

УДК 330.341.2

РОЛЬ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РИСКА КАДРОВЫХ УГРОЗ

Панько Ю.В.

Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, e-mail: jpline@mail.ru

Актуальность работы обусловлена высокой значимостью человеческого ресурса для любой современной компании. При этом, несмотря на то, что важность человека в организации постоянно возрастает, до сих пор недостаточно развит инструментарий, позволяющий повысить объективность решений, принимаемых в области управления человеческими ресурсами. Отсутствие безусловно объективных методов оценки вклада работника приводит к его неудовлетворенности и демотивации. Сотрудник не чувствует достаточной защищенности в организации, что постепенно перерастает в снижение лояльности работников и ведет к усилению рисков и повышению угроз экономической (в том числе – кадровой) безопасности в деятельности предприятия. В таких условиях руководству практически невозможно удержать конкурентные преимущества на рынке и обеспечивать достижение стратегических целей компании. Таким образом, внедрение эффективных и объективных методов оценки работников может стать фактором, способствующим повышению конкурентоспособности и стратегической результативности современного предприятия. Практика показывает, что более объективными методами являются аналитические расчетные инструменты. В этом ряду метод функционально-стоимостного анализа и его применение в управлении человеческими ресурсами заслуживает особого внимания. В статье дается комплексная оценка применения этого оптимизационного метода и изучены возможности его использования в качестве ключевого инструмента принятия объективных кадровых решений. Результатом проведенного исследования является ряд рекомендаций, которые позволяют повысить объективность принимаемых кадровых решений, что направлено на минимизацию кадровых рисков, повышение конкурентоспособности и повышение результативности реализации стратегии предприятия в долгосрочном периоде. Выработанные предложения могут быть сравнительно быстро внедрены в практику любого предприятия, что обуславливает практическую значимость выполненной работы.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентоспособность, управление человеческими ресурсами, управленческие решения, кадровая безопасность, функционально-стоимостный анализ

THE VALUE OF ACTIVITY BASED COSTING ANALYSIS AS A TOOL FOR OBJECTIVE ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION IN TERMS OF THE RISK OF HUMAN THREATS

Panko Yu.V.

Russian University of Transport (MIIT), Moscow, e-mail: jpline@mail.ru

The relevance of the work is due to the high importance of human resources for any modern company. At the same time, despite the fact that the importance of the person in the organization is constantly increasing, the tools to improve the objectivity of decisions taken in the field of human resources management are still underdeveloped. Of course the lack of objective methods of assessment of the contribution of the employee leads to his dissatisfaction and demotivation. The employee does not feel sufficient security in the organization, which gradually develops into a decrease in employee loyalty and leads to increased risks in the activities of the enterprise. In such circumstances, it is almost impossible for management to maintain competitive advantages in the market and ensure the achievement of strategic goals of the company. Thus, the introduction of effective and objective methods of employee evaluation can be a factor in improving the competitiveness and strategic performance of a modern enterprise. Practice shows that more objective methods are analytical calculation tools. In this series, the method of functional cost analysis and its application in human resources management deserves special attention. The article provides a comprehensive assessment of the application of this optimization method and studied the possibility of its use as a key tool for making objective personnel decisions. The result of the study is a number of recommendations that can improve the objectivity of personnel decisions, which is aimed at minimizing personnel risks, improving competitiveness and improving the effectiveness of the implementation of the company's strategy in the long term. The developed proposals can be relatively quickly introduced into the practice of any enterprise, which determines the practical significance of the work performed.

