



значимости [4]

На данной стадии в условиях развития рыночной экономики мировая экономическая наука вынуждена изучать довольно сложные и противоречивые процессы и объекты, для которых еще не разработаны и теоретические и методологические основы, позволяющие использовать доступный математический арсенал классических методов и моделей. Риск и неопределенность в строительном комплексе есть результат взаимодействия многочисленных звеньев, внутриорганизационных и межхозяйственных процессов.

Чтобы значительно упростить довольно сложные отношения, которые возникают в системах поставок в ходе их функционирования, необходимо рассматривать категорию «логистический риск» в рамках рисков цепей поставок.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учебное пособие / К. В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013. – 420 с.
2. Яхнеева, И. В. Организация управления рисками в цепях поставок // Экономические системы XXI века: новые подходы к управлению предприятиями, отраслями, комплексами / А. В. Бурков [и др.]; под ред. А. В. Буркова. – Йокшир-Ола: Коллоквиум, 2012. – 186 с.
3. Официальный сайт германской страховой компании Allianz SE [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.allianz.com/en/>. – Дата доступа : 20.08.2018.
4. Официальный сайт международной сети компаний Deloitte Touche Tohmatsu Limited [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com> – Дата доступа : 20.08.2018.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

#### **BEREZHNAYA G. G. Essence and types of risks in the chains of supplying the organizations of the construction complex**

The theoretical bases of definition of concept of risk in chains of deliveries of the organizations of a building complex of the region, and also factors of occurrence of a considerable quantity of risks which at a modern stage are not enough investigated in the scientific sphere are considered in the article.

УДК 331.1+330.34

**Борботько В. В.**

### **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ЕГО РОЛЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ**

**Введение.** Одной из актуальных задач деятельности современной организации является развитие трудового потенциала специалистов, занятых в производственных цепочках. Данное развитие проходит несколько стадий, которые условно можно разделить на подготовку в средней школе, обучение в средних специальных и высших учебных заведениях и карьерный рост. Причем на каждом из указанных этапов применяются свои подходы в рамках концепции управления человеческими ресурсами с учетом норм стандартов семейства ИСО 9000-го нормативного порядка.

**Современный анализ роли рынка труда в социально-экономическом развитии общества** рассматривается преимущественно с точки зрения теории человеческих ресурсов и является ведущим подходом при изучении значимости и целесообразности воспроизводственной деятельности.

Историческое развитие понятия «человеческий ресурс» начинается с понятия «человеческий капитал», которое определялось как запас способностей, знаний, навыков и мотиваций индивида, представляющий собой благо длительного пользования. Развитие такого блага требует значительных затрат времени и материальных ресурсов, может устаревать еще до того, как произойдет его физический износ. Его формирование требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем. Однако с учетом современной роли труда в деятельности организаций необходим переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и, следовательно, изменению соответствующего категориального аппарата.

Система менеджмента качества ИСО 9000 дает современную интерпретацию понятия «человеческий ресурс»: персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции. При этом персонал должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. В качестве основного источника восполнения человеческого потенциала организаций выступает рынок труда.

Современные подходы к определению понятия «рынок труда» опираются на различные трактовки понятия «рынок», а сам рынок труда выступает как экономическая форма деятельности, тесно взаимодействующая с рынком образовательных услуг и зависящая как от состояния других видов рынков, так и от уровня развития отраслей и предприятий региона. В общем смысле понятие «рынок труда» охватывает широкий спектр отношений между наемными работниками и потенциальными работодателями, причем все формы этих взаимоотношений регулируются специальными органами государственного управления.

Необходимо отметить, что подход к определению рынка труда основан на происходящих изменениях функции труда, связан с усложнением функции управления, требованиями, предъявляемыми к уровню подготовки работников, с формированием и переработкой информационных потоков.

Первичным этапом развития трудового потенциала является обучение человека. Рассмотрим алгоритм развития профессионального потенциала будущего специалиста (рис. 1).

