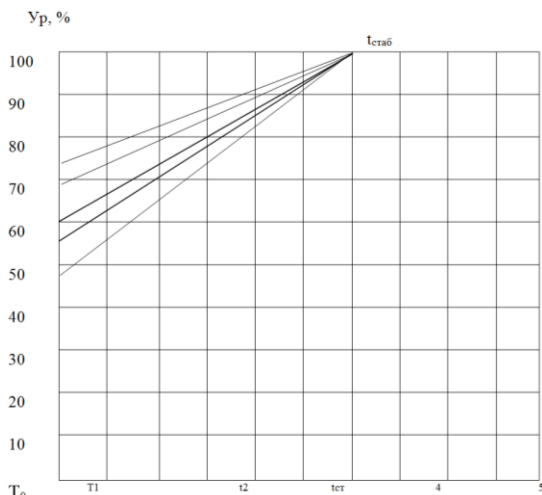


Рисунок 4 – График траекторий развития (**ТР**) **ОФУ_i**

Если разделить время стабилизации на четыре равных отрезка времени, то мы сможем определить приращения векторов сил развития в каждом интервале для всех **ОФУЧР**. Построение траектории развития **ОФУЧР** позволяет для каждого интервала времени Δt определить ΔBCP_i и сформировать таблицу 3 поинтервального определения векторов сил развития в зону устойчивого развития **СФУЧР**.

Удерживать процесс движения на траектории развития позволяют такие процессы управления как корректировка и стимулирование.

Совокупность движения всех траекторий развития **ОФУ_i** скорректирована в приращениях векторов развития и представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Поинтервальное определение векторов сил развития в зону устойчивого развития **ОФУЧР**

№ п/п	Наименование показателей	Показатель УУ t_0	1 этап		2 этап		3 этап		4 этап	
			$\Delta УУ$	$УУ_i$	$\Delta УУ$	$УУ$	$\Delta УУ$	$УУ$	$\Delta УУ$	$УУ$
1	Принятие решений	75	6,25	81,25	6,25	87,5	6,25	93,75	6,25	100
2	Контроль	53,3	11,675	64,975	11,675	76,65	11,675	88,325	11,675	100
3	Учет	68,3	7,925	76,225	7,925	84,15	7,925	92,075	7,925	100
4	Анализ и оценка	56,7	10,825	67,525	10,825	78,35	10,825	89,175	10,825	100
5	Планирование	53,3	11,675	64,975	11,675	76,65	11,675	88,325	11,675	100
6	Корректировка	60	10	70	10	80	10	90	10	100
7	Стимулирование	48,3	12,925	61,225	12,925	74,15	12,925	87,075	12,925	100

На основании Таблицы 3 поинтервального движения векторов сил развития разрабатывается «Программа процедур соответствующих векторов сил развития, позволяющих в заданных интервалах времени достичь устойчивого развития процессов **ОФУЧР**» (таблица 4).

Таблица 4 – Программа процедур соответствующих векторов сил развития, позволяющих в заданных интервалах времени достичь устойчивого развития процессов **ОФУЧР**

Наименование мероприятий по повышению эффективности процессов управления действиями по достижению заданных $\Delta УУ_i$ за Δt_i ОФУ_i	УУ _н (начальные)	$\Delta УУ$ приращение уу	УУ _к (конечное)	Должность исполнителя, ФИО	Стоимость затрат на достижение $\Delta УУ_i$, руб.	Примечание
1	2	3	4	5	6	7
1. Процесс принятия решений 1.1 1.2				Зам. директора Иванов И. И.		

Оценка экономической эффективности процессов управления **ОФУЧР** определяется с учетом **УУ (ОФУ_iЧР)** в момент времени t_0 и удельной величины выручки, приходящейся на 1 % **УУ(СФУЧР)**. Расчеты по распределению выручки между **СФУ_i** организации выполнены в таблице 5. Определение выручки при развитии **УУ(СФУ_i)** в точке t_0 определили, что специальная функция управления человеческими ресурсами потребовала выручки на сумму 38 163 426 рублей/год. Учитывая, что общие функции управления рассматриваются в режимах текущего управления, то для определения выручки, приходящейся на **ОФУ_iЧР**, надо рассчитать исходя из среднемесячной выручки **СФУЧР**, т. е.