Keywords: strategic management, competitiveness, human resources management, management decisions, personnel security, activity based costing

Человеческие ресурсы являются во всех смыслах ключевым ресурсом для любой современной организации. Во-первых, значение кадров неоспоримо с точки зрения обязательности и необходимости использования такого фактора производства, как «труд». Во-вторых, каждый работник приходит в организацию извне, а значит,

взаимодействие организации с каждым из сотрудников обуславливает изменение (как правило – рост) зависимости организации от внешней среды, как в контексте защищенности работника профсоюзами, так и в контексте привнесения каждым сотрудником в организационную культуру новых элементов и приоритетов. В-третьих,

кадровый менеджмент является важным компонентом общей системы менеджмента вообще и стратегического менеджмента организации в частности, так как кадровый состав организации способен существенно повлиять на своевременность, скорость и результативность стратегических изменений. Четвертым аспектом, значение которого за последние годы существенно возросло, можно считать значение кадров, как в части непосредственно кадровой безопасности, так и в целом экономической безопасности организации. Поскольку у всех перечисленных выше аспектов есть общий объект – кадры, в данной работе предпринята попытка взаимоувязки этих областей управления организацией в некую систему. Системный характер и переход к комплексным характеристикам, описывающим показатели деятельности предприятия, необходим для устранения информационной асимметрии в экономике.

Системное объединение указанных управленческих областей вокруг элемента человеческих ресурсов представляет интерес как с теоретической точки зрения, так и с практической. Это обусловлено отсутствием аналогичных разработок в современной теории и практике менеджмента. В частности, недооценено значение не только рационального, но и объективного подхода в принятии решений относительно кадров, как важнейшего условия обеспечения кадровой безопасности. Между тем управленческие решения составляют сердцевину управленческого процесса, особенно при реализации стратегического управления. При этом в целях обеспечения выполнения стратегических задач именно кадровые аспекты зачастую становятся предметом принимаемых решений. В то же время сотрудники, не обладая достаточной информацией о стратегии и политике компании, становятся своеобразными «жертвами» принимаемых решений, что негативно отражается на вопросах безопасности.

В связи с этим необходима выработка таких процедур принятия управленческих решений в области кадров и кадровой политики, которые смогли бы обеспечить прозрачность процесса принятия решений и их высокую объективность и справедливость в глазах работников организации, что позволит избежать сопротивления изменениям, и возникновения недовольства со стороны работников организации в ходе реализации любой избранной стратегии.

Исходя из перечисленных выше аспектов, связанных с управлением человеческими ресурсами в современной фирме, в данной работе поставлена цель поиска

эффективного и современного метода, позволяющего объективно оценивать человеческие ресурсы организации, выявлять неравномерности при закреплении трудовых функций и определять пути их устранения, а также принимать решения, направленные на оптимизацию использования человеческих ресурсов организации с минимальными негативными последствиями для трудового коллектива. Достижение поставленной в исследовании цели обеспечивается решением трех следующих укрупненных задач.

Первая задача, поставленная в работе, заключается в попытке увязать такие управленческие области, как кадровая политика, общее стратегическое управление и экономическая (в том числе кадровая) безопасность. Несмотря на достаточную разработанность каждого из направлений, в имеющихся источниках пока слабо отражена взаимосвязь указанных областей, особенно это касается взаимосвязи с вопросами экономической безопасности предприятия.

Вторая решаемая в работе задача – это поиск новых методов объективного обоснования управленческих решений, связанных с работниками организации. Управленческие решения, направленные на человека в организации, априори имеют субъективную составляющую, что делает их уязвимыми с позиций реализации стратегического механизма управления и обеспечения экономической безопасности в части ее кадровой составляющей. Внедрение метода функционально-стоимостного анализа в область принятия решений относительно оптимального использования человеческих ресурсов способствует повышению объективности таких решений и повышению эффективности функционирования организации в целом.

К общему итогу работы подводит выполнение третьей задачи – выведение на новый уровень понимания значимости не просто рациональных, но объективизированных управленческих решений, связанных с управлением человеческими ресурсами через осознание роли человека в обеспечении экономической безопасности организации и успешности организации в достижении ее стратегических целей.

Материалы и методы исследования

Цель, поставленная в рамках исследования, потребовала проведения аналитической работы в отношении сразу нескольких значимых категорий современного менеджмента. В первую очередь требуется рассмотрение процедуры стратегического управления, чтобы выявить и зафиксировать момент, с которого начинается влияние результатов принятого управленческого решения в отношении кадров на результаты деятельности и стратегии организации.

При этом качество разработки кадровых решений находится в тесной взаимосвязи с кадровой политикой организации.