В процессе взаимодействия нанимателей, учреждений образования (вуз, ссуз) и учеников общеобразовательных учебных заведений возникает потребность в определении механизма этого взаимодействия, как функции от измерения, анализа и улучшения с принятием соответствующих решений. Главная цель управления данными взаимодействиями – организация и реализация процессов, направленных на подготовку высококвалифицированного, конкурентоспособного и востребованного на рынке труда молодого специалиста с последующей его адаптацией к «новым» условиям труда.

Рассматривать процесс развития молодого специалиста как локального явления нецелесообразно, поскольку от его эффективности зависит время адаптации и величина затрачиваемых ресурсов на карьерный рост. Таким образом, выстраивается четкая система стратегического управления развития человеческого потенциала, основы которого закладывает современная система образования.

**Борботько Валентин Валентинович**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики УО "Белорусская государственная академия связи".

Беларусь, 220114, г. Минск, ул. Ф. Скорины, 8/2.

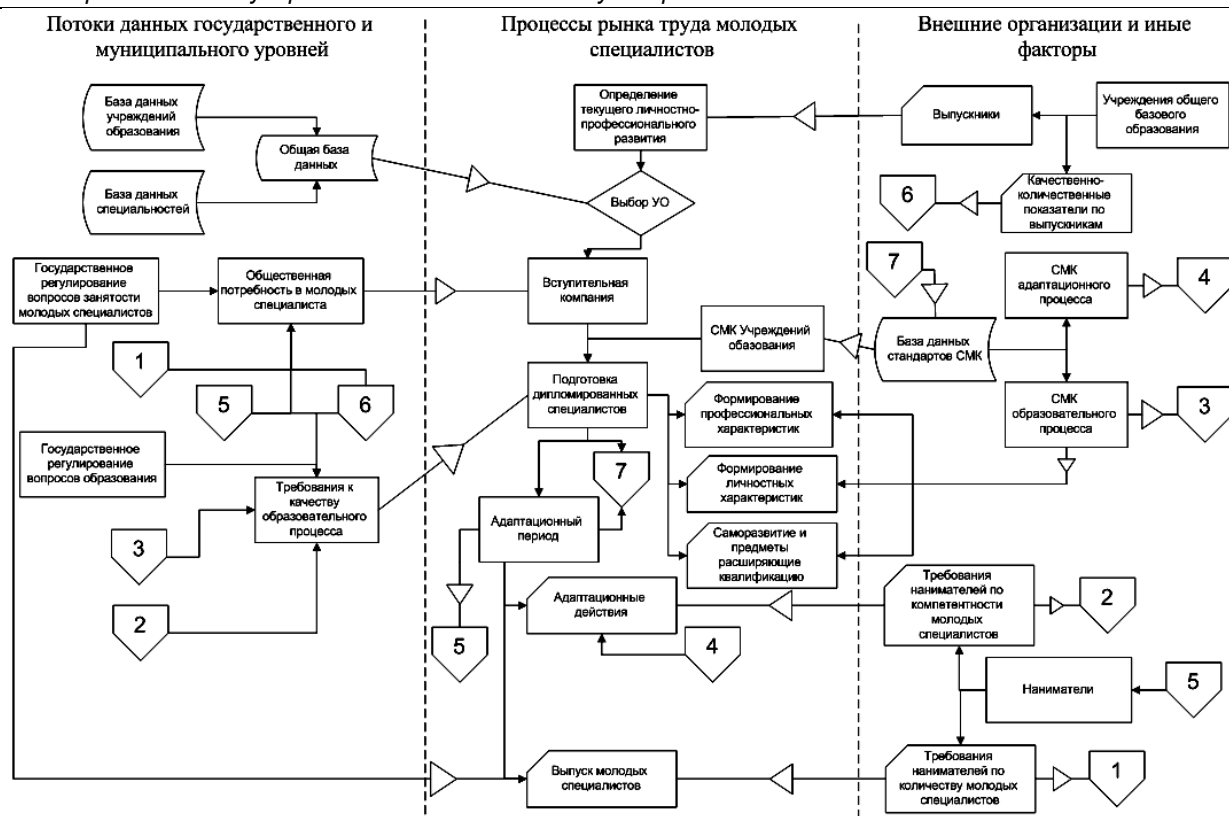


Рисунок 1 – Схема модели государственного регулирования рынка труда молодых специалистов