$$W(СФУЧР_{мес}) = W(СФУЧР_{год}) / 12 = 38\ 163\ 426 / 12 = 3\ 180\ 285,5 \quad (2)$$

Таблица 5 – Определение выручки при развитии **УУ(СФУЧР)** в точке t_0

№ п/п	СФУ _i	$УВС \times УУ(СФУ_i) = W_i$	$W(СФУ_i; t_0)$
1	Принятие решений	$7\ 665,19 \times 75$	574 889,25
2	Контроль	$7\ 665,19 \times 53,3$	408 554,63
3	Учет	$7\ 665,19 \times 68,3$	523 532,48
4	Анализ и оценка	$7\ 665,19 \times 56,7$	434 616,27
5	Планирование	$7\ 665,19 \times 53,3$	408 554,63
6	Корректировка	$7\ 665,19 \times 60$	459 911,4
7	Стимулирование	$7\ 665,19 \times 48,3$	370 228,68
Итоговые показатели в целом по ОФУЧР			3 180 287,34

Для определения выручки, приходящейся на *ОФУЧР* в *СФУЧР*, надо определить среднемесячную выручку *СФУЧР* и распределить ее на сумму процентов *УУ (ОФУЧР)*. Учитывая результаты измерения процессов управления *ОФУЧР*, определяем $\Sigma УУ (ОФУЧР)$, которая равна 414,9 %. Для определения удельной величины стоимости 1 % *ОФУЧР* определяем *УВС (ОФУЧР)*.

$$W_{мес} (СФУЧР) / \Sigma УУ (ОФУЧР) = 3\ 180\ 285,5 / 414,9 = 7\ 665,19 \text{ рублей} \quad (3)$$

Для определения выручки, приходящейся на *ОФУЧР* умножим *УУ ОФУЧР* на *УВС (ОФУЧР)*. Определение выручки при развитии *УУ (ОФУЧР_i)* в точке t_0 приводится в таблице 6.

Определение экономической эффективности *ОФУЧР* рассчитана в таблице 6.

Таблица 6 – Определение *W (ОФУЧР_i)* от развития до уровня устойчивого развития

№ п/п	<i>ОФУ_i</i>	<i>УУ СФУ (t₀), %</i>	Выручка при формировании <i>УУ(СФУ_i)</i> при t_0 , руб.	<i>УУ % СФУ_i</i> при УРО, %	$\Delta УУ$ при УРО, %	$\Delta W(СФУi)$ при УРО, руб.	$\Sigma W(СФУi) = W(t_0) + \Delta W(УРО)$
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Принятие решения	75	574 889,25	100	25	191 629,75	766 519
2	Контроль	53,3	408 554,63	100	46,7	357 964,37	766 519
3	Учет	68,3	523 532,48	100	31,7	242 986,52	766 519
4	Анализ и оценка	56,7	434 616,27	100	43,3	331 902,73	766 519
5	Планирование	53,3	408 554,63	100	46,7	357 964,37	766 519
6	Корректировка	60	459 911,4	100	40	306 607,6	766 519
7	Стимулирование	48,3	370 228,68	100	51,7	396 290,32	766 519
	УУРО	414,9 %	3 180 287,34	700	285,1	2 185 345,66	5 365 633

Заключение

Исходя из проведенного анализа видно, что функция управления человеческими ресурсами находится в зоне санации. В этой зоне консалтингу уже сложно получить высокие результаты, поскольку это зона «банковских решений», то есть, когда банк, презентующий данную организацию, понимает, что акционеры предприятия уже не смогут вернуть банку свои долги, и банк может (или должен) за долги забрать у владельцев все оборудование и перевести предприятие в систему «антикризисного управления». 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*). В соответствии с расчетами по определению экономической эффективности *УЧР* следует отметить, что для достижения поставленной цели необходимо 5 365 633 рублей, а также постоянный контроль и мониторинг за выполнением действий по достижению устойчивых показателей развития.

Алгоритм решения комплексной задачи по измерению уровней управляемости человеческими ресурсами затрагивает сложные функции управления, подразделяемые на специальные и общие. Специальные функции управления нужны высшему звену управления организацией, и они с их помощью создают условия устойчивого развития организации. Помимо этого, особенность решения поставленного вопроса заключается в том, что, опираясь на общие функции управления, также рассматривается условия 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.