Анализ особенностей выработки кадровой политики современной организации логически подводит исследование к необходимости оценки кадровой составляющей в комплексе экономической безопасности предприятия. Особенно важным является определение факторов, способных повлиять на рост угроз кадровой безопасности и поиск условий, которые могут обеспечить кадровую безопасность на современном предприятии.

В этой связи потребовалось детально изучить и провести сравнительный анализ наиболее часто используемых методов принятия управленческих кадровых решений, так как именно в этой области наблюдается существенный застой и отсутствие инновационных подходов при выработке кадровых решений. Используемые же современными предприятиями подходы к выработке управленческих решений в отношении человеческих ресурсов, даже при выполнении требования рациональности принимаемых решений, зачастую воспринимаются сотрудниками организации как необъективные. Непонимание большинством сотрудников критериев и показателей, применяемых при выработке отдельного кадрового решения или разработке кадровой политики в целом приводит к нежеланию исполнять требования данного решения. В дальнейшем неисполнительность сотрудников не только повышает напряженность в трудовом коллективе, но и создает угрозы эффективной деятельности организации. А потому имеется острая необходимость внедрения таких методов принятия решений, которые бы позволили устранить субъективность во всех ее проявлениях. К таким методам относятся прежде всего разнообразные методы количественного анализа. Из наиболее разработанных методов данной группы обращает на себя внимание метод функционально-стоимостного анализа.

Отсюда важным компонентом исследования является изучение методики функционально-стоимостного анализа.

Завершающий этап исследования связан с оценкой возможностей применения методики функционально-стоимостного анализа в области принятия кадровых решений и выработкой рекомендаций, позволяющих расширить границы использования данного метода.

Результаты исследования и их обсуждение

В сложившихся в настоящее время условиях бизнеса следует обратить особое внимание на возрастание роли конкуренции, существенное ускорение темпов изменения бизнес-среды, повышение требовательности потребителя к характеристикам товара и общее значительное повышение неопределенности внешней среды [1]. В таких обстоятельствах для того, чтобы фирма не просто выживала, но и достигала определенных рыночных результатов, необходимо наличие у фирмы такого свойства, как способность быстро адаптироваться и гибко перестраиваться с учетом изменяющихся условий среды. Выполнение такого

требования возможно только в том случае, если в компании будет реализовываться стратегический подход к управлению, что обусловит разработку стратегии развития компании, а также стратегии ее функционирования на всех уровнях реализации бизнес-процессов (корпоративном, единиц бизнеса и функциональном).

Установление целей и определение миссии организации является одной из основных задач высшего руководства. Выполнение миссии и достижение целей обеспечивается стратегией поведения, разработка которой составляет важную часть стратегического менеджмента. Таким образом, стратегическое управление является необходимым фактором успеха современного предприятия, что обуславливает актуальность изучения сущности и содержания стратегического менеджмента фирмы и его отдельных компонентов. Гибкое управление, которое может обеспечить адаптацию предприятия в условиях изменчивой внешней среды бизнеса, в настоящее время можно считать одним из ключевых условий успешного стратегического управления. Своевременное реагирование на возникавшие изменения может быть достигнуто только посредством стратегического управления развитием предприятия, а выбор правильного стратегического решения становится важнейшим условием обеспечения жизнедеятельности организации. Таким образом, все современные компании, вне зависимости от сферы деятельности и формы собственности, в разной степени углубленности, но реализуют стратегические подходы к управлению – выполнение этого условия является обязательным для любой фирмы, стремящейся к успеху в конкурентной среде. Ключевым отличием стратегического подхода является обязательная оценка изменений, происходящих во внешней среде (в идеале – прогноз будущих изменений среды) и выработка (планирование) сценариев поведения и действий, позволяющих фирме быть готовой к любому варианту грядущих изменений и своевременно (т.е. очень быстро) адаптироваться к новым условиям среды. Только такой подход делает современную компанию способной к выживанию в условиях нестабильности рыночной среды [2]. Оперативное принятие объективных управленческих решений может стать безусловным конкурентным преимуществом фирмы, позволяя быстрее запускать механизмы изменений. Если же при этом фирма сможет минимизировать изменения, требуемые в рамках стратегического решения, то это позволит сокра-

тить или полностью устранить внутреннее сопротивление организационным изменениям со стороны персонала, что даст предприятию возможность оперативно реагировать и своевременно адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Обеспечение гибкости и адаптивности требует от руководства фирмы формирования такого трудового коллектива, который будет способен быстро перестраивать свою внутреннюю деятельность, эффективно реализуя организационные изменения, инициированные менеджментом компании. Для этого работники должны быть уверены в правильности действий своих лидеров и быть полностью лояльны к своей компании.

