

ЭКОНОМИКА

УДК 005.5-047.36

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА И КОРРЕКТИРОВКИ ПРОЦЕССОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

И. М. Гарчук

К. э. н., заведующий кафедрой менеджмента Брестского государственного технического университета,
г. Брест, Республика Беларусь, e-mail: garchuk_im@mail.ru

Реферат

Приведена схема развития процессов стратегического управления, включающая проведение диагностики объекта исследования, т. е. измерение и оценку процессов управления; обобщение и анализ результатов оценки; выполнение мониторинга и при необходимости корректировку процессов управления, что позволяет выполнить комплексную оценку действующей в организации системы стратегического управления, построить ее траекторию развития, выявить проблемные зоны в управлении и разработать мероприятия, направленные на развитие стратегического управления организацией. Обоснована необходимость проведения мониторинга для получения достоверных и достаточных данных о состоянии системы через определенные промежутки времени. Определена важность подготовки и накопления информации, что определяет целесообразность создания банка данных по результатам проводимого мониторинга и позволяет отслеживать динамику развития процессов управления организацией. Рассмотрена методика корректировки процессов стратегического управления и определена величина корректирующего воздействия для восстановления их показателей по плановой траектории развития.

Ключевые слова: стратегическое управление организацией, диагностика, мониторинг, корректировка, программа развития, эффективность, процессы управления.

MONITORING AND ADJUSTMENT METHODOLOGY
PROCESSES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

I. M. Garchuk

Abstract

The scheme of development of strategic management processes is given, which includes diagnostics of the object of research, i.e. measurement and evaluation of management processes; generalization and analysis of evaluation results; monitoring and, if necessary, adjustment of management processes, which allows performing a comprehensive assessment of the strategic management system operating in the organization, building its development trajectory, identifying problem areas in management and developing measures aimed at the development of strategic management of the organization. The necessity of monitoring is justified in order to obtain reliable and sufficient data on the state of the system at certain intervals of time. The importance of preparing and accumulating information is determined, which determines the feasibility of creating a data bank based on the results of monitoring and allows you to track the dynamics of the development of the organization's management processes. The method of adjusting the processes of strategic management is considered and the value of the corrective effect for restoring their indicators according to the planned development trajectory is determined.

Keywords: strategic management of the organization, diagnostics, monitoring, adjustment, development program, efficiency, management processes.

Введение

Оценка эффективности процессов стратегического управления может проводиться путем сравнения результатов работы с поставленными целями программы развития организации. Оценка используется в качестве механизма обратной связи для корректировки процессов управления и должна проводиться системно и непрерывно для всех специальных функций управления (политики, маркетинга, закупок, реализации, финансов, управления человеческими ресурсами, системы менеджмента качества, производства). Для обеспечения выполнения программы развития организации необходимо контролировать посредством мониторинга развитие каждой специальной функции управления.

Мониторинг и корректировка процессов стратегического управления

Развитие стратегического управления организацией обеспечивается при согласованном функционировании составляющих элементов системы управления и основывается на информационном обеспечении процесса принятия управленческих решений. Наличие точной и достоверной информации о процессах, происходящих в системе стратегического управления, позволяет выполнить их измерение, анализ и оценку с помощью интегрального показателя эффективности управления – уровня управляемости, оценивающего и прогнозирующего состояние целевой функции системы стратегического управления, объединяющей техническую, социальную, организационную и экономическую подсистемы управления на конкретный интервал времени [1].

Разработка и реализация программы развития стратегического управления включает проведение диагностики объекта исследования, т. е. измерение и оценку процессов управления; обобщение и анализ результатов оценки; выполнение мониторинга и при необходимости корректировку процессов управления (рисунок 1).



Рисунок 1 – Схема развития процессов стратегического управления
Примечание – Источник : собственная разработка на основе [2]

Приведенная схема дает возможность получить комплексную оценку действующей в организациях системы стратегического управления,

построить ее траекторию развития на 1 год – 5 и более лет, выявить проблемные зоны в управлении и отрицательные воздействия, препятствующие развитию управления, и на основании полученных результатов планировать мероприятия, направленные на развитие стратегического управления организацией. На рисунке 2 построена траектория развития процессов стратегического управления организацией.

Диагностика стратегического управления представляет собой совокупность последовательных мероприятий, направленных на получение достоверной информации, позволяющей оценить эффективность управления в начальный момент времени. На основе выполненного анализа результатов диагностики разрабатывается программа развития стратегического управления за конкретный интервал времени, которая определяет перечень заданий, действий, ответственных за реализацию намеченных целей [3].

