

Список использованных источников

1. Червяков, А. В. Сдерживающие факторы развития и инструменты обеспечения устойчивости роста экономики / А. В. Червяков // Экон. бюллетень НИЭИ Мин-ва экон. Респ. Беларусь. – 2016. – № 12. – С. 9–17.
2. Макроэкономические аспекты обеспечения сбалансированности национальной экономики: монография / А. И. Лученок [и др.]. – Минск : Беларус. навука, 2015. – 371 с.
3. Быков, К. Р. Сбалансированность развития предприятий легкой промышленности Беларуси / К. Р. Быков // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. – 2018. – № 3. – С. 73–85.
4. Статистический бюллетень «Система таблиц «Затраты-Выпуск» Республики Беларусь за 2016 год» [Электронный ресурс] / – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2018. – 312 с. – Режим доступа : <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа : 10.05.2018.

УДК 331.108.2

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ
ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Ванкевич Е.В., д.э.н., проф.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, кадровая политика.

Реферат. В работе систематизированы теоретические подходы к формированию активной кадровой политики на основе стратегического управления человеческими ресурсами, связывающей бизнес-стратегию организации и её конкурентные преимущества. Обоснована дифференциация направлений кадровой политики в зависимости от бизнес-стратегии развития организации и её конкурентных преимуществ в сфере управления человеческими ресурсами (превосходство в скорости, что обусловлено процессом обучения и развития сотрудников; превосходство в специфичности ресурсов – уникальность персонала и его компетенций; превосходство в институтах и нормах на микроуровне – сотрудничество, организационная культура, инновационное рабочее поведение). Обосновано, что главной целью системы управления человеческими ресурсами организации является кадровое сопровождение её бизнес-стратегии, укрепление конкурентных преимуществ организации, что решается с помощью активной кадровой политики. Разработана модель взаимосвязи элементов кадровой политики (эффективностью использования человеческих ресурсов на микроуровне).

Кадровая политика (система управления человеческими ресурсами организации) должна подчиняться стратегии организации и способствовать формированию (укреплению) её конкурентных преимуществ, поскольку кадровая политика производна от бизнес-стратегии организации. Её основной задачей является кадровое сопровождение развития организации. Для обеспечения практической реализации данного положения необходимо установить конкретные инструменты и индикаторы, позволяющие определить стратегию организации и выбрать (подобрать) к ней соответствующие кадровые технологии. В современной экономической и управленческой литературе неоднократно высказывается мнение о том, что «выживание и успех любой организации зависит от того, насколько её система управления человеческими ресурсами соответствует выбранному типу стратегического поведения» [11, с. 55]. Традиционно рассматривают отдельные виды кадровой политики (пассивную, реактивную, превентивную, активную) и её типы (открытая, закрытая) [9; 10]. Представляется, что в современных условиях этот подход устарел, поскольку от субъектов хозяйствования требуется активная кадровая политика, сочетающая внутренние и внешние источники (то есть одновременно и открытая, и закрытая в зависимости от сегмента персонала). Но в учебниках по управлению персоналом вопросы увязки кадровой политики со стратегией развития организации рассматриваются чисто постановочно, теоретически, без инструмен-

тов её выбора, согласования с общей бизнес-стратегией и реализации. Ряд авторов [16, с. 42; 11, с. 53] выделяют различные типы кадровых технологий (традиционные – технологические, стратегические) [4, с. 27], добавляют к ним инновационное рабочее поведение [4]. Оно направлено на создание и реализацию инноваций и осознанный выбор и формирование конкретной кадровой политики (системы управления человеческими ресурсами), наиболее отвечающей стратегическим задачам организации и позволяет оптимизировать затраты на персонал, направить человеческие ресурсы на достижение целей организации. В современных условиях более актуальным вопросом является дифференциация направлений кадровой политики в зависимости от бизнес-стратегии развития организации и её конкурентных преимуществ в сфере управления человеческими ресурсами. Например, стратегия превосходства в скорости поддерживается процессом обучения и развития сотрудников; стратегия превосходства в специфичности ресурсов предполагает акцент на уникальность персонала и его компетенций; стратегия превосходства в институтах и нормах на микроуровне означает сотрудничество, формирование организационной культуры, инновационного рабочего поведения. Другим подходом к выделению стратегий организации является стратегия лидерства в издержках, фокусирования и дифференциации, которые также требуют специфичных кадровых решений (табл. 1).

