

Каждый процесс управления должен иметь паспорт процесса управления, где указываются ответственные исполнители за реализацию процесса управления. Анализируя процессы управления и определяя качество реализуемых процедур управления, руководство организации определяет оценку качества труда каждого участвующего в системах управления организацией. Анализ количественных показателей процессов управления позволяет настроить траектории устойчивого развития систем управления организаций, определить скорость движения каждого процесса управления в зону устойчивого развития и разработать программу устойчивого развития или успеха организации.

Одним из трех основных элементов, определяющих устойчивое развитие организации, является уникальность, которая должна поддерживаться конкурентными факторами, включающими «лидерство» организации. Лидерство должно входить во все процессы и процедуры системы управления на всех уровнях управления: стратегическом, текущем, оперативном; во все подсистемы управления: высшее звено управления, начальники подразделений, специалисты.

Реализуя методику оценки эффективности управления организацией и учитывая требования стандартов качества ИСО 9004:2010 и 2018 г., можно удерживать процессы управления в зоне устойчивого развития при уровне управляемости организации равном 90 % и более.

Литература

1. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий; Под научн. ред. Р. С. Седегова – Минск: Право и экономика, 2004. – 396 с.
2. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. : ГОСТ ИСО 9004-2018. – Москва: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии: Стандартинформ, 2018.

УДК 005.21

Гарчук И. М., к. э. н.

УО «Брестский государственный технический университет»

г. Брест, Республика Беларусь

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Теории и практике управления организацией, разработке стратегии организации посвящено большое число публикаций. Учеными принимаются активные усилия по совершенствованию управления производственно-хозяйственной деятельностью организаций. В становление и развитие управления организацией внесли большой вклад А. А. Брасс, О. В. Аристов, Н. П. Беляцкий, В. Ф. Володько, О. А. Высоцкий, В. М. Глушков, Н. И. Кабушкин, В. Ф. Медведев, В. М. Мишин, С. А. Пелих, Р. С. Седегов, С. Н. Шепелев, Ю. М. Ясинский и другие.

Категория «управление», являясь фундаментальной в управленческой науке, достаточно сложно определяема. Как показывают исследования, в настоящее время известны четырнадцать научных направлений, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления (таблица 1).

Таблица 1.2 – Содержание подходов к управлению

Научные подходы	Краткое содержание
1	2
Административный	Регламентация функций, прав, обязанностей, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, инструкции)
Поведенческий	Повышение эффективности организации за счет повышения роли человеческих ресурсов
Количественный	Переход от качественных оценок к количественным при помощи математических методов, экспертных оценок и др.
Комплексный	Учитываются взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации
Интеграционный	Исследование взаимосвязей между элементами системы, стадиями жизненного цикла объекта управления
Маркетинговый	Предусматривает ориентацию управляющей системы при решении любых задач на потребителя
Функциональный	Деятельность представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями
Динамический	Объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно следственных связях и соподчиненности
Воспроизводственный	Направлен на возобновление производства с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта
Процессный (процессуальный)	Управление – это серия взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов
Нормативный	Установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента
Ситуационный	Управление как конкретная ситуация, требующая адекватных действий в рамках сложившихся обстоятельств
Системный	Любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих вход, выход, связь с внешней средой и обратную связь
Программно-целевой подход	Основывается на определении целей и разработке программ по оптимальному достижению этих целей

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [1; 2; 3; 4; 5; 6]

Именно системный подход позволяет видеть в системе целое, которое состоит из отдельных элементов, взаимодействующих между собой и системой; учитывать, что каждая система имеет входы и выходы и может считаться самостоятельной единицей, а также, что системы являются частью более крупных систем, они создаются, действуют, изменяются.

Решая проблемы управления, учёные основное внимание уделили вопросам маркетинга, персонала, экономического анализа и финансового состояния организации. Анализу этих проблем посвятили свои исследования И. Л. Акулич, Ю. А. Анкудинов, М. И. Балашевич, А. А. Быков, Е. П. Голубков, Б. И. Гусakov, А. Е. Дайнеко, А. В. Данильченко, В. Ф. Журков, Р. Б. Ивуть, Н. И. Кабушкин, Г. Я. Кожейкина, Л. Н. Нехорошева, В. Д. Пантелеев, В. И. Ротарь, В. А.