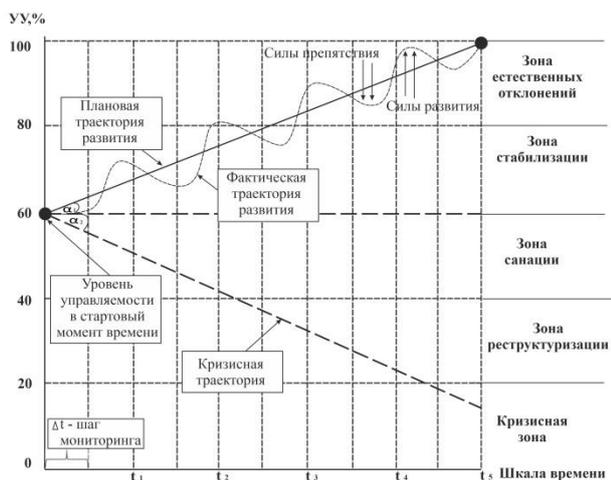


Рисунок 2 – Траектория развития процессов стратегического управления

Примечание – Источник : собственная разработка на основе [4]

Ключевым моментом в реализации программы развития стратегического управления является проведение мониторинга каждой функции управления, который представляет собой наблюдение и оценку для получения достоверных и достаточных данных о состоянии каждой функции управления через определенные промежутки времени. Мониторинг предоставляет руководству организации необходимые данные и информацию для принятия результативного решения. Мониторинг определяет оценку степени достижения целей и позволяет своевременно корректировать процессы управления на каждом интервале времени. Важность мониторинга заключается в том, что он является необходимым условием обеспечения прозрачности и достоверности производимых измерений в процессах управления и определения уровня управляемости (УУ) [5].

Особое место в мониторинге занимает подготовка и накопление информации, что определяет целесообразность создания банка данных по результатам проводимого мониторинга и позволяет отслеживать динамику развития процессов управления организацией. Мониторинг предполагает активный обмен информацией между всеми участниками реализации программы развития на всех этапах стабилизации процессов управления. Изменение времени проведения мониторинга процессов управления с постоянным шагом является шагом квантования, выбор которого зависит от времени стабилизации процессов управления. Правильный выбор шага квантования должен помочь увидеть, распознать проблему и восстановить процессы управления в зоне устойчивого развития, т. е. в период управления мониторинг должен осуществляться несколько раз, для того чтобы выявить ситуацию, внести корректировки и удостовериться, что система управления восстановлена. В этой связи необходим расчет контрольных точек, расположенных внутри шага квантования, для настройки процессов управления и их корректировки [6].

В процессе исследования динамики продвижения по траектории развития с помощью мониторинга можно увидеть, что фактическая траектория развития смещается вниз или вверх (рисунок 2). Это означает, что возникают силы, действующие на снижение уровня управляемости (отрицательные силы) и создающие барьеры

сопротивления силам, действующим на развитие (положительные силы). Под воздействием отрицательных сил траектория развития смещается вниз, и если не принять вовремя необходимых управленческих решений по стабилизации, то траектория развития может попасть в кризисную зону или зону банкротства. Для того чтобы избежать такого положения и выйти к концу заданного интервала времени (на рисунке t_5) на заданный уровень, равный 100 %, необходим постоянный мониторинг за динамикой изменения траектории развития и ее корректировка. В этой связи внутри шага квантования определяются контрольные точки, которые позволят вовремя увидеть проблему, устранить ее и достичь заданной величины траектории развития. В каждой контрольной точке с помощью мониторинга проводится сравнение полученных фактических приращений уровня управляемости ($\Delta УУ_{ф}$) и плановых приращений ($\Delta УУ_{пл}$) и проводится при необходимости корректировка [7].

Как показывает практика проведения мониторинга, корректировка процессов стратегического управления возникает при отклонении фактических уровней управляемости ($УУ_{ф}$) от плановых ($УУ_{пл}$) в интервале времени шага квантования. Таким образом, определяется величина корректирующего воздействия ($\Delta УУ_{кор}$) и составляется персонализированная программа для восстановления движения по плановой траектории развития. После определения величины недостатка уровня управляемости формируется его величина на следующий интервал времени (следующая контрольная точка). Совокупность приращений на величину корректирующих воздействий должна обеспечить выход уровня управляемости на плановую траекторию развития. Если в следующей контрольной точке не происходит выхода уровня управляемости на плановую траекторию развития, то процедура корректировки повторяется.

