

Учреждение образования
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

Кафедра «Экономической теории и логистики»

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
«Экономической теории и
логистики»

 Г.Б. Медведева
«04» 03 2024 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан
экономического факультета

 В.В. Зазерская
«04» 03 2024 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

для специальности
1-26 02 05 Логистика

Составители: Высоцкий О.А., Гарчук И.М.,
Хвисевич Н.Ю., Медведева Г.Б.

Рассмотрено и утверждено
на заседании
Научно-методического совета университета
«05» 03 2024 г. протокол № 3

пер. в учеб. к. 3124-17

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В КОМПЛЕКСЕ

Электронный учебно-методический комплекс содержит:

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
1.1 Конспект лекций «Инновационные технологии эффективного менеджмента».....	4
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	75
2.1 Материалы для практических занятий по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента»	75
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	84
3.1 Вопросы к зачёту и экзамену по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента»	84
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	86
4.1 Учебная программа дисциплины «Инновационные технологии эффективного менеджмента»	86

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по учебной дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента» создан в соответствии с требованиями Постановления Министерства образования Республики Беларусь от 26 июля 2011 г. № 167 «Об утверждении положений об учебно-методических комплексах по уровням основного образования и предназначен для магистрантов.

Содержание разделов ЭУМК соответствует образовательным стандартам данной специальности, структуре и тематике учебной программы по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента».

Цели ЭУМК:

- повышение эффективности образовательного процесса;
- внедрение перспективных технологий хранения и передачи информации в электронном виде;
- обеспечение открытости и доступности образовательных ресурсов путем размещения ЭУМК в локальной сети университета.

Весь материал курса «Инновационные технологии эффективного менеджмента» основан на законодательных и нормативных актах, действующих в Республике Беларусь. Предметное содержание представлено в форме определений основных понятий, конспектом лекций.

Структура ЭУМК включает:

1. Теоретический раздел, состоящий из краткого конспекта лекций по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента» по темам курса.
2. Практический раздел, в котором представлены материалы для практических занятий.
3. Контроль знаний, представлен тестами и вопросами для подготовки к зачету.
4. Вспомогательный раздел ЭУМК представлен в виде учебной программы по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента» и перечень изданий, рекомендуемых для изучения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 Конспект лекций «Инновационные технологии эффективного менеджмента»

Тема 1. Международная система качества ИСО серии 9000 и инновационные технологии эффективного менеджмента – основа устойчивого развития организации	5
Тема 2. Развитие теоретических основ системы управления организациями	10
Тема 3. Менеджмент для достижения устойчивого развития организации	12
Тема 4. Процессы управления, их сущность и содержание	19
Тема 5. Формирование системы управления устойчивым развитием организации.....	31
Тема 6. Показатели системы управления организацией	34
Тема 7. Измерение показателей системы управления организацией	40
Тема 8. Методика оценки и анализа системы управления организацией ..	42
Тема 9. Построение траектории развития системы управления.....	47
Тема 10. Оценка эффективности программы устойчивого развития организации	52
Тема 11. Управление конкурентоспособностью организации на основе инновационных технологий эффективного менеджмента	54
Тема 12. Внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной жизни	59
Тема 13. Методы оценки экономической эффективности	62
Тема 14. Мониторинг системы управления организацией	67
Тема 15. Методы анализа и программы работы менеджеров по антикризисному управлению и санациям.	69

Тема 1. Международная система качества ИСО серии 9000 и инновационные технологии эффективного менеджмента – основа устойчивого развития организации

1.1 Понятие «система управления организацией». Инновационные технологии эффективного менеджмента

1.2 Понятие «устойчивое развитие организации»

1.3 Международная система качества ИСО-9000

1.1 Понятие «система управления организацией». Инновационные технологии эффективного менеджмента

В каждой стране, в том числе и Республике Беларусь, органы государственного управления и региональные службы координирования и регулирования хозяйственной деятельности должны оказывать всестороннее содействие внедрению системного подхода к менеджменту.

При этом, согласно Программе «Комплекс мер», сформированной на период 2016-2020 годы и далее – до 2025 г. (меры по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством) вопросы качества и конкурентоспособности организаций и их продукции рассматривались совместно с вопросами устойчивого экономического развития.

Согласно «Комплексу мер», ключевыми показателями освоения самой программы должны быть такие, как: 1) количество организаций, внедривших стандартизированные методы и техники качества и эффективного менеджмента (цель – обеспечить ежегодный рост не менее 15 %); 2) количество сотрудников в организации, обученных техникам качества и эффективного менеджмента (цель – обеспечить ежегодный рост не менее 10 %). Для достижения обозначенных целей необходимо развивать практику предоставления организациям новых знаний в области качества эффективного менеджмента.