Список цитированных источников

1. Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных

международных систем управления качеством [Электронный ресурс] // Слуцкий районный исполнительный комитет. – Режим доступа: http://www.slutsk.minsk-region.by/dfiles/000965_12543_2603201814.pdf. – Дата доступа: 23.03.2021.

2. «Система мер по управлению качеством в промышленном комплексе Брестской области на 2017–2020 годы».

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

4. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий; под науч. ред. Р. С. Седогова. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.

5. Высоцкий, О. А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова; под научн. ред. В. Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

6. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – Минск – Госстандарт, 2010.

7. Высоцкий, О. А. Основы инженерной психологии / О. А. Высоцкий. – Брест, Брестский политехнический институт, Центр «Персонал», 1995. – 260 с.

8. Высоцкий, О. А. Методология измерения и практик по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова; Е. В. Зацепина, Н. Г. Кот; под научн. ред. О. А. Высоцкого. – Минск : «Право и экономика», 2016. – 272 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

9. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Беляцкий Н. П., Велеско С. Е., Ройш П. – Минск: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2002. – 352 с.

10. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества: ГОСТ Р ИСЦ 10014-2008. – Введ. 01.12.2009. – Москва : ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 2009. – 27 с.

References

1. Kompleks mer na 2016–2020 gody po stimulirovaniyu vnedreniya v ekonomiku strany peredovykh metodik i sovremennykh mezhduнародnykh sistem upravleniya kachestvom [Elektronnyy resurs] // Sluckij rajonnyj ispolnitel'nyj komitet. – Rezhim dostupa: http://www.slutsk.minsk-region.by/dfiles/000965_12543_2603201814.pdf. – Data dostupa: 23.03.2021.

2. «Sistema mer po upravleniyu kachestvom v promyshlennom komplekse Brestskoj oblasti na 2017–2020 gody».

3. Menedzhment kachestva. Metodicheskie materialy po standartam ISO serii 9000 versii 2008 goda / pod obshchej redakciej Gurevicha V. L. – Minsk : BelGISS, 2009. – 152 s.

4. Vysockij, O. A. Teoriya izmereniya upravlyaemosti hozyajstvennoj deyatel'nost'yu predpriyatij / O. A. Vysockij; pod nachn. red. R. S. Sedogova. – Mн.: IOOO «Pravo i ekonomika», 2004. – 396 s.

5. Vysockij, O. A. Osnovy ustojchivogo razvitiya proizvodstvennoj organizacii / O. A. Vysockij, I. M. Garchuk, N. S. Danilova; pod nachn. red. V. F. Medvedeva; Brestskij gosudarstvennyj tehnikeskij universitet. – Minsk : IOOO «Pravo i ekonomika», 2015. – 358 s. – (Seriya «Vysshaya shkola biznesa»).

6. Menedzhment dlya dostizheniya ustojchivogo uspekha organizacii. Podhod na osnove menedzhmenta kachestva. – Minsk – Gosstandart, 2010.

7. Vysockij, O. A. Osnovy inzhenernoj psihologii / O. A. Vysockij. – Brest, Brestskij politekhnicheskij institut, Centr «Personal», 1995. – 260 s.

8. Vysockij, O. A. Metodologiya izmereniya i praktikum po upravleniyu organizaciej (v startovykh usloviyah ustojchivogo razvitiya organizacii) / O. A. Vysockij, I. M. Garchuk, N. S. Danilova; E. V. Zacepina, N. G. Kot; pod nachn. red. O. A. Vysockogo. – Minsk : «Pravo i ekonomika», 2016. – 272 s. – (Seriya «Vysshaya shkola biznesa»).

9. Belyackij N. P. Upravlenie personalom: ucheb. posobie / Belyackij N. P., Veles'ko S. E., Rojsh P. – Minsk: Interpresservis, Ekoperspektiva, 2002. – 352 s.

10. Menedzhment organizacii. Rukovodyashchie ukazaniya po dostizheniyu ekonomicheskogo effekta v sisteme menedzhmenta kachestva: GOST R ISSHCH 10014-2008. – Vved. 01.12.2009. – Moskva : FGUP «STANDARTINFORM», 2009. – 27 s.

Материал поступил в редакцию 05.05.2021