Сакович, А. В. Филиппов, Е. Г. Яковенко и другие. В их исследованиях основное внимание уделено изучению анализа проблем учёта человеческого фактора, финансовой и производственно-хозяйственной деятельности, принятия решений и информационного обеспечения управления. Однако в научных трудах нет методик, определяющих развитие организации в условиях реализации программ повышения эффективности управления.

Анализ работ по управлению и результаты исследований показывают, что, не имея эффективного инструмента измерения процессов управления и постоянного их отслеживания, нельзя контролировать развитие организации и тем более его прогнозировать. В итоге часто принимаются неэффективные управленческие решения, возрастают затраты на управление системой в целом, снижается уровень конкурентоспособности продукции на рынке и соответственно организации.

Как отмечает П. Ф. Друкер, исторические успехи человечества на 80 % определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления [7].

По мнению автора, чтобы эффективно управлять, необходимо иметь достаточную, надежную, точную, полную информацию о процессах, происходящих в системах стратегического управления. В этих условиях возникает задача создания эффективных систем обеспечения прозрачности управления, разработки методов измерения уровней управляемости, показателей системы управления.

Более полно характеризуют деятельность организации международные стандарты *ISO* серии 9000, определяющие основные требования к качеству управления. В процессе управления происходит специализация работ по отдельным элементам – функциям управления, поэтому на основании «петли качества» международных стандартов *ISO* серии 9000 теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий рассматривает восемь специальных функций управления: политикой организации; маркетингом; реализацией; закупками; финансами; системой менеджмента качества; управлением человеческими ресурсами; производством [8, с. 52; 9, с. 41].

Основные характеристики и содержание специальных функций управления по уровням управления приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание специальных функций управления

Специальные функции управления	Содержание по уровням управления			
	1	2	3	4
Политика	формулирование, планирование и внедрение стратегии	реализация стратегии	текущий план	оперативный план
Маркетинг	разработка маркетинговой стратегии и программы	маркетинговые исследования	обратная связь с заинтересованными сторонами	анализ эффективности маркетинговых действий
Реализация	разработка каналов, коммуникаций и сбыта	текущее управление реализацией	нахождение контактных аудиторий	оперативное управление реализацией

Продолжение таблицы 1

Закупки	программа управления закупками	оценка возможностей поставщика	разработка каналов закупок	оперативное управление закупками
Финансы	стратегическое прогнозирование развития финансов	стратегическое планирование финансов	финансовый менеджмент	финансовые операции
Система менеджмента качества	удовлетворение потребностей заинтересованных сторон в продукции	управление качеством	сертификация системы качества	обеспечение и поддержание качества
Управление человеческими ресурсами	организационная структура управления	планирование персонала	обучение и развитие персонала, повышение компетентности	мотивация труда, создание социально-психологического климата
Производство	управление стратегическим развитием производства	внедрение современных технологий и оборудования	выпуск нового товара	серийное производство товара

Примечание – Источник: собственная разработка

Получение информации о специальных функциях управления основано на оценке общих функций управления, анализ которых приводит к более углубленному исследованию содержания специальных функций и позволяет определить эффективность каждой специальной функции в системе стратегического управления организацией.

Общие функции управления включают:

- принятие управленческих решений;
- организацию контроля и мониторинга за реализацией решений;
- учет контролируемых решений;
- планирование действий, направленных на реализацию принятых решений;
- анализ и оценку результатов развития характеристик управления и показателей управляемости;
- корректировку управленческих решений для достижения намеченных в планах уровней управляемости;
- стимулирование достижения управленческих решений [10, с. 112].