Любая производственная организация представляет собой сложную многоуровневую систему. Под системой понимается множество, конкретные элементы которого с присущим только им свойствам закономерно связаны между собой и составляют определенную целостность. При этом система обладает свойствами, отсутствующими у составляющих ее элементов. Система допускает делимость, т.е. деление на подсистемы и звенья. Если производственную организацию принять за самоуправляемую систему, т.е. способную осуществлять целенаправленные действия, управлять своими действиями, то она должна состоять из двух подсистем: управляющей (субъекта, органа управления) и управляемой (объекта управления). На рисунке 1.1 показана самоуправляемая производственная организация.

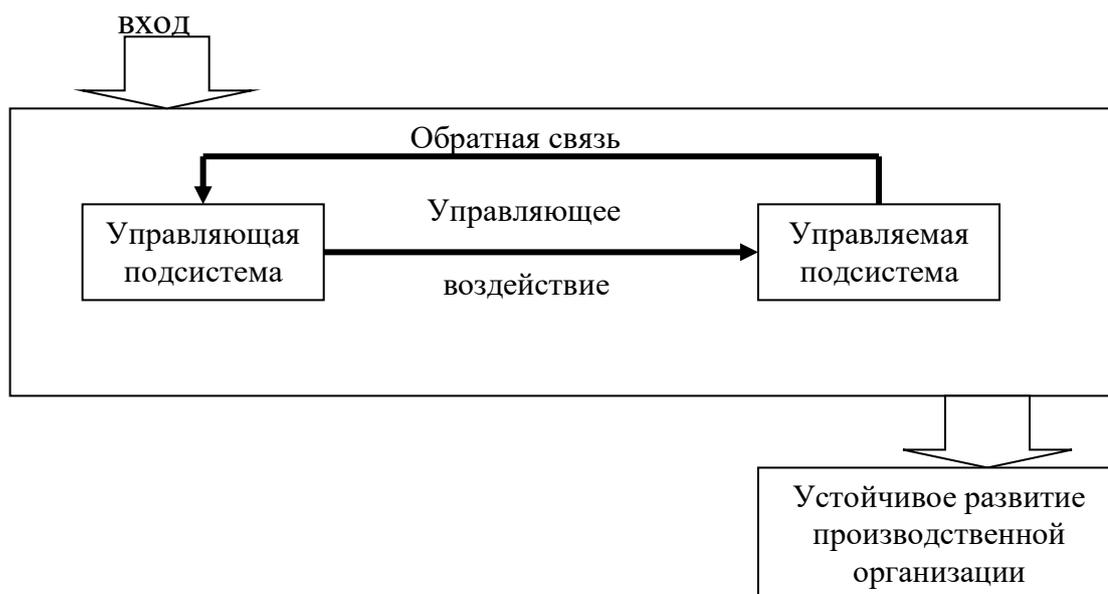


Рис 1.1 – Самоуправляемая производственная организация

В качестве субъекта управления в производственной организации выступает сочетание руководства и персонала организации. В качестве объекта управления в контексте разработки стратегии устойчивого развития предприятия, необходимо рассматривать совокупность самостоятельных функциональных подсистем: экономическую; производственную; финансовую; управление человеческими ресурсами; экологическую; инвестиционную; социально-институциональную.

Любая организация во времени меняет свое состояние, которое описывается множеством факторов деловой среды организации:

1. внешние и внутренние воздействия проявляются в виде заказов, договоров, что приводит к изменению параметров элементов;
2. блок управления формируют управляющие команды в виде плановых заданий;
3. изменение параметров элементов системы передастся на блок управления по обратной связи;
4. на устойчивость параметров влияют характеристики региональных условий.

Эффективность системы управления (СУ) организацией может быть охарактеризована критериями: объем производства; себестоимость; прибыль.

1.2 Понятие «устойчивое развитие организации»

Устойчивое развитие организации – движение, характеризующееся количественным и качественным улучшением показателей деятельности организации в условиях воздействия на нее деловой среды, потребностей

заинтересованных сторон на основе планирования, измерения, анализа и оценки.

Устойчивое развитие организации достигается в случае роста показателей системы управления за определённый промежуток времени.

При более высоком фактическом уровне управляемости происходит более эффективное развитие системы управления организацией.