В связи с вышеперечисленным можно выделить основные тенденции развития в управлении современными компаниями [3, с. 27]:

1. Претерпевают существенные изменения подходы к формированию организационных структур современных компаний. Это обусловлено развитием цифровой среды, виртуальных процессов и общим повышением значимости технологического компонента бизнеса. Имеет место тенденция снижения жесткости и иерархичности организационных и управленческих структур и переход к развитию программно-целевого управления. На смену организации работы трудовых коллективов по функциональному принципу приходят проектный и командный подходы, сетевые организационные формы и групповая работа с максимальной самостоятельностью подразделений, формирование рискованных «новаторских команд», полностью отвечающих за прибыль и убытки. Каждое такое подразделение («дивизион») полностью финансово обеспечивает свою деятельность, вступая на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми другими независимыми организациями. Вопросы стратегического развития и интеграции крупных компаний сосредотачиваются и разрабатываются относительно небольшими подразделениями корпоративного управления, принимающими управленческие решения, связанные с крупными инвестициями.

2. Для современных организаций характерна ориентированность управленческой системы на компетентность работника, готовность руководства поддерживать сотрудника в его инновациях, позитивное отношение к риску и индивидуальной инициативе работника, способствующие росту эффективности на всех участках деятельности организации. Мнение многих специали-

стов сходится в одном: уровень образования и квалификация работников становятся одним из важнейших стратегических ресурсов современной организации, а в будущем их роль еще будет возрастать.

3. В отличие от организаций, разрабатывающих планы своего развития еще лет десять-пятнадцать назад, приоритетом современных компаний становится внимание, уделяемое «организационной культуре», которая включает организационную систему ценностей, поддерживаемую как руководством, так и персоналом компании и обеспечивающую увязку текущей деятельности каждого работника с общими целями организации в долгосрочном периоде. В данном контексте особую важность приобретает гибкость лидерства в компании, сила или слабость личных контактов, создание условий и систем оценки компетентности каждого работника, обеспечение атмосферы вовлеченности в дело достижения целей фирмы всех ее сотрудников. Выполнение таких условий недостижимо без готовности менеджмента компании к широкому делегированию полномочий нижестоящим звеньям структуры управления и конкретным исполнителям. Также важным является создание среды для продуктивного взаимодействия руководства и подчиненных, мотивация всех сотрудников к достижению целей в стратегии управления, использование современных систем информирования и коммуникаций компании.

При отсутствии у организации единой общей стратегии развития и/или функционирования не исключено, что различные бизнес-единицы компании (обособленные подразделения) разработают собственные планы, которые будут содержать противоречия относительно друг друга и не обеспечат возможности использовать конкурентные преимущества компании в целом. Это приводит к внутренним конфликтам, задерживает переориентацию фирмы и делает ее работу неритмичной и неэффективной. Оказавшись в подобной ситуации, фирме необходимо устранить как минимум две чрезвычайные проблемы: во-первых, определить нужную альтернативу из нескольких вариантов для планирования роста и развития фирмы и, во-вторых, обеспечить направление усилий всего трудового коллектива в русло, обеспечивающее достижение желаемых результатов и состояния.