Рядом таких авторов, как О. А. Высоцкий, Н. В. Белевец, П. В. Каленюк, И. А. Куксюк, А. М. Омелянюк, рассматривался комплекс проблем, связанных с обеспечением «прозрачности» процессов управления хозяйственными системами различного рода. Разработанные авторами инструменты и методики измерения процессов управления с помощью специальных и общих функций управления применяются в большей степени в текущем и оперативном управлении. Однако выполненные исследования показали, что для эффективного управления предложенных методик решения проблем обеспечения полной, достоверной и актуальной информацией о процессах управления становится недостаточно.

На основании *ISO 9004:2010* установлено, что причины, связанные с эффективностью управления, могут быть скрыты в деловой среде организации, которая сочетает внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на достижение целей организации, а также удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон [11]. В этой связи выявлено одиннадцать функций, характеризующих деловую среду организации:

- долгосрочное перспективное планирование;
- постоянный мониторинг и анализ деловой среды организации;
- привлечение заинтересованных сторон и информирование их о деятельности организации и ее планах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками и партнёрами;
- мероприятия по обеспечению баланса противоречивых потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- применение общей стратегии в организации;
- предвидение потенциальных потребностей в ресурсах;
- установление процессов, соответствующих достижению стратегии организации и гарантирующих, что они могут быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства;
- регулярная оценка соответствия текущим планам и процедурам, а также осуществление корректирующих и предупреждающих действий;
- обеспечение возможности обучения для персонала;
- постоянное улучшение.

Все функции учитывают особенности их воплощения в стратегическом, текущем и оперативном режимах реализации. Все функции равноценны и на процессы управления оказывают равноценно значимые воздействия, из чего следует, что каждая функция должна участвовать в стратегическом управлении.

Таким образом, специальные функции, характеризующиеся дополнительными (общими) и вспомогательными (деловой среды) показателями, описывают процессы управления в целом, оценку которых можно выполнить с помощью проведения диагностики объекта управления.

Диагностика стратегического управления – это комплекс исследований, направленных на получение достоверной информации, позволяющей оценить эффективность управления в начальный момент времени. Целью проведения диагностики является определение эффективности развития системы стратегического управления через специальные функции управления организацией для выработки рекомендаций по ее совершенствованию и разработки в дальнейшем обоснованной программы развития процессов стратегического управления. Таким образом, оценка системы стратегического управления, выявление позитивных и негативных факторов, воздействующих на исследуемые сферы деятельности организации, позволяет обоснованно определить основные направления их стабилизации и адаптации к складывающимся ситуациям управления. Итогом диагностики является разработка программы, направленной на развитие стратегического управления за конкретный интервал времени, которая определяет перечень заданий, действий, ответственных за реализацию намеченных целей.

Процессы управления организацией учитывают разные временные интервалы, что делает возможным прогнозировать развитие стратегического управления на 5 и более лет. Прогнозирование позволит определить стратегические мероприятия за счет ресурсов; смены характеристик рынка товаров и услуг; каналов реализации; разработки инновационных технологий эффективного управления и новых производственных технологий. Развитие процессов управления направлено на достижение стратегических целей; определение возможностей улучшения деятельности организации; разработку и своевременное внедрение инноваций; приобретение знаний для повышения эффективности управления. Использование программ научно-технического прогресса при прогнозировании может позволить заранее увидеть появление новых технологий производства и их характеристик; определить показатели стратегического управления; выявить новые потребности и ожидания заинтересованных сторон.

Литература

1. Раздорожный, А. А. Управление организацией (предприятием) : учебник / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с.
2. Управление организацией : учебник / Г. Л. Азоев [и др.] ; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2008. – 734 с.
3. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие / А. А. Брасс. – Минск : Современ. шк., 2006. – 348 с.
4. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск : БНТУ, 2005 – 38 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 1992. – 701 с.
6. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современ. шк., 2010. – 635 с.
7. Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / Peter F. Drucker. – New York : Harper & Row, 1973. – 61 p.
8. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / А. О. Высоцкий; под научн. ред. Р. С. Седегова – Минск: Право и экономика, 2004. – 396 с.
9. 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.
10. Оперативное управление производством средних и малых предприятий / Н. В. Борсук [и др.] ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2006. – 269 с.
11. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. : ГОСТ ИСО 9004-2018. – Москва: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии: Стандартинформ, 2018.