

7. Гринчель, Б.М. Методы оценки конкурентной привлекательности регионов: монография / Б.М. Гринчель, Е.А. Назарова. – СПб: ГУАП, 2014. – 244 с.
8. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.belstat.gov.by/. – Дата доступа: 20.11.2016.
9. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pravo.by/. – Дата доступа: 20.11.2016.

Материал поступил в редакцию 15.02.2017

BUNKO S.A. City competitiveness assessment technique on the example of Brest

In article results of scientific developments in the sphere of assessment of competitiveness of territorial educations are generalized. On the basis of identification of their positive results and shortcomings, features of the city and official statistics of Belarus, the author's technique of assessment of competitiveness of the city is offered. Approbation on the example of Brest is carried out.

УДК 338.24:005.21

Гарчук И.М.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение. Для разработки программы стратегии устойчивого развития организации необходимо определение эффективности процессов управления организацией через специальные функции управления. Рассматривая изменения, происходящие в управлении стратегией устойчивого развития, возникает вопрос: как оценить стартовые условия, в которых находится организация в начальный момент времени своего стратегического развития. Для оценки начальных условий характеристик управления, с которых начинается развитие организации, необходимо провести диагностику объекта управления и для каждой функции управления найти и зафиксировать наличие условий устойчивого развития организации. Диагностика процессов управления организацией начинается со стратегического уровня управления, за развитие которого отвечает высшее звено управления организацией, т. е. директор, его заместители и подчиненные директору руководители подразделений и специалисты. Задачи, решаемые высшим звеном управления, описываются специальными функциями (политика; маркетинг; реализация; закупки; финансы; управление человеческими ресурсами; система менеджмента качества; производство) и объединяют в себе все подсистемы управления организацией.

Методы измерения, анализа и оценки уровней управляемости стратегией устойчивого развития организации. Методы измерения и анализа, используемые в процессе диагностики функций управления, разработаны в «Теории измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий» [1]. Они включают две группы методов. Первая группа методов используется на этапе планирования и организации проведения диагностики и реализуется как до начала процесса, так и в процессе измерения уровней управляемости. Вторая группа методов состоит из методов обработки и предоставления результатов по итогам измерения и анализа уровней управляемости. Методы, применяемые для достижения финансового и экономического эффекта, приведены в «Руководящих указаниях по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» (ГОСТ Р ИСО 10014-2008) [2]. Все методы позволяют выполнить оценку показателей управления стратегией устойчивого развития в стартовых условиях измерения.

Оценка может проводиться с использованием различных методов, одним из которых является метод экспертных оценок, в том числе балльный, предлагаемый «Методическими рекомендациями по проведению оценки результативности системы менеджмента качества с применением экспертной балльной оценки» [3]. Балльный метод описывает формализованный подход к оценке эффективности процессов управления стратегией устойчивого развития организации, поэтому с учетом специфики организации может быть ею упрощен или усложнен и сведен к более укрупненному

или более детальному анализу. Данный метод является наиболее рациональным и дающим возможность достаточно объективно и доказательно оценить эффективность процессов управления.

Экспертная балльная оценка является одной из наиболее распространенных и достаточно легко реализуемых методов оценки, строится на выборе оценочных показателей; присвоении показателям определенных балльных значений; разработке методики подсчета значения каждого показателя; составлении шкалы оценочных баллов для каждого показателя и подсчете итоговой балльной оценки конкретного показателя. Для проведения диагностики создается экспертная группа, подбор количественного и качественного состава которой производится на основе анализа широты решаемой проблемы, достоверности оценок, характеристик экспертов и затрат ресурсов. Общим требованием при формировании группы экспертов является достижение целей исследования и эффективности решения поставленных перед ним задач. Эффективность решения задач исследования определяется характеристиками достоверности экспертизы и затратами на нее.

Оценка эффективности процессов управления стратегией устойчивого развития организации методом коллективной экспертной оценки с помощью анкетного опроса состоит из нескольких основных этапов. Каждый этап представляет серьезное методическое исследование, осуществляемое либо организаторами экспертизы, либо экспертами.