Все современные виды менеджмента связаны со стратегическим планированием и могут осуществляться параллельно для решения плановых и непредвиденных задач. Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал, ориентирует выполняемые действия на запросы потребителей и позволяет реагировать и осуществлять необходимые корректирующие воздействия, отвечающие заявленным требованиям. Применение норм стратегического менеджмента в процессе управления способствует достижению поставленных целей в долгосрочной перспективе.

В качестве задач, в агрегированном виде, решаемых стратегическим управлением в рамках развития человеческого потенциала, можно выделить следующие:

- решение проблем, связанных с подготовкой и трудоустройством востребованных специалистов;
- решение проблем, развития навыков и профессиональных черт специалиста;
- решение проблем, связанных с внешними факторами (участие нанимателей в процессе становления специалиста, применение норм государственных политик, психологические и личностные черты специалиста и т. д.).

В общем виде процесс стратегического управления любым объектом можно реализовать, используя модель Ансоффа, которая позволяет учесть изменения во внешнем окружении, реакцию организации на них и затраты, связанные с реакцией и ущербом от воздействия. Данная модель может применяться и в теории рынка труда, а ущерб от воздействия будет зависеть от уровня профессиональных знаний и навыков специалистов (рис. 2).

Процесс стратегического управления рынком труда рассчитан на период до 20 лет, что соответствует диапазону планирования научно-технического развития экономики, с учетом цикла жизни инновационных технологий основного производства 5–7 лет. Как показано на условной схеме, рынок труда охватывает следующие циклы:

- для специалистов со средним специальным образованием: девятый класс средней школы, обучение в ссузе, адаптация после окончания ссуза;

- для специалистов с высшим образованием: одиннадцатый класс средней школы, обучение в вузе, адаптация после окончания вуза.

Длительность времени адаптации в обоих случаях зависит от уровня знаний молодых специалистов и от времени, необходимого на обнаружения изменений в требованиях к специалисту и на их учет. Если изменение требований будет учтено не позже первого года подготовки дипломированного специалиста, то данное стратегическое управление является активным. Однако в большинстве случаев подобная быстрая реакция на изменения в окружающей среде практически невозможна. Поэтому время, необходимое на учет обнаруженных изменений, нужно увеличивать, как и следует увеличить само время обнаружения и данное стратегическое управление в таком случае является реактивным. Запоздывание реакции на обнаружение явления и его устранение может быть вызвано следующими факторами:

- запоздывание в системе;
- запоздывание из-за задержки верификации;
- запоздывание из-за угрозы статусу;
- запоздывание, вызванное неприятием непривычного.

Указанные факторы увеличивают время на реакцию и, как следствие, могут повлиять на уровень знаний дипломированных специалистов и длительность периода адаптации к новым условиям труда. Для сокращения времени, необходимого на обнаружение и реакцию, процесс стратегического управления начинается с момента обучения учащихся в девятом (для специалистов со средним специальным образованием) и одиннадцатом (для специалистов с высшим образованием) классах. Причем необходимо проводить аудит с целью определения времени, необходимого для того, чтобы отреагировать на возможную угрозу прежде, чем начнется ее воздействие.

В качестве задач стратегического регулирования рынка труда на этапе становления молодого специалиста выделим следующее:

- управление на основе экстраполяции;
- управление путем ранжирования стратегических задач;
- управление в условиях стратегических неожиданностей.