При совпадении уровня управляемости фактического с плановым настройка процессов управления завершается, т. е. восстанавливается в соответствии с программой и выходит на плановый режим развития. При завершении настройки завершается процедура расчета и корректировки величины показателей процессов стратегического управления.

Корректировка процессов управления должна осуществляться через информационный преобразователь, который позволяет высшему звену управления организацией сопоставлять характеристики производственно-хозяйственной деятельности с показателями процессов управления. В плановом периоде показатели развития организации определяются показателями производственно-хозяйственной деятельности и уровнями управляемости, зафиксированными в стартовых условиях измерения. Таким образом, появляются три информационных потока, сопровождающие процессы управления и позволяющие обобщать и анализировать изменения, происходящие в производственно-хозяйственной деятельности организации.

Оперативный информационный поток собирает всю оперативную информацию о функционировании организации, группирует ее, преобразовывает и представляет во все функциональные подразделения, где информация зарождается, трансформируется и используется для анализа и исследования в процедурах оценки и корректировки. Функционирующий информационный поток накапливается, обобщается в интервалах оперативного управления и передается в информационный поток текущего управления. Аналогичные действия проходят и с информационным потоком текущего управления. Он накапливается, обобщается и трансформируется во все функциональные подразделения, где востребован для анализа и использования в процедурах текущего управления и корректировки текущих процессов управления. Функционирующий текущий информационный поток накапливается в интервалах стратегического управления и передается в его информационный поток. Показатели, характеризующие процессы стратегического управления, измеряются в уровнях управляемости и характеризуют эффективность функций управления. Практически они фиксируют изменения, происходящие в производственно-хозяйственной деятельности организации за интервал времени Δt и определяют, как данные изменения повлияли на оценку эффективности управления.

Вся система работы мониторинга запускается сигналом к измерению и обработке информации в каждой контрольной точке и реализует алгоритмы измерения и преобразования показателей и характеристик управления, т. е. фиксируются показатели производственно-хозяйственной деятельности, переводятся в значения уровней управляемости и анализируются. На основании полученных значений определяются задания и выдаются к реализации исполнителям.

Корректировка показателей стратегического управления возникает в процессе изменения значения уровня управляемости на последующем шаге измерения более чем на 0,07 относительных единиц (7 %) от заданных нормальной траекторией развития.

При измерении очередного показателя стратегического управления производится его сравнение с заданным значением (формула 1):

$$\pm \Delta YU_{cm}(\Delta t) = YU_{cm}^{пл}(t_j) - YU_{cm}^ф(t_{j+1}), (1)$$

где ΔYU_{cm} – приращение уровня управляемости в стратегическом режиме управления;

$YU_{cm}^{пл}$ – плановый уровень управляемости в стратегическом режиме управления;

$YU_{cm}^ф$ – фактический уровень управляемости в стратегическом режиме управления;

t_j – стартовый момент времени измерения процессов стратегического управления;

t_{j+1} – время с учетом шага мониторинга.

Как показали исследования, выполнение мониторинга только по шагам квантования становится недостаточным для достижения нормальной траектории развития, поэтому он повторяется на текущем уровне управления, а при необходимости и на оперативном уровне.

Корректировка процессов текущего управления возникает при изменении интервальных показателей уровня управляемости более чем на 0,05 относительных единиц (5 %) от заданных нормальной траекторией развития (формула 2):

$$\pm \Delta YU_{mek}(\Delta t) = YU_{mek}^{пл}(t_j) - YU_{mek}^ф(t_{j+1}), (2)$$

где ΔYU_{mek} – приращение уровня управляемости в текущем режиме управления;

$YU_{mek}^{пл}$ – плановый уровень управляемости в текущем режиме управления;

$YU_{mek}^ф$ – фактический уровень управляемости в текущем режиме управления;

t_j – стартовый момент времени измерения процессов текущего управления;

t_{j+1} – время с учетом шага мониторинга.

Таким образом, корректировка процессов управления происходит до тех пор, пока фактические уровни управляемости, измеряемые в оперативном, текущем и стратегическом режимах, не сравниваются с плановыми уровнями управляемости траектории развития.