Таблица 1 – Взаимосвязь общей стратегии организации с кадровыми технологиями

	Практика управления человеческими ресурсами		
Конкурентная стратегия	Традиционный подход	Вовлеченность персонала	Приверженность персонала
Лидерство по издержкам	Минимизация затрат на персонал	Оптимизация затрат на персонал	Оценка окупаемости затрат на персонал
Дифференциация	Дифференциация затрат на персонал	Дифференциация социального пакета	Дифференцированная политика развития персонала
Фокусирование	Инвестиции в человеческие ресурсы организации	Персонификация социального пакета и размера вознаграждения	Персонифицированная политика развития человеческих ресурсов организации. Формирование инновационного рабочего поведения

Составлено на основе: [11, с. 54–55].

Управление человеческими ресурсами и кадровая политика организации не являются синонимами. Кадровая политика является более узким термином, означающим совокупность используемых технологий и инструментов реализации управления человеческими ресурсами организации на определенном этапе ее развития. Например, ряд авторов [5, с. 464–465] в систему управления человеческими ресурсами, наряду с кадровой политикой, включают: стратегическое управление человеческими ресурсами; функции управления человеческими ресурсами; службу управления человеческими ресурсами; показатели результативности управления человеческими ресурсами.

То есть управление человеческими ресурсами рассматривается как совокупность совместных действий по управлению человеческими ресурсами, служб и подразделений в организации либо ее подсистем, реализующих функции по управлению человеческими ресурсами. Причем перечень функций, которые реализуются в организации по управлению человеческими ресурсами, может быть разнообразным и включать как традиционные функции, так и достаточно новые (управление талантами, управление знаниями, управление корпоративной культурой, др.) (табл. 2). «С развитием стратегического подхода к менеджменту система управления человеческими ресурсами стала рассматриваться как совокупность совместных действий или функций по управлению человеческими ресурсами, направленных на достижение организационных целей» [5, с. 465]. При таком подходе ключевой характери-

стикой управления человеческими ресурсами становится его ориентация на стратегические цели организации. Включение управления человеческих ресурсов в стратегический менеджмент организации меняет его место и набор реализуемых функций. Это, в свою очередь, заставляет переосмыслить цели управления человеческими ресурсами и показатели оценки его эффективности (рис. 1).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика традиционного и стратегического управления человеческими ресурсами

Признак	Традиционное управление человеческими ресурсами	Стратегическое управление человеческими ресурсами
Цели	оперативные, тактические	стратегические
Объект управления	персонал	человеческие ресурсы организации
Перечень основных кадровых технологий	отбор, подбор, найм, оценка, обучение, вознаграждение, перемещения, высвобождения	командообразование, развитие талантов, мотивация и компенсации, улучшение качества, создание гибких рабочих мест, стратегическое планирование, формирование вовлеченности и приверженности
Оценка эффективности	возможна связь с показателями экономической эффективности	связь с показателями экономической эффективности деятельности организации

Составлено на основе: [11, с. 53–54; 14, с. 41–42].



Рисунок 1 – Модель взаимосвязи элементов кадровой политики с эффективностью использования человеческих ресурсов организации

*Источник: собственная разработка.

Модель взаимосвязи элементов кадровой политики с эффективностью использования человеческих ресурсов организации является теоретическим обоснованием для построения экономико-математических моделей и выявления эмпирических связей между кадровыми процессами и эффективностью деятельности организации. SWOT-анализ человеческих ре-

сурсов организации является важной составляющей стратегического управления человеческими ресурсами. Следует отметить, что традиционный анализ хозяйственной деятельности не справляется с этой задачей.

Таким образом, под кадровой политикой организации понимается совокупность принципов, процедур и правил, определяющих работу с кадрами в организации. Она должна быть согласована с общей стратегией организации, чётко локализована в её организационной структуре управления (поскольку при её реализации задействованы различные подразделения и службы), иметь общий официальный документ. Любая организация должна иметь сформулированную кадровую политику как документ, содержащий её цель, связь со стратегией развития организации и вклад в её достижение. Главной целью кадровой политики является «...формирование и поддержание человеческого, социального и интеллектуального капитала, соответствующего стратегическим потребностям фирмы» [13, с. 212]. Цели кадровой политики организации должны быть согласованы с концепцией Достойного труда и включать: экономические цели (производительность труда, рентабельность персонала, окупаемость инвестиций в человеческие ресурсы); социальные цели (удовлетворённость персонала, хороший социально-психологический климат в коллективе (текучесть кадров, количество нарушений трудовой дисциплины); условия труда (качество трудовой жизни).