К общим задачам стратегического управления рынком труда можно отнести:

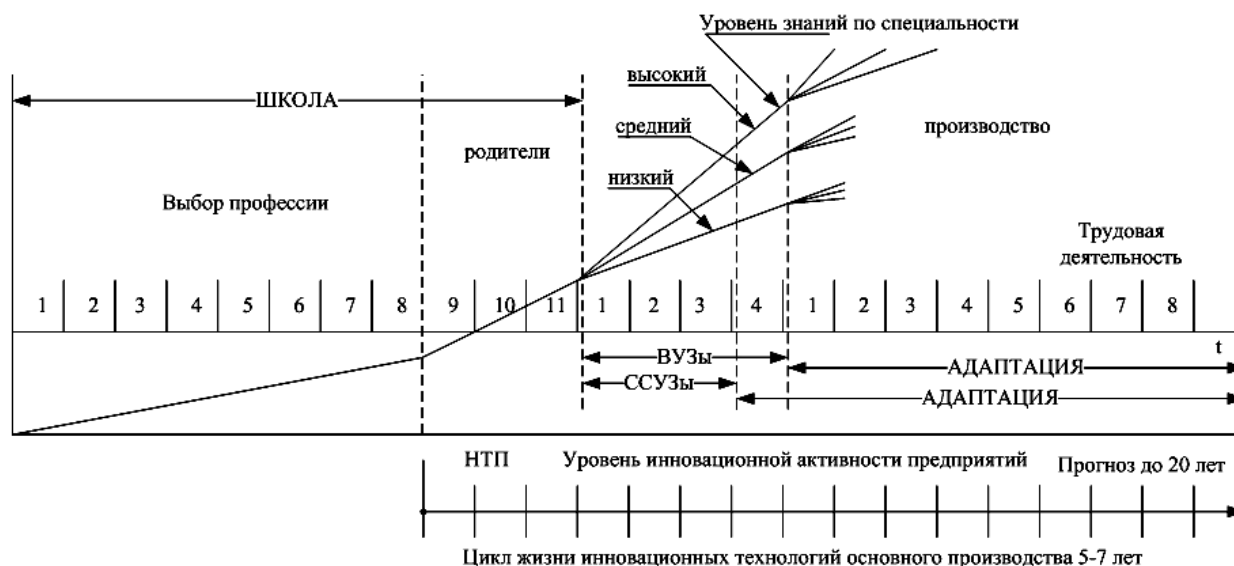


Рисунок 2 – Условная схема процесса стратегического управления рынком труда

- выполнять анализ действующих норм и подходов к качеству, реализованных в стандартах регионального и международного уровней в области образования и труда;
- периодически (период прогнозирования до 20 лет) осуществлять прогнозы развития отраслей экономики и регионов стран;
- детализировать составляемые прогнозы с учетом цикла развития технологий (5–7 лет для тяжелой промышленности и сельского хозяйства, 1–3 года для прочих отраслей);
- создавать условия для ввода в образовательный процесс практико-ориентированных мероприятий (например, привлечение в образовательный процесс специалистов с предприятий и ученых-практиков);
- разрабатывать меры по адаптации молодых специалистов к новым условиям труда.

Однако развитие специалиста на этом не прекращается, и оно осуществляется в русле карьерного роста, возможность которого складывается не только нормативными документами, но и физиологией развития личности с учетом постоянного выбытия кадров (текучесть кадров).

Физиологические особенности личности, нашли свое отражение в трудах экономистов, а именно в современных теориях мотивации. Так, например, Маслоу выделил пятифакторную модель, одним из элементов которой была самореализация личности (потребность в самовыражении), т. е. потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Мак Клелланд выделял потребности власти и потребности успеха, которые и характеризуют зависимость между развитием личности и ее карьерным ростом. Герцберг выделил факторы мотивации, которые отражают успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности и возможности творческого и делового роста.