Заключение

Проведенный анализ движения по траектории развития позволил сделать вывод, что эффективное стратегическое управление достигается за счет проведения персонализированного мониторинга процессов управления не только в полугодовых интервалах измерения, но и при необходимости в контрольных точках, что дает возможность установить персональную ответственность исполнителей за работу каждой функции управления (ФИО исполнителя). В каждой временной точке мониторинга проводится сравнение полученных фактических и плановых приращений уровней управляемости. При снижении уровня управляемости и выявлении точки, отмечающей отклонение значения от плановой траектории развития, соответственно происходит отклонение от запланированных показателей и мероприятий по развитию стратегического управления. Это означает, что мероприятия программы, разработанные на основе полученного значения уровня управляемости в стартовой точке, не позволили достичь необходимого значения или ответственные за данные мероприятия и исполнители не приложили необходимых усилий для их выполнения, поэтому траектория развития процессов управления сместилась вниз. В этой связи определяется величина корректирующего воздействия и составляется персонализированная программа действий для восстановления движения по плановой траектории развития. Совокупность приращений на величину корректирующих воздействий должна обеспечить выход уровня управляемости на плановую траекторию развития. Если на следующем

шаге мониторинга руководство организации не прикладывает усилий для реализации программы, траектория развития опускается еще ниже и может попасть в кризисную зону. В этой ситуации необходимы кардинальные действия, требующие значительных трудовых, финансовых и социально-психологических затрат.

Таким образом, использование методического обеспечения создает основу для оценки степени достижения запланированных мероприятий развития каждой функции управления и своевременной корректировки траектории развития на заданном интервале времени, что в результате приводит к уменьшению управленческих ошибок.

Список цитированных источников

1. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О. А. Высоцкий [и др.] ; под ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – 270 с.
2. Гарчук, И. М. Менеджмент процесса устойчивого развития производственной организации / И. М. Гарчук // Перспективные направления развития региональной экономики : сборник материалов V Республиканской научно-практической конференции, Брест, 22 мая 2015 г. / Брестский государственный университет ; редкол.: Д. А. Петрукович [и др.]. – Брест, 2015. – С. 28–30.
3. Гарчук, И. М. Показатели и методы измерения процессов управления стратегией устойчивого развития организации / И. М. Гарчук // Zarządzanie. Teoria i Praktyka. – 2016. – № 18. – С. 41–46.
4. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий ; под науч. ред. Р. С. Седегова. – Мн. : ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.
5. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск : Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
6. Высоцкий, 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 : ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с.
7. Гарчук, И. М. Мониторинг процессов управления стратегией устойчивого развития предприятия / И. М. Гарчук // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2016. – № 3 : Экономика. – С. 51–54.

Список цитированных источников

1. Metodologia i praktykum po upravljeniu organizacij (v startovyh usloviyah ustojchivogo razvitiya organizacii) / O. A. Vysockij [i dr.] ; pod red. O. A. Vysockogo. – Minsk : Pravo i ekonomika, 2016. – 270 s.
2. Garchuk, I. M. Menedzhment processa ustojchivogo razvitiya proizvodstvennoj organizacii / I. M. Garchuk // Perspektivnye napravleniya razvitiya regional'noj ekonomiki : sbornik materialov V Respublikanskoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Brest, 22 maya 2015 g. / Brestskij gosudarstvennyj universitet ; redkol.: D. A. Petrukovich [i dr.]. – Brest, 2015. – S. 28–30.
3. Garchuk, I. M. Pokazateli i metody izmereniya processov upravleniya strategiej ustojchivogo razvitiya organizacii / I. M. Garchuk // Zarządzanie. Teoria i Praktyka. – 2016. – № 18. – S. 41–46.
4. Vysockij, O. A. Teoriya izmereniya upravlyaemosti hozyajstvennoj deyatel'nost'yu predpriyatij / O. A. Vysockij ; pod nauch. red. R. S. Sedegova. – Mn. : IOOO «Pravo i ekonomika», 2004. – 396 s.
5. Menedzhment dlya dostizheniya ustojchivogo uspekha organizacii. Podhod na osnove me-nedzhmenta kachestva: STB ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Vzamen STB ISO 9004-2001; vved. 01.01.2011. – Minsk : Gosudarstvennyj komitet po standartizacii Respubliki Belarus': BelGISS, 2010. – 45 s.
6. Vysockij, O. A. Osnovy ustojchivogo razvitiya proizvodstvennoj organizacii / O. A. Vysockij, I. M. Garchuk, N. S. Danilova ; pod nauch. red. V. F. Medvedeva ; Brestskij gosudarstvennyj tehnikeskij universitet. – Minsk : IOOO «Pravo i ekonomika», 2015. – 358 s.
7. Garchuk, I. M. Monitoring processov upravleniya strategiej ustojchivogo razvitiya predpriyatiya / I. M. Garchuk // Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tehnikeskogo universiteta. – 2016. – № 3 : Ekonomika. – S. 51–54.

Материал поступил в редакцию 06.12.2021