При разработке системы анализа эффективности использования человеческих ресурсов организации одной из важных методологических задач является обоснование и подбор показателей для оценки. То есть для того, чтобы нацелить управление человеческими ресурсами на бизнес-стратегию организации, необходимо оценить её эффективность. Подходов к этому вопросу несколько. Наиболее распространённым является оценка результативности управления человеческими ресурсами по уровню производительности труда [5]. В этом случае необходимо чётко определить, как рассчитывается производительность труда – какой показатель берётся в числителе (объём выпуска продукции или объём реализованной продукции в стоимостном выражении – в фактических и сопоставимых ценах, в натуральном, в трудовом), выручка от реализации, прибыль. В знаменателе при расчёте производительности труда берётся численность работников организации (среднесписочная, списочная, с учётом совместителей и лиц, работающих на условиях гражданско-правовых соглашений, или без них – зависит от целей анализа и политики привлечения персонала).

Вторым подходом к оценке эффективности управления человеческими ресурсами является рентабельность человеческих ресурсов, этот показатель используется при международных компаративных исследованиях консалтинговыми компаниями – Saratoga Institute, Price Water House Coopers [7; 15; 5, с. 466; 14, др.]. По мере осознания человеческих ресурсов не только источником затрат, сколько источником развития организации, стал использоваться показатель рентабельности инвестиций в человеческий капитал [15]. Здесь также имеет значение выбор показателей при расчётах, поскольку они могут давать различную картину и, следовательно, основу для принятия решений.

Достаточно широко при оценке эффективности управления человеческими ресурсами используются экспертные оценки, собранные в процессе опроса заинтересованных сторон (стейхолдеров) – например, удовлетворённость сотрудников и руководителей организации. Однако этот метод достаточно трудоёмкий и не лишен субъективности. К тому же, сотрудники могут быть удовлетворены работой и не давать при этом высоких показателей эффективности в целом.

Основываясь на методологическом принципе П. Друкера (управление по целям – MBO – management by objectives), возник подход в оценке эффективности управления человеческими ресурсами по ключевым индикаторам эффективности (KPI – Key Performance Indicators), или «сбалансированной системы показателей» [5], предполагающий установление связи между целями организации и целями управления человеческими ресурсами на основании объективных показателей, взаимосвязанных с показателями стратегии на всех организационных уровнях. За основу при разработке таких показателей берутся, как правило, эталонные показатели эффективности программ управления человеческими ресурсами, разработанные Saratoga Institute (1999) [15; 5; 7]. Они включают следующие блоки: организационная эффективность; структура человеческих ресурсов; компенсации; льготы; обучение и развитие; увольнения; кадровое обеспечение. Показатели развития организации должны

быть увязаны с ключевыми индикаторами, по которым оценивается каждый работник и формируется система вознаграждения и мотивации в организации. Оценка взаимосвязи кадровой политики с результатами деятельности организаций исследована слабо. В зарубежной литературе накоплен определенный опыт [4; 5; 7; 11; 15; 16]. Международные эмпирические исследования в целом подтвердили наличие влияния систем управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности организаций и их конечные результаты, наличие положительной корреляции между стратегической ориентацией системы управления человеческими ресурсами и деятельностью организаций [5, с. 467; 16]. В этом и проявляется вклад кадровой политики в конкурентные преимущества организации. В Республике Беларусь таких исследований не проводилось, несмотря на важность и актуальность данного вопроса. Причинами является отсутствие единой теоретической базы для исследования и недоступность эмпирических данных для исследователей.

Таким образом, кадровая политика может стать действенным инструментом формирования конкурентных преимуществ организации при условии реализации в ней новых направлений работы.