На рисунке 1 приведена общая схема и основные этапы проведения коллективного экспертного опроса эффективности процессов управления стратегией устойчивого развития организации с помощью анкет. На первом этапе осуществляется ориентировка экспертизы, в процессе которой формируется цель, т. е. определяется, для чего проводится оценка. Затем начинается подготовка экспертного опроса, в процессе которой решаются две основные задачи: разработка методики экспертного опроса (этап 2) и формирование группы экспертов (этап 3). В зависимости от специфики конкретного исследования второй и третий этапы могут меняться местами.

В процессе подготовки экспертного опроса в первую очередь устанавливаются организационные формы и способы проведения опроса (очно, заочно, устно, письменно, анонимно), каждый из которых имеет свои преимущества и свои недостатки и в значительной мере определяет дальнейшие работы по подготовке и проведению экспертизы. Отражается это и на требованиях, предъявляемых к опросным документам - анкетам. После этого разрабатывается анкеты экспертной оценки показателей эффективности процессов управления стратегией устойчивого развития организации. Анкеты с ответами экспертов рассматриваются в данном случае как единственный источник информации, от качества их составления во-

Гарчук Инна Максимовна, магистр, аспирант, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.
Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

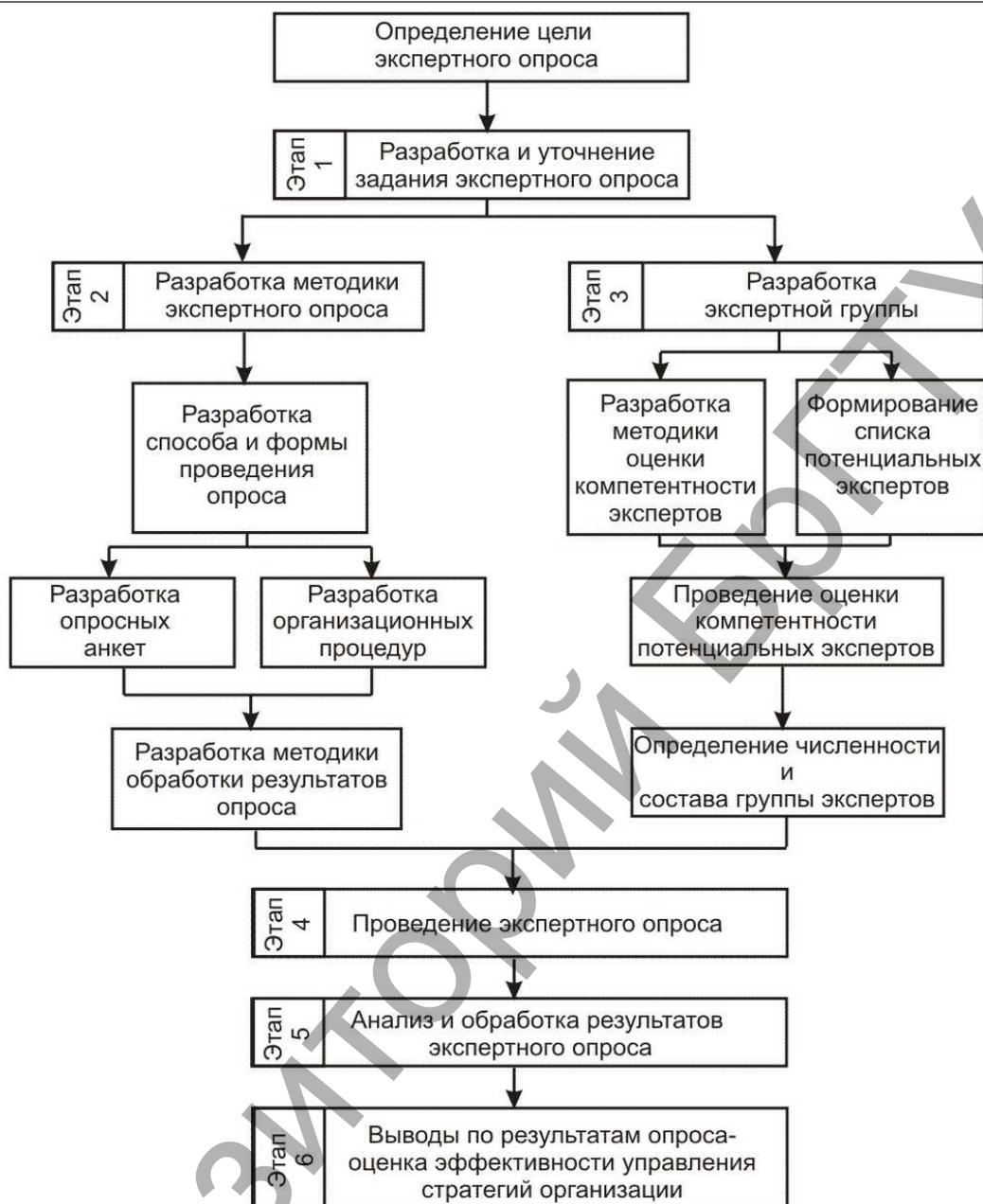


Рисунок 1 – Основные этапы проведения коллективного экспертного опроса с помощью анкет [4]

многим зависит и качество экспертного прогноза. Анкеты с четко сформулированными вопросами способствуют более плодотворной работе экспертов, сокращают время на оформление экспертами результатов своих заключений [4].

Оценка эффективности управления стратегией устойчивого развития. Для построения динамики развития стратегии устойчивого развития организации необходимо определение уровней управляемости (УУ) специальных функций управления в стартовый момент времени t_0 . Стартовые условия определяют проблемы и задачи, возникающие при разработке стратегии устойчивого развития организации. Для определения стартовых уровней управляемости используется метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступают руководители организации и структурных подразделений.

Рассмотрим на примере организации ABC результаты экспертного опроса эффективности управления стратегией устойчивого развития организации через специальные функции управления. Данные показатели оцениваются ответами руководителей на экспертную анкету «Оценка эффективности управления организацией» (таблица 1).