Физические лица, потребители, владельцы, сотрудники, поставщики, партнеры и другие субъекты, которые добавляют ценность предприятию, являются заинтересованными сторонами. Удовлетворение их потребностей и ожиданий является одним из основных факторов в достижении устойчивого развития производственной организации. Каждая из заинтересованных сторон имеет свои потребности и ожидания, к которым можно отнести как имидж и этику, так и условия работы качество продукции. Потребности и ожидания часто различаются, постоянно изменяются, а в случае конфликта могут изменяться очень быстро. Способами, посредством которых выражаются и удовлетворяются потребности и ожидания заинтересованных сторон, являются сотрудничество, кооперация, переговоры, франчайзинг и др. В таблице 1.1 приведены потребности и ожидания заинтересованных сторон.

Таблица 1.1. Потребности и ожидания заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Потребности и ожидания
Поставщики и партнеры	<ul style="list-style-type: none"> - взаимная выгода - преемственность -устойчивое партнерство
Общество	<ul style="list-style-type: none"> - защита окружающей среды - надлежащий уровень культуры отношений - выполнение законодательных и нормативных требований
Сотрудники/Работники	<ul style="list-style-type: none"> качество производственной среды - признание - хорошие условия труда - гарантия занятости - нематериальные поощрения и денежные вознаграждения
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> -устойчивое развитие -прибыльность - прозрачность процессов управления
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> - качество продукции - дифференциация продукции - цена продукции - своевременность поставки продукции
Государство	<ul style="list-style-type: none"> - улучшение экономических показателей - содействие развитию секторов рынка - обеспечение конкурентоспособности производственных организаций

	- обеспечение занятости населения
Другие	В зависимости от сектора

1.3 Международная система качества ИСО-9000

ИСО 9004-2010 определяет стратегическое мышление высшего звена управления организацией.

Настоящий стандарт содержит рекомендации по достижению устойчивого успеха любой организации в сложной, требовательной и постоянно меняющейся среде путем использования подхода на основе менеджмента качества.

Устойчивый успех организации достигается за счет ее способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным образом. Устойчивого успеха можно добиться посредством эффективного менеджмента организации, путем осознания организацией среды своего существования, за счет обучения и должного применения улучшений и (или) инноваций.

Организация должна развивать систему менеджмента качества организации с целью обеспечения:

- эффективного использования ресурсов;
- принятия решений на основе фактов;
- акцентирования внимания на удовлетворении запросов потребителей, а также потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон.

Настоящий стандарт поддерживает использование самооценки как важного инструмента для анализа уровня зрелости организации, охватывающего ее руководство, стратегию, систему менеджмента, ресурсы и процессы, с целью выявления сильных и слабых сторон и возможностей для совершенствования и (или) использования инновационного подхода. В настоящем стандарте менеджмент качества рассматривается более широко, чем в ИСО 9001; он рассматривает потребности и ожидания всех соответствующих заинтересованных сторон и дает рекомендации по систематическому и непрерывному улучшению общих показателей деятельности организации.

На рисунке 1.2 приведена развернутая модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе, с включением элементов стандартов ИСО 9001 и ИСО 9004.