На уровне государства возможность карьерного роста и его роль в развитии человеческих ресурсов определяется, например, Единым тарифно-квалификационным справочником, в котором дается перечень не только возможных профессий, но и требований к уровню профессионализма, предъявляемого к соискателю должности. Система стандартов менеджмента качества предполагает применение различных методик оценки эффективности процессов, в которых реализуется способность к труду работников на различных иерархических уровнях. Развитие научно-технического прогресса постоянно генерирует новые требования к квалификации персонала, что создает потребность в постоянном росте квалификации работников. Совокупность указанных подходов может быть названа как адаптация сотрудника к новой должности или к новым условиям труда и реализуется в виде адаптационных мер.

Под адаптационными мерами можно понимать процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Практически все организации уделяют пристальное внимание данному процессу, так как от него в большой степени зависит будущее компании. Процедуры адаптации персонала имеют целью облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Условно процесс адаптации может быть разделен на четыре этапа:

- оценка уровня подготовленности специалиста (позволяет разработать наиболее эффективную программу адаптации);
- ориентация (практическое знакомство работника с обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации);
- действенная адаптация (состоит в приспособлении специалиста к своему статусу и в значительной степени обусловливается его отношениями с коллегами);
- функционирование (завершающий этап процесса адаптации, характеризующийся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе).

Путем регулирования процесса адаптации этап эффективного функционирования нового работника может наступить уже через несколько месяцев, а при спонтанном его развитии только через несколько лет работы. Процесс адаптации молодого специалиста включает в себя две составляющие:

- профессионально-производственную;
- организационно-культурную.

В качестве основного фактора, который определяет результативность профессионально-производственной адаптации работника, выступает его состояние (возможности, имеющийся опыт, умения, навыки и т. п.). В то время как организационно-культурная адаптация включает в себя такие элементы, как ценности самого работника и процесс адаптации к имеющейся организационной культуре предприятия.

После определенного этапа первичного обучения в период адаптации определяется, требуется ли дополнительное обучение (включение в план обучения) вновь принятого работника или нет. Адаптационный период для специалистов всех уровней заканчивается первичной аттестацией. Для выявления проблем адаптации и оптимизации этого процесса должен проводиться постоянный мониторинг.

**Заключение.** Таким образом, система управления развитием человеческого потенциала затрагивает значительный период времени, который, условно, можно разделить на четыре стадии: период школьного образования, период специального образования, адаптационный период и период карьерного роста. Стратегическое управление каждым из указанных периодов формирует общую концепцию развития специалиста, которая находит свое отражение в государст-

венных программах и комплексах мер развития регионов страны, хозяйственных комплексов и предприятий.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Борботько, В. В. Управление рынком труда молодых специалистов / В. В. Борботько; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2009. – 156 с.

2. Высоцкий, О. А. Процессы взаимодействия рынка труда молодых специалистов и системы образования / О. А. Высоцкий, В. В. Борботько // Экономика и управление. – 2012. – № 3(31). – С. 118–123.

3. Вьюсцкий, О. А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова; под науч. ред. В. Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Минск: Право и Экономика, 2015. – 358 с.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

#### **BORBOTKO V. V. Human resources management and its role in modern conditions of development of the country economy**

The article deals with the issues of human resource management from the standpoint of the development of human capital of an organization, based on the international standards of the ISO 9000 series. The focus is on the role of young professionals as the first step in developing the capacity of the organization's workforce.

УДК 338.2

**Бунько С. А.**

### **КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСУРСОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА**

**Введение.** Города, являясь центрами расселения людей, играют роль точек роста территориального развития. При этом усиливается их конкуренция в связи с возросшей мобильностью производственных, трудовых и финансовых ресурсов. Однако ограничение анализа конкурентоспособности городов перечисленными ресурсами исключает целый ряд ресурсов, способных оказать самостоятельное воздействие на развитие города. Исследователи, обращаясь к тематике ресурсов развития территориальных систем, рассматривают, как правило, их отдельные виды в зависимости от сферы исследований. Целью данной статьи является систематизация ресурсов развития города по их роли в воспроизводственном процессе, что позволит более эффективно использовать их в процессе управления конкурентоспособностью и социально-экономическим развитием города.