Итак, изложенное выше позволяет рассматривать современные подходы к управлению с использованием стратегического инструментария как систему управления, в котором особое место отводится всем

видам ресурсов организации. При этом эффективное стратегическое управление невозможно без опоры на человеческий потенциал, формирующий основу организации, реализующей гибкое регулирование и своевременные структурные изменения, адекватные влиянию окружающей среды; эти особенности позволяют достичь конкурентных преимуществ, что в конечном итоге позволяет не только обеспечить долгосрочное выживание компании, но и достижение поставленных целей [4, с. 49–50]. Успешное функционирование и развитие предприятия во многом определяется эффективностью сформированной системы стратегического управления человеческими ресурсами как одного из основных элементов стратегического управления предприятия в целом. Поскольку условия корпоративной среды постоянно меняются, зачастую приходится корректировать направленность работы всех подсистем корпоративного стратегического управления, в том числе подсистемы управления человеческими ресурсами. С целью обеспечения способности предприятия противостоять конкуренции крайне важно создать такой трудовой коллектив, который позволит минимизировать влияние угроз кадровой безопасности. В связи с этим возникает необходимость особое внимание уделить изучению аспекта кадровой безопасности в подсистеме управления человеческими ресурсами в стратегии предприятия.

Анализ существующих источников выявил, что на сегодняшний момент в теоретическом плане нет единства в определении понятия кадровой безопасности. Большинство авторов предлагает свою трактовку данного понятия. В то же время множество существующих трактовок можно привести к четырем основным подходам, рассматривающим категорию кадровой безопасности с разных углов, а именно:

1) как процесс предотвращения негативного воздействия на безопасность организации в целом [5, с. 195];

2) как существенный элемент экономической безопасности организации [6, с. 122–128];

3) как характеристику состояния защищенности организации [7, с. 239];

4) как комплекс управленческих функциональных мер по противодействию возможным угрозам [8].

Обеспечение кадровой безопасности представляет для современной фирмы актуальную проблему, что обусловлено возросшим влиянием на результаты функционирования фирмы со стороны факторов внешней среды прямого воздействия и не менее

острого влияния со стороны факторов среды косвенного воздействия. Здесь особенно важно отметить возрастание роли конкурентного влияния на функционирование любой компании, а также степень развития социально-экономических процессов, достигнутую на уровне экономики отдельных регионов и территорий. Особенным в формировании этого организационного, административного и производственного процесса является сложность построения модели управления с элементами самообразования и умением быстро реагировать на окружение.

Исследования, проводимые специалистами в области кадровой безопасности, позволяют выявить основные источники риска, возникающие в деятельности современной фирмы в связи с человеческим фактором. Как показывают исследования, многие фирмы, вне зависимости от масштабов, организационно-правовой формы и сферы деятельности, несут значительные имущественные и интеллектуальные потери, виноваты в которых именно сотрудники фирмы. Речь может идти как о мелких хищениях товарно-материальных ценностей, так и о действиях, приводящих к разглашению стратегически значимой коммерческой и клиентской информации [9].

Между тем, качество человеческого ресурса организации (причем качество в широком понимании: квалификация, зрелость работника, характеристика мотивации его деятельности и т.д.) – является мощным фактором конкурентного преимущества компании. Состав человеческих ресурсов вполне способен повлиять как на результаты текущей деятельности, так и на стратегические возможности и перспективы дальнейшего развития фирмы в конкурентной среде. При этом следует отметить двустороннюю зависимость «человек – фирма»: если результативность фирмы во многом определяется составом и качественными характеристиками человеческого ресурса, то человек-работник находится в зависимости от условий, которые фирма может создать ему для раскрытия его потенциала и реализации возможностей его профессионально-го и творческого роста [10].

На практике решение задачи обеспечения кадровой безопасности зачастую оказывается не самым простым, что доказывает состояние человеческой составляющей на большинстве предприятий, а также проводимые различными учеными исследования, направленные на установление корреляции между конкурентоспособностью и рыночными достижениями предприятия и уров-

нем кадровой его безопасности. Это имеет особенно серьезные последствия в условиях острой конкуренции, когда часть действий конкурентов может быть направлена непосредственно на персонал компании. Такое воздействие может приобретать различные формы: от прямого переманивания сотрудников, имеющих особое значение для компании, до скрытой мотивации чужих сотрудников с целью склонения их к обману доверия работодателя. Еще большую опасность представляют сотрудники, недостаточно лояльные к своему работодателю, что способствует их легкому вовлечению в реализацию мероприятий и действий конкурирующих структур, направленных на утрату конкурентных преимуществ компании [11].