Список использованных источников

1. Ванкевич, Е. В. Кадровые службы: направления активизации / Е. В. Ванкевич // *Беларуская думка*. – 2011. – № 1. – С. 52–59.
2. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба / Л. С. Вечер – Минск : «Вышэйшая школа», 2013. – 69 с.
3. Галешова, Е. Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала / Е. Галешова, Е. Ванкевич // *DU SZF Socialo Zinatnu Vestnesis*. – 2015. – № 2. – С. 61–90.
4. Завьялова, Е. К., Цыбова, В. С., Яхонтова, Е. С. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний / Е. К. Завьялова, В. С. Цыбова, Е. С. Яхонтова // *Российский журнал менеджмента*. – 2014. – Т. 12, № 3. – С. 3–32.
5. Зеленова, О. И., Просвиркина, Е. Ю. Влияние систем управления человеческими ресурсами на финансовые результаты деятельности банков в России / О. И. Зеленова, Е. Ю. Просвиркина // *Российский журнал менеджмента*. – 2017. – Т. 15, № 4. – С. 463–490.
6. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко. – Москва, 2013. – 368 с.
7. Исследование эффективности систем управления персоналом. Отчет. 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pwc/ru/ru/hr consulting/Saratoga-2016>. Дата доступа: 15.02.2018.
8. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебное пособие / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2005. – 584 с.
9. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – Москва, 2014. – 182 с.
10. Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : Инфра-М, 2009. – 301 с.
11. Клемина, Т. Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования / Т. Н. Клемина // *Российский журнал менеджмента*. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 51–58.
12. Коледова, С. А. Кадровая политика и стратегия работы с персоналом / С. А. Коледова // *Справочник по управлению персоналом*. – 2012. – № 2. – С. 96–108.
13. Колосова, Р. П. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. – Москва : Инфра-М, 2010. – 896 с.
14. Митин, А. Н. Кадровая политика и её новые ценности : учеб. пособие / А. Н. Митин. – Екатеринбург : УРАГС, 2011. – 324 с.
15. Фитц-Енц Ж. Как измерить HR-менеджмент / Ж. Фитц-Енц. – 3-е изд. – Москва : Изд-во ГИППО, 2009.

16.Эфендиев, А. Г., Балабанова, Е. С., Ребров, А. В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанов, А. В. Ребров // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12, № 1. – С. 39–68.

УДК 004.4:678

ИНТЕРАКТИВНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ КАЛЬКУЛЯЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ

Вардомацкая Е.Ю., ст. преп.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: информационная система, калькуляция, UML-проектирование, логическая модель, физическая модель.

Реферат. В статье рассматриваются возможности автоматизации калькуляции себестоимости продукции средствами компьютерных информационных технологий. В качестве инструментария автоматизации использованы среда программирования C++ Builder и СУБД MS Access.

XXI век невозможно представить без информационных технологий, компьютеров, современных программных продуктов, которые тесно вошли во все сферы профессиональной деятельности человека: финансы, производство, торговля, бухгалтерия... Программы создаются, обновляются, сменяются. Но иногда возникает проблема, когда в определенной сфере явно не хватает хороших, удобных и практичных программных средств. Разработанное программное приложение для автоматизации калькуляции себестоимости продукции предназначено для использования специалистами планово-экономических отделов, поскольку может обеспечить поддержку следующих функций:

- хранение информации по исследуемой предметной области;
- возможность редактирования записей базы данных;
- возможность осуществления поиска по заданным критериям;
- проведение калькуляции себестоимости выбранного продукта;
- вывод на печать необходимой информации.

В организациях с небольшой численностью сотрудников, как правило, все вышеперечисленные задачи возлагаются на системных администраторов, в помощь которым к настоящему времени разработано множество программных средств, направленных на упрощение различных аспектов обслуживания. Данное приложение для автоматизации калькуляции себестоимости может гармонично дополнить инструментарий системного администратора и перекрыть некоторые аспекты администрирования, упущенные в существующих программных продуктах. Для достижения поставленной цели необходимо было выполнить следующие задачи:

- провести анализ предметной области;
- выполнить проектирование автоматизированной системы калькуляции себестоимости;
- реализовать и протестировать приложение.

При определении требований, которым должна соответствовать разрабатываемая система, в качестве основных были выделены следующие:

- возможность реализации функции ввода, модификации и просмотра данных;
- возможность выполнять основную функцию – расчет себестоимости;
- возможность реализовывать функцию составления отчетности;
- предоставлять простой удобный интерфейс для работы с данными;
- возможность сохранения и редактирования данных;
- иметь высокую степень защиты данных от несанкционированного доступа.