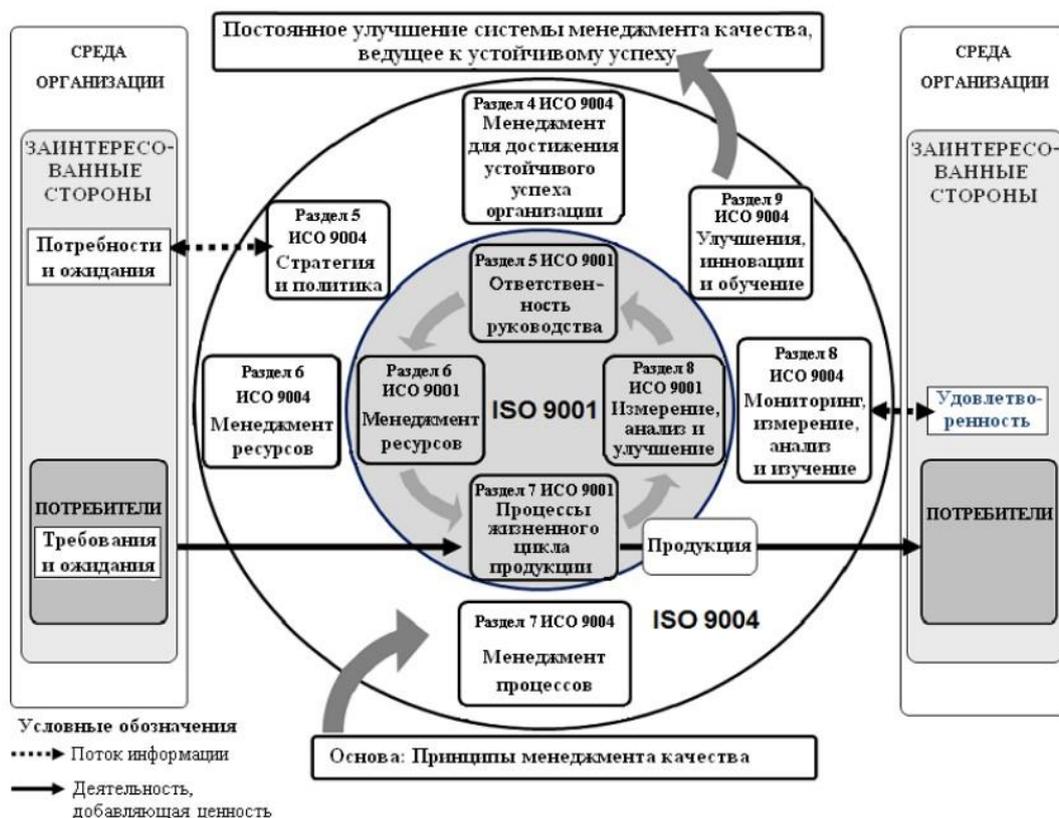


Рис 1.2 – Развернутая модель системы менеджмента качества

Настоящий стандарт был разработан для обеспечения согласованности со стандартом ИСО 9001 и совместимости с другими стандартами на системы менеджмента. То есть модель определяет персонифицированную ответственность за реализацию требований стандарта качества ИСО 9004 и 9001 и создает для этого все условия.

Новизна инновационных технологий эффективного менеджмента (ИТЭМ) заключается в том, что:

1. процессы управления рассматриваются как диагностическая категория, постоянно изменяющаяся во времени и имеющая свои показатели развития, учитывающие полный состав функций управления;
2. включает проведение диагностики, мониторинга, обеспечивает прозрачность управления;
3. включает проведение своевременной корректировки всех процессов управления;
4. учитывает систему обратной связи;
5. включает реализацию процедуры «Обучение и знания» в целях применения на практике знаний для достижения устойчивого развития, также в процессах управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Развитие теоретических основ системы управления организациями

2.1 Подходы к определению сущности управления

2.2 Характеристика системы управления

2.1 Подходы к определению сущности управления

Под «управлением» в менеджменте традиционно понимается «воздействие на объект или процесс с целью поддержания его в определенном состоянии или изменения этого состояния».

А. А. Брасс в своих трудах пишет, что категория «управление» является фундаментальной в управленческой науке и достаточно сложно определяемая. Понятие «управление» рассматривается в узком и широком смысле. Так, в узком смысле слова управление – это информационное воздействие субъекта управления на объект управления, побуждающее объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта. Иногда цели субъекта и объекта могут совпадать. В широком смысле слова управление – это не только воздействие субъекта на объект. Оно представляет собой непрерывный процесс, включающий подготовку к воздействию, само воздействие, контроль деятельности объекта управления и анализ полученных результатов. Таким образом, управление – это непрерывное действие, которое начинается с момента установления взаимосвязи между субъектом и объектом и заканчивается только с разрывом этих связей. Основываясь на законе обратной связи процесс управления представлен на рисунке 1.1.