В современных условиях степень защищенности конкретного субъекта современного профессионального предпринимательства от угроз кадровой безопасности в значительной степени определяет его конкурентные позиции. Существенным преимуществом, обеспечивающим успех в условиях конкуренции, для современной организации является высокое качество человеческого капитала организации-работодателя [10]. И здесь многое зависит от качества принимаемых относительно человека в организации решений.

Принятие решений в процессе стратегического управления можно рассматривать как своего рода искусство поиска компромисса для устранения проблемы. Однако особенностью любого управленческого решения является доказанный факт, что решение любой управленческой проблемы всегда имеет как положительные, так и отрицательные последствия: устраняя (минимизируя) одну проблему, управленческое решение выводит на возникновение новых проблем и необходимость их решения. Таким образом, при любом управленческом решении всегда достигается позитивный результат в одном в ущерб другому. Почти всегда в той или иной степени этот ущерб связан с человеком в организации. Решения, связанные с персоналом, априори оказываются субъективными, так как принимаются человеком-руководителем в отношении других людей. С целью придания таким решениям большей объективности необходимо использовать аналитический количественный (поддающийся счету) инструментарий. В качестве такового видится применение метода функционально-стоимостного анализа.

Как следует из наименования данного метода, в процессе применения функционально-стоимостного анализа осуществляется сравнение показателей, сформирован-

ных в двух плоскостях: функциональная плоскость позволяет раскрыть удельный вес (вклад) исследуемого компонента в общий объем реализуемых предметом исследования функций. В другой стороны, оценивается денежная составляющая, связанная с обеспечением выполнения оцениваемых функций. При этом определяется удельный вес (вклад) стоимости, «потраченной» на обеспечение выполнения функций в общей стоимости (величине затрат), связанных с функционированием объекта. Сравнение вклада по функциям и вклада по стоимости (затратам) позволяет определить наличие или отсутствие дисбаланса – значительного отклонения удельных долей по функциям и по затратам в количественном измерении друг от друга. Если выше вклад по функциям – это указывает на недооценку данного предмета исследования. Если выше вклад по стоимости (затратам) – это указывает, что данный объект реализацией своих функций не оправдывает ту величину затрат, которые возникают в процессе функционирования. Обе ситуации дисбаланса требуют принятия управленческого решения, направленного на устранение отклонений.

Традиционно описанная методика ФСА применяется в материальном производстве для оценки оптимальности производимого товара и поиска путей его рационализации и обновления. Однако метод ФСА с полным основанием можно рассмотреть в применении к оценке работников. Тогда, с одной стороны (функциональной) – необходимо определить состав функций, закрепленных по должностной инструкции за данным исполнителем, и их удельный вес (вклад) в общем наборе функций организации, которые необходимо выполнить в связи с достижением стратегических целей. С другой стороны, необходимо определить размер затрат, связанных с деятельностью данного исполнителя. При этом должны быть учтены затраты, связанные с исполнением функций работника, оплатой труда работника, а также затраты, возникающие в связи с обеспечением кадровой безопасности и минимизацией кадровых угроз. Величина данных затрат сопоставляется с общей суммой затрат по предприятию за период, что позволяет определить удельный вес «стоимости» данного работника. Далее происходит сравнение двух показателей вклада: по функциям и по затратам, после чего определяется наличие дисбаланса. Оценка дисбаланса позволяет наметить направления кадровых решений: если имеющийся дисбаланс отражает больший вклад по функциям, это указывает на пере-

груженность работника и необходимость частичного снятия с него функций с их перераспределением на других исполнителей. Если же дисбаланс указывает на высокие затраты, связанные с обеспечением деятельности исполнителя, – это можно рассматривать как сигнал для признания данного работника неэффективным и начала поиска повышения эффективности (либо путем дополнения данному сотруднику функций, либо путем снижения «стоимости» данного исполнителя до величины, сопоставимой с возложенным набором функций.