В таблице 1 приведена анкета для группы экспертов (5 человек), которые оценили показатели управления по 10-балльной шкале. На основании полученных оценок определяются уровни управляемости каждой специальной функции управления [4].

Проведенная диагностика эффективности управления организацией и определение уровней управляемости специальных функций управления на момент времени t_0 будут являться стартовыми условиями их развития. Разброс уровней управляемости СФУ составляет от 28% (УУМ) до 82% (УУПр), что говорит о том, что часть функций управления находится в достаточно низкой зоне управляемости. Анализируя полученные значения, видно, что 3 из 8 специальных функций (маркетинг, политика, система менеджмента качества) находятся в зоне реструктуризации; функции «реализация» и «финансы» находятся практически на границе зон санации и стабилизации; функция «управление человеческими ресурсами» относится к зоне стабилизации; функция «закупки» приближается к границе зон стабилизации и естественных отклонений, а функция «производство» располагается в зоне естественных отклонений [1].

Таблица 1 – Оценка эффективности управления стратегией устойчивого развития [4]

Наименование показателей	№ эксперт	Оценки экспертов										Оценка уровня управляемости	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Уровень управляемости СФУ политика (УУП)	1			•									3,2
	2				•								
	3		•										
	4				•								
	5				•								
Уровень управляемости СФУ маркетинг (УУМ)	1		•									2,8	
	2			•									
	3			•									
	4		•										
	5				•								
Уровень управляемости СФУ реализация (УУР)	1					•						5,8	
	2						•						
	3							•					
	4					•							
	5							•					
Уровень управляемости СФУ закупки (УУЗ)	1								•			7,8	
	2								•				
	3								•				
	4									•			
	5									•			
Уровень управляемости СФУ финансы (УУФ)	1									•		5,8	
	2					•							
	3								•				
	4					•							
	5							•					
Уровень управляемости СФУ система менеджмента качества (УУСМК)	1			•								3,4	
	2				•								
	3		•										
	4			•									
	5					•							
Уровень управляемости СФУ человеческими ресурсами (УУУЧР)	1								•			6,6	
	2							•					
	3								•				
	4					•							
	5								•				
Уровень управляемости СФУ производство (УУПр)	1									•		8,2	
	2								•				
	3									•			
	4									•			
	5								•				

Расчет обобщающего уровня управляемости специальных функций управления производится по формуле:

$$УУО = \sum УУ(СФУ) / 8 = УРП + УРМ + УРР + УРЗ + УРФ + УРСМК + УРУЧР + УРП = 3,2 + 2,8 + 6,6 + 7,8 + 5,8 + 3,4 + 6,6 + 8,2 = 43,6 / 8 = 5,5 * 100\% = 55\% \quad (1)$$

где УУО – обобщающий уровень управляемости СФУ.