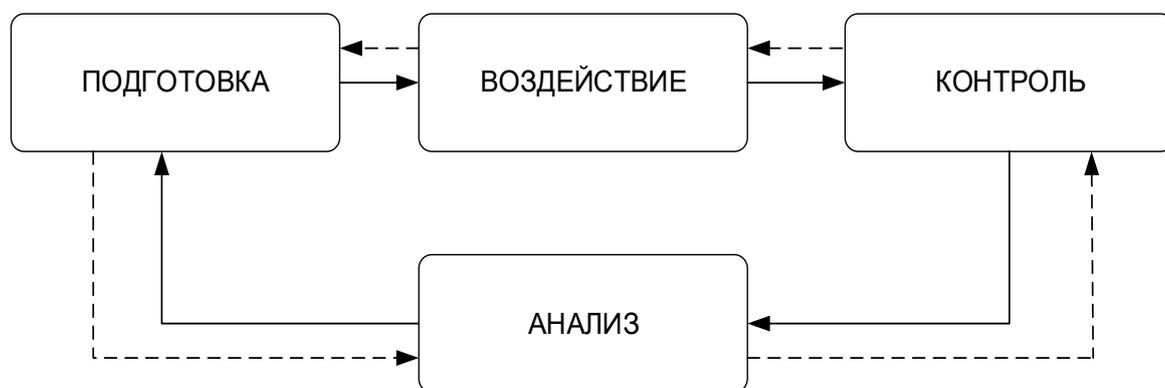


Рисунок 1.1 – Процесс управления

2.2 Системный и процессный подходы к управлению организацией

Современное управление опирается на три методологических подхода - процессный, системный и ситуационный. Исторически первым возник **процессный подход**, который в своем развитии прошел три этапа: первым его использовал А. Файоль, рассматривая управление организацией как взаимосвязанную цепь повторяющихся функций (планирование – организация - распорядительство - координация - контроль). Второй этап

развития процессного подхода связывают с 40-ми годами XX века, когда управление стало изучаться как процесс принятия управленческого решения, организационного исполнения и контроля. Третий этап развития процессного подхода связывают с появлением в 90-х годах XX века теории «реинжиниринга бизнес-процессов», сущность которого состоит в понимании организации не только как совокупности структурных элементов, но и как совокупности процессов (производства, сбыта, снабжения и т.д.). Инжиниринг бизнес-процесса означает «моделирование действий, совершаемых внутри организации, а также форм и методов взаимодействия подчиненных, каждый из которых выполняет закрепленные за ним действия», в совокупности, ведущие к достижению целей организации.

Процессный подход был впервые сформулирован представителями классической школы в управлении, которые описывали деятельность управляющего как повторяемость функций управления. Однако эти авторы были склонны рассматривать функции управления как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Технология процессного подхода предполагает реализацию следующих этапов процесса управления:

1. Целеполагание – то есть выработка цели, ее количественное и качественное описание.

2. Определение ситуации (то есть состояния управляемой системы относительно цели).

3. Распознавание проблемы. Проблема – это главное противоречие в несоответствии ситуации и цели, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели.

4. Принятие решения. Одну и ту же проблему можно решить различными путями и средствами, использовать различные подходы и ориентиры. Пути, средства, принципы в каждом случае необходимо выбирать – это и есть принятие решения (выбор альтернативы).

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой является Людвиг фон Бергаланфи (1901-1971).

Согласно общей теории систем, все процессы, явления, предметы, отношения могут рассматриваться как системы, обладающие той или иной структурой (строением). В этом смысле можно говорить и всеобщем характере системности и организованности, порядке в природе и обществе. Изначальный недостаток всех предыдущих изученных нами подходов состоит в том, что они сосредоточивали внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривали эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать

вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Системный подход универсален. Мы можем описать любой управленческий процесс с помощью системного подхода. Например, при мотивации человека входом будут стимулы, даваемые руководителем, а выходом - поведение человека, его усилия по достижению целей организации, на которые его мотивировал руководитель.

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и их решениях. Появление ситуационного подхода означало дальнейшее развитие теории управления, поскольку стало возможным применение науки к конкретным ситуациям, а не подстраивания ситуаций под научные рецепты. Его сравнивают как переход от черно-белой фотографии к цветному изображению.

Следует сказать, что ситуационный подход не отрицает ни одного из предшествующих подходов и школ, он развивает и комбинирует их в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход исходит из того, что, хотя общий процесс одинаков, приемы, которыми должны пользоваться руководители - специфичны и могут значительно варьироваться. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Тема 3. Менеджмент для достижения устойчивого развития организации

3.1 Классификация стратегий предприятия. Основные факторы, формирующие стратегию

3.2 Понятие управляемости деятельностью организации. Особенности зон управляемости

3.1 Классификация стратегий предприятия. Основные факторы, формирующие стратегию

Сегодняшнее понимание стратегии – это соединение рационально выработанной стратегии и случайной, чрезвычайной стратегии, которая определяется в первую очередь шаблонами, моделями в потоке решений и действий и является результатом взаимодействия плановых и незапланированных действий.

Таким образом, стратегия устанавливает связи текущего состояния организации с ее будущим посредством целей, направлений деятельности, стратегических изменений, планов и ресурсов. Сила стратегии заключается в

ее способности объединять крайности: цели, приемы и действия (внешне они могут показаться противоречивыми или даже взаимоисключающими) и заставить их работать вместе.

Стратегии развития предприятия классифицируются по многим признакам, правильный выбор которых способствует конкретизации целей и способов их достижения. Среди классификационных признаков к наиболее существенным можно отнести следующие:

- стадия жизненного цикла отрасли;
- масштаб разработки стратегии;
- стадия жизненного цикла предприятия;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- уровень