Процедура ФСА может быть полностью прозрачной, что обеспечит ее объективность и позволит сформировать аргументы во взаимодействии с работником. При периодическом проведении оценки деятельности сотрудников при помощи ФСА метода может быть достигнут рост эффективности исполнителей, а также выявление группы исполнителей, в отношении которых может быть принято аргументированное решение о необходимости оптимизации.

При выработке решений, связанных с реализацией стратегического управления, использование метода ФСА в отношении работников может позволить быстро определять «резервы» по загрузке сотрудников и оперативно перераспределять функции и действия, которые нужно выполнить для достижения стратегических результатов. Таким образом, использование для оценки работников ФСА-метода позволит минимизировать затраты времени на выработку решений и переход к их реализации, но при этом будет сохранена объективность принимаемого решения.

Заключение

Итак, по результатам исследования можно сформулировать несколько выводов. Во-первых, стратегическое управление является обязательным инструментом современного предприятия, без которого невозможно обеспечить его успешное функционирование. Сердцевину стратегического управления составляют управленческие решения, своевременное принятие и оперативная реализация которых являются залогом конкурентоспособности и выживаемости предприятия. Управленческие решения должны быть доступны для понимания исполнителей (работников фирмы) – в этом случае они не будут провоцировать сопротивление со стороны сотрудников, и адаптация предприятия к внешним изменениям будет проходить быстрее и результативнее. Таким образом, с позиции стратегии управления крайне

важно обеспечить объективность управленческих решений в организации.

Проведенный анализ подходов к определению сущности и содержания кадровой безопасности на предприятии однозначно показывает, что значение принятия управленческих решений в этой области существенно недооценено. В связи с этим можно сделать *второй вывод* исследования: с целью минимизации или устранения угроз кадровой безопасности необходимо, чтобы коллектив полностью доверял своему руководству. Это возможно только в том случае, если сотрудники однозначно уверены в объективности принимаемых управленческих решений, в первую очередь управленческих решений в сфере управления кадрами организации. Поэтому внедрение методов принятия объективных управленческих кадровых решений – важная задача современного менеджмента, в то время, как в практике современных предприятий отсутствует соответствующие рекомендации в этой области.

На основании изучения процесса принятия решений можно сделать *третий неутешительный вывод*, что решения, связанные с персоналом, априори оказываются субъективными, так как принимаются человеком-руководителем в отношении других людей. Важным лимитирующим критерием для абсолютного большинства решений в сфере управления становится пересмотр полномочий всех ключевых сотрудников в организации, что часто связано с их дополнительным делением, а значит – сужением полномочий отдельно взятого сотрудника относительно его более раннего статуса. Это еще одна причина негативного (или настороженного) отношения человека-работника к принимаемым управленческим решениям. С целью придания кадровым решениям большей объективности необходимо использовать аналитический количественный (поддающийся счету) инструментарий.

В качестве четвертого вывода следует подчеркнуть, что практика принятия решений в современных фирмах показывает, что из-за высоких темпов внешних изменений у предприятий отсутствует возможность выбирать наилучшую альтернативу управленческого решения. Таким образом, в большинстве случаев менеджмент компании останавливается на первом из выявленных подходящих вариантов решения любой управленческой проблемы, что позволяет устранить либо минимизировать ее воздействие на функционирование компании. При этом очень часто выбираются варианты решений, которые кажутся наиболее легко

реализуемыми – к их числу с уверенностью можно отнести такие, при которых основная негативная нагрузка коснется работников организации (например, одной из основных антикризисных мер практически всегда является сокращение персонала, при реструктуризации компании руководство не принимает в расчет негативные последствия для работников реформируемых подразделений и т.д.) Таким образом, при любых управленческих мерах человеческий ресурс оказывается наиболее подвержен негативным последствиям неоптимальных управленческих решений. А поскольку в основе реализации решения оказывается конкретный работник (или группа работников), то можно утверждать высокую степень не только субъективности (см. вывод номер три), но и неоптимальности управленческих решений с участием человеческого ресурса в организации.

Пятый вывод связан с тем, что для сравнения последствий управленческих решений в сходных организациях или ситуациях можно использовать денежное выражение. Именно такая возможность имеется при использовании функционального стоимостного анализа.