**Современное видение города как объекта и субъекта управления.** В Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2030 года отмечается необходимость переориентирования региональной политики на приоритетное развитие городов, располагающих для этого благоприятными предпосылками, являющихся центрами и подцентрами региональных систем расселения. Несмотря на высокую значимость городов в различных сферах жизни страны, до сих пор отсутствует операциональное определение города в сфере управления его развитием. Как справедливо отмечает Е. Р. Метелева: «Понятие «город», с одной стороны, является настолько широко применяемым и кажется настолько привычным и понятным, а с другой стороны, настолько сложным и многоаспектным, что практики используют его, не задаваясь вопросом о его содержании, а теоретики затрудняются выработать общее понятие и не могут прийти к согласию по поводу его сути... Учитывая наличие многочисленных представлений о городе, а также отсутствие четких стыковок между ними, мы полагаем, что существует задача выработки современного видения города не как объекта изучения, а как объекта управленческой деятельности» [1].

А. М. Елохов определяет город как «сложную социально-экономическую систему, которая имеет целевые установки и ресурсы развития», основной миссией которой является «обеспечение устойчивого и сбалансированного развития городской системы, обеспечивающей повышение уровня и качества жизни населения за счет создания, с одной стороны, благоприятных условий для жизнедеятельности людей, с другой – благоприятных предпосылок для эффективного развития экономических (хозяйствующих) субъектов и размещения новых» [2]. В такой трактовке город вступает не только как объект, но и как субъект управления, поскольку выделяется наличие целей развития.

Метелева Е. Р. прямо указывает на субъектно-объектную природу города: «город имеет субъектно-объектную природу, т. е. будучи объектом управления, площадкой реализации чьих-либо управленческих проектов, город выступает субъектом управления в той мере, в какой он способен определять собственное будущее, привлекать ресурсы для своего развития, оказывать влияние на спрос и предложение на глобальных рынках (на распределение ресурсов, на направление (перенаправление) потоков в свою сторону)» [1].

В условиях жесткого централизованного управления развитием городов практически все виды ресурсов принадлежали государству. При этом общество рассматривалось как трудовые ресурсы, а развитие города – как размещение в городах новых производств, строительство жилья и соответствующей социальной инфраструктуры. Государственные органы власти определяли направления развития и обеспечивали их реализацию через организационные мероприятия и ресурсное обеспечение. С принятием законодательства о местном самоуправлении, отделением промышленных организаций от государства через приватизацию, акционирование; развитием частного бизнеса право принятия решения по многим вопросам, определяющим развитие, ситуация изменяется. Население, представляемое органами местного самоуправления, коммерческие и некоммерческие организации и государство, представленные органами власти, имеют собственные права, интересы и ресурсы. То есть, отсутствует субъект, который обладал бы ресурсами, достаточными для монопольного управления развитием системы. Каждый из этих субъектов имеет собственные ресурсы, цели и по-своему видит возможные пути развития, но ни один из них не имеет достаточно ресурсов, чтобы обеспечить управление развитием, и их нельзя восполнить до уровня достаточности, поскольку они распределены между основными участниками как на территории города, так и за ее пределами. Выходом в условиях дефицита управляющих ресурсов могут быть организационные мероприятия, которые позволяют концентрировать и комбинировать ресурсы в целях развития. Например, управление на основе стратегии развития, когда органы власти, население, коммерческие и некоммерческие организации становятся коллективным стратегическим субъектом и объединяют ресурсы для реализации общих территориальных интересов.

**Классификация ресурсов города по их роли в воспроизводственном процессе.** Для эффективного управления развитием города необходима научная классификация ресурсов городского развития. Считаем целесообразным использовать подход к классификации городских ресурсов в соответствии с их ролью в воспроизводственном процессе (рис. 1).

**Бунько Светлана Александровна**, ст. преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.  
Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.