Обобщающий уровень управляемости специальных функций управления равен 55%, что соответствует зоне санации. Далее определяется очерёдность нейтрализации проблемных зон. В первую очередь необходимо принять меры в отношении самых слабых уровней управляемости специальных функций управления (маркетинг, политика, система менеджмента качества) и направить все усилия на решение данных проблем.

Для определения корректирующих воздействий и настройки процесса реализации плановых заданий на обязательное улучшение

разрабатывается стратегическая программа мероприятий, позволяющая достичь устойчивого развития специальных функций управления (таблица 2) [4]. Мероприятия разрабатываются в соответствии со стандартом ИСО серии 9000 версии 2008 года, ИСО 10014-2008. Таблица 2 определяет действия, реализуемые: на каждом конкретном интервале времени; по каждой конкретной специальной функции управления; каждой конкретной должностью; по конкретным оценкам - показателям качества и количества труда; своевременности и полноты; каждым конкретным работником. При заданном объеме затрат становится возможным увидеть, проанализировать и оценить достоинства и недостатки выполняемых заданий.

Оценка эффективности стратегической программы. Оценку эффективности стратегической программы мероприятий, направленных на достижение устойчивого развития организации можно провести, используя метод радарной (круговой) диаграммы, в соответствии

Таблица 2 – Стратегическая программа мероприятий, позволяющая достичь устойчивого развития специальных функций управления

Наименование мероприятий по развитию (т. е. действий по достижению $\Delta УУ_i$ за Δt_i)	УУ _н (начальное)	ΔУУ (вектор сил развития)	УУ _к (конечное)	Должность, ФИО	Стоимость затрат на достижение ΔУУ
1. Политика	32	68	100	Руководитель организации	
1.1 Разработать мероприятия по внедрению политики в организации					
2. Маркетинг	28	72	100	Зам. руководителя по маркетингу	
2.1 Разработать действия по созданию полноценной системы управления маркетингом					
3. Реализация	58	42	100	Зам. руководителя по маркетингу	
3.1 Установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации в определении порядка и условий функционирования реализационной деятельности					
4. Закупки	78	22	100	Начальник отдела материально-технического снабжения	
4.1 Дальнейшее развитие системы управления, которая позволила бы эффективно и в кратчайшие сроки достигнуть своевременного и качественного удовлетворения потребностей производства в необходимом сырье и материалах					
5. Финансы	58	42	100	Главный бухгалтер	
5.1 Совершенствовать постояннодействующую систему анализа финансового состояния организации и результатов её деятельности					
6. Система менеджмента качества	34	66	100	Начальник отдела менеджмента качества	
6.1 Откорректировать и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленную систему качества как средство, обеспечивающее соответствие продукции установленным требованиям					
7. Управление человеческими ресурсами	66	34	100	Руководитель организации	
7.1 Откорректировать систему материального стимулирования персонала					
8. Производство	82	18	100	Главный инженер	
8.1 Разработать программу стратегического, развития производства, технологии и оборудования					

с которым руководство организации рассмотрело полученные результаты и выявило приоритетные направления воздействия [2].

Радарная диаграмма строится с соблюдением следующих принципов:

- количество осей радара равно числу оценочных показателей;
- по каждой оси для отображения уровня значений каждого из рассматриваемых показателей используется определенный масштаб измерений;
- по мере удаления от центра радара значение показателя улучшается;
- шкалы на осях градуируются так, чтобы все значения показателей лежали внутри оценочного многоугольника [5].

Для рассматриваемой организации ABC радарная диаграмма эффективности управления стратегией устойчивого развития организации через специальные функции управления приведена на рисунке 2. Количество осей диаграммы соответствует числу оцениваемых показателей (восемь СФУ). На каждой из осей наносятся определенные экспертами в баллах значения уровней управляемости специальных функций управления. Далее полученные на осях точки (показатели) соединяются. Радарная диаграмма дает возможность увидеть основные проблемы в управлении, стоящие перед руководством организации.

На рисунке 2 показаны два многоугольника эффективности управления стратегией устойчивого развития организации ABC: многоугольник оценки уровней управляемости СФУ в стартовый момент времени t_0 и многоугольник уровней развития СФУ в момент времени t_i после внедрения программы мероприятий по улучшению показателей стратегии устойчивого развития организации.

Рассматриваемый метод позволяет определить обобщенный показатель уровней управляемости специальных функций управления (ОПУУСФУ) на момент времени t_0 и t_i по формуле:

$$ОПУУСФУ = S_i / S_{sum} \quad (2)$$

где S_i – площадь i -го многоугольника;

S_{sum} – площадь общего многоугольника [5].

Определение обобщенного показателя уровня управляемости специальных функций управления (ОПУУСФУ) на момент времени t_0 . Для этого многоугольник разбивается на треугольники. Площадь многоугольника ОПУУСФУ на момент времени t_0 ($S_{олпусфУ}(t_0)$) будет равна сумме площадей восьми треугольников, из которых он состоит.

Площадь треугольника можно найти по следующей формуле:

$$S_{\Delta} = 1/2 a b \sin \alpha, \quad (3)$$

где a, b – длины сторон треугольника, площадь которого находится;

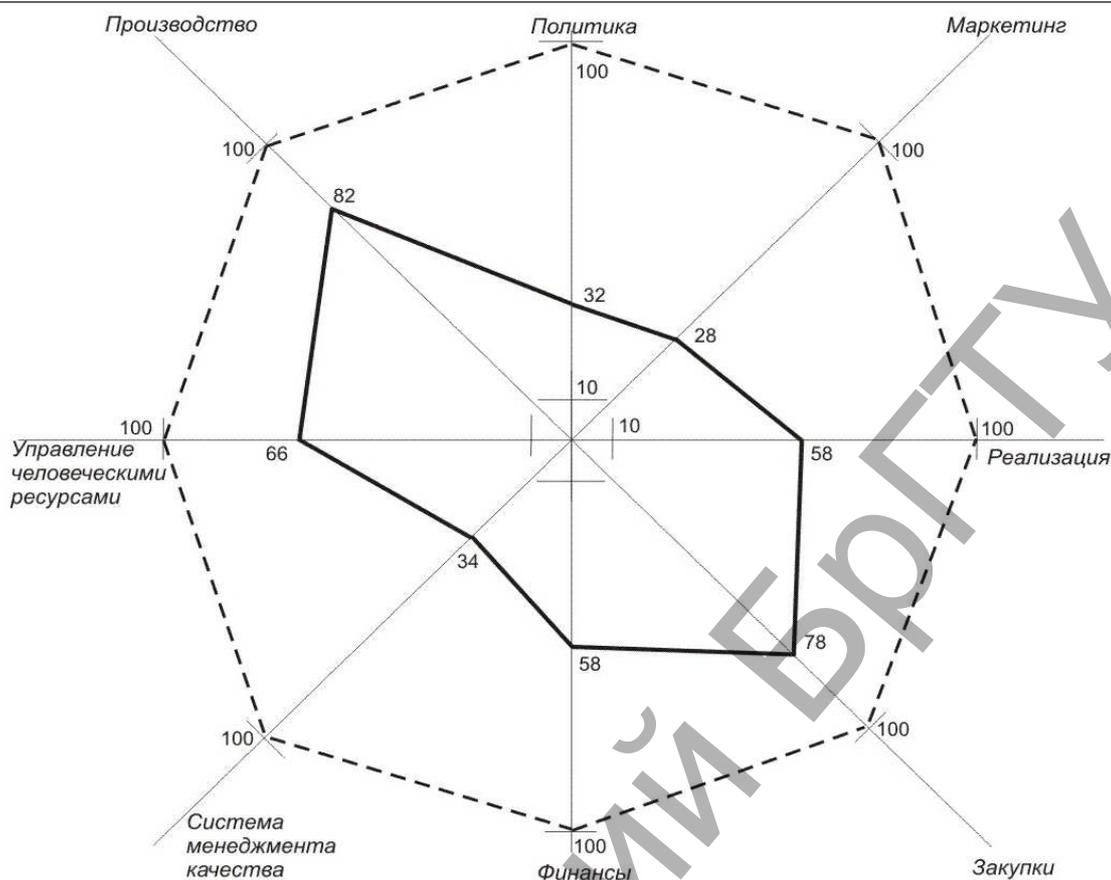


Рисунок 2 – Радарная диаграмма эффективности управления стратегией устойчивого развития организации ABC через специальные функции управления

где ———— — УУСФУ на момент времени t_0 ; - - - - - — УУСФУ на момент времени t_1

$\sin \alpha$ – синус угла между сторонами a, b . Угол между сторонами a, b равен 45° , синус $45^\circ = \sqrt{2} / 2 = 0,71$.

Площадь многоугольника ОПУУСФУ на момент времени t_0 :

$$S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_0) = 1/2 \sum_{i=1}^n a_i \cdot b_i \cdot \sin \alpha_i \quad (4)$$

Для организации ABC обобщенный показатель уровней управляемости специальных функций управления на момент времени t_0 составит: $S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_0) = 8456,1$.

2. На момент времени t_1 после внедрения стратегической программы мероприятий, значения специальных функций управления организации ABC должны достичь максимальных и равняться 100 (рисунок 2), следовательно: $S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_1) = 28400$.

3. Индекс обобщенного показателя уровней управляемости специальных функций управления ($I_{\text{ОПУУСФУ}}$) на момент времени t_0 составит:

$$I_{\text{ОПУУСФУ}} = S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_0) / S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_1); \quad (5)$$

$$I_{\text{ОПУУСФУ}} = 0,298 < 1.$$

На основании полученных значений можно сделать следующий вывод: полученное значение индекса обобщенного показателя уровней управляемости специальных функций управления (меньше 1) на момент времени t_0 говорит о том, что руководству организации необходимо приложить значительные усилия для того, чтобы привести процессы управления стратегией в зону устойчивого развития.

Заключение. Алгоритм решения комплексной задачи по оценке уровней управляемости стратегией устойчивого развития организации охватывает специальные и общие функции управления. За специальные функции управления отвечает высшее звено

управления организации, с их помощью создаются условия для устойчивого развития организации. Решение затрагивает стартовые условия развития специальных функций управления, которые и определяют предполагаемые условия для преодоления сил сопротивления и созданий условий для позитивного движения организации в сторону устойчивого развития. Опираясь на общие функции управления, рассматриваются условия второй системы управления организацией – начальники подразделений и специалисты, которые оперируют ими и создают позитивную систему реализации управленческих воздействий, исходящих от высшего звена управления.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седегова. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.
2. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 10014–2008. – М.: Стандартинформ, 2009. – 25 с.
3. Методическими рекомендациями по проведению оценки результативности системы менеджмента качества с применением экспертной балльной оценки. ТК РБ 4.2-МР-16-2002 – Минск: Национальный технический комитет по стандартизации «Управление качеством», 2002. – 10 с.
4. Высоцкий, О.А. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова, Е.В. Зацепина, Н.Г. Кот; под научн. ред. О.А. Высоцкого. – Минск: Право и экономика, 2016. – 272 с.
5. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие / Е.А. Иванова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 298 с.

Материал поступил в редакцию 12.01.2017

The article reflects the need to assess the conditions for starting the control characteristics of the sustainable development strategy through the organization of special control functions. Results of measurement techniques, analysis and evaluation of control levels of sustainable development strategy of the organization. the feasibility of evaluating the effectiveness of management processes is considered by the method of collective expert assessment on the basis of a questionnaire. To construct the dynamics of the sustainable development strategy of the organization is determined by the level of control of special control functions in the starting time. The evaluation of the effectiveness of the strategic program of activities aimed at achieving sustainable development of the organization.

УДК 658.005.5

Данилова Н.С.

МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ УПРАВЛЕНИЯ В СТАРТОВЫХ УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение. В условиях усложнения хозяйственных отношений, усиления влияния научно-технического прогресса и конкурентной борьбы, динамики потребностей заинтересованных лиц в структурных и качественных планах развития организации испытывают потребность в актуальной, достоверной и полной информации о процессах управления с целью принятия рациональных решений, выбора путей и методов совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организаций. В связи с этим возникает необходимость проведения комплексной оценки всех направлений совершенствования деятельности субъекта хозяйствования. Из многих показателей, характеризующих работу организации и помогающих определить оценку функционирования ее системы управления, в последние годы редко используется «организационная структура управления», которая может помочь в определении эффективности управления организацией. Именно «организационная структура управления» (ОСУ) может описать многофункциональную характеристику развития предприятия. Если организационная структура не полностью отражает функции управления устойчивым развитием предприятия, то управления, т.е. воздействия на процессы и процедуры устойчивого развития характеристики предприятия, не будет.

Методы и модели оценки стартовых условий стратегического развития организации. Теории управления, появившиеся за последние десять лет, создали основу для разработки новых методов измерения, анализа и оценки процессов управления в условиях устойчивого развития. Среди них представлены:

- теория и методология переходных процессов на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства [1];
- теория прозрачного управления в системе обеспечения устойчивого развития организации [2];
- теория основ устойчивого развития производственной организации [3].

Данные теории опираются на стандарты системы менеджмента качества и работают с новыми функциями и показателями устойчивого развития организаций, и выявили проблемы в процедурах измерения характеристик управления. Возник вопрос о выработке новых методов предварительного измерения процессов управления организацией и оценки эффективности ее функционирования.

Структура системы управления устойчивым развитием производственной организации включает три уровня – стратегический, плановый, текущий (тактический), оперативный. Объектом на каждом функциональном уровне являются: структура, процессы и персонал организации. Одной из ключевых потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в развитии организации является прозрачность управления, которая востребована на всех уровнях организационной структуры управления и во всех функциях и тех-

нологиях производственных процессов организации.

Для разработки программы стратегии устойчивого развития организации необходимо определить показатели эффективности управления организацией через специальные функции управления, регламентированные «петлей качества» международных стандартов ИСО серии 9000. Деловая среда организации будет изменчивой и неопределенной, поэтому, чтобы контролировать развитие устойчивого успеха организации, руководителю необходимо видеть (через прозрачное управление): долгосрочное перспективное планирование; мониторинг деловой среды организации; регулярную оценку соответствия текущим планам и процедурам; развивающиеся рынки и технологии; потенциальные риски; проводимые улучшения и инновации.

В связи с этим возникает вопрос: как оценить стартовые условия, в которых находится организация в начальный момент своего стратегического развития? Для оценки начальных условий характеристик управления, с которых начинается развитие организации, необходимо провести диагностику объекта управления и для каждой функции управления, найти и зафиксировать наличие условий успешного развития организации. Данная диагностика основана на использовании: ОСУ организации; теории измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятия [4]; закона обратной связи и его роли в управлении; организационной схемы управления организации, штатного расписания и функциональных обязанностей сотрудников.

ОСУ, имея наглядное отображение в виде схемы или рисунка, позволяет увидеть принципиальные характеристики полноты и целостности процесса управления организацией. Экспресс-диагностика ОСУ позволяет определить начальную точку эффективности управления организацией и разработать программу диагностики управления организацией с оценкой работы всех функций управления; специалистов, отвечающих за успешное и своевременное развитие организации в целом; каждой функциональной подсистемы в анализируемом периоде времени.

Оценка начальной точки складывается из совокупности оценки специальных функций управления на момент экспресс-диагностики и основных показателей оценки организационной структуры управления и охватывает:

- три основные функции управления организационной структурой управления (организационная схема, штатное расписание, функциональные обязанности сотрудников организации);
- восемь специальных функций управления (управление политикой организации, управление маркетингом, управление реализацией, управление закупками, управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление системой менеджмента качества, управление производством);
- семь общих функций управления (принятие решений, мониторинг, учет, планирование, анализ и оценка, стимулирование, корректировка);

Данилова Наталья Сергеевна, ст. преподаватель кафедры экономики Минского филиала Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова.

Беларусь, г. Минск, ул. Маяковского, 127к2.