И общий вывод, который можно сделать по результатам проведенного исследования, заключается в том, что метод функционально-стоимостного анализа, примененный в процессе принятия кадровых управленческих решений, позволяет обеспечить объективный количественный измеритель возможностей исполнителя (через оценку его функций). С другой стороны, за счет стоимостного компонента метода ФСА появляется возможность оценить затраты, связанные с работой исполнителя (оплата его труда, величина потерь от его некомпетентных действий и т.д.) В итоге появляется возможность сопоставить ценность данного работника (через функции, за ним закрепленные, и значимость выполняемых функций в общем результате деятельности компании) и стоимость данного работника (через денежную составляющую, связанную с оценкой труда работника и ее весом в общих затратах компании). Возникновение дисбаланса в ту или другую сторону является аргументом объективной необходимости корректировки, то есть принятия кадрового управленческого решения в отношении работника. Безусловно, объективный подход с использованием метода ФСА позволяет аргументированно показать работнику значимость/незначительность вклада труда работника в результаты деятельности предприятия. Таким образом, по-

вышается возможность количественного измерения труда каждого работника и возможность сопоставления количественных показателей нескольких работников, что позволит выявить самых нужных исполнителей. Дополнительным эффектом применения метода ФСА может стать мотивационный эффект, оказываемый на работников и способствующий их желанию улучшить свои объективные показатели и повысить свой вклад в работу компании. Стимулирование каждого работника на повышение собственной результативности позволит повысить общую эффективность деятельности предприятия.

Новизна работы заключается в достижении синергетического эффекта через интеграцию механизмов стратегического управления, кадровой политики и экономической безопасности компании при помощи такого аналитического инструмента, как функционально-стоимостный анализ, путем применения этого анализа в области принятия решений по оптимальному использованию человеческих ресурсов организации. Формирование нового инструментария, основанного на методе ФСА, позволяет вывести управление человеческими ресурсами на новый стратегический уровень, обеспечить объективный подход при принятии решений по оптимальному использованию человеческих ресурсов организации, что способствует наиболее эффективному распределению обязанностей и функций работников, а также установлению рационального поощрения исполнителей. По мнению автора, объективность принятых управленческих решений по распределению обязанностей и функций работников и назначению справедливого вознаграждения будет способствовать формированию и укреплению лояльности сотрудников, что, в свою очередь, будет способствовать повышению кадровой безопасности и формированию конкурентных преимуществ компании в конкурентной среде.

Список литературы

1. Основы менеджмента: учебное пособие / Под ред. Э.А. Уткина. М.: ИД «Дашков и К^о», 2012. С. 62.
2. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие, 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2015. С. 28.
3. Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. Менеджмент: учеб. для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2014. С. 27.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 5-е изд. М.: Магистр: ИНФРА М, 2014. С. 49–50.
5. Реверчук Н.И., Дзямулич Е.С. Влияние маркетинговой безопасности на деловую репутацию предприятия // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2014. № 5 (6).

[Электронный ресурс]. URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1277> (дата обращения: 19.04.2019).

6. Мищук О.В. Обеспечение экономической безопасности субъектов национальной экономики в условиях международной интеграции // КНЖ. 2015. № 4 (13). С. 60–63.

7. Чувилин С.А. Социально-экономическая безопасность корпорации: системный подход // Изв. Саратовского университета. Сер. Социология. Политология. 2013. № 2. С. 40–42.

8. Михалева Е.П., Алампиев А.В. Критерий обоснования управленческих решений при обеспечении экономической безопасности предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. № 2–1. С. 197–202.

9. Панкратьев В.В. Методическое пособие Корпоративная безопасность. М., 2018. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vvpankrat.ru/moistatyiobezopasnosti> (дата обращения: 18.04.2019).

10. Борзунов А.А. Развитие человеческих ресурсов как ключевой фактор обеспечения экономической безопасности компании в условиях цифровой экономики // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). Казань: Молодой ученый, 2017. С. 94–97.

11. Алавердов А.Р. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5 (53). С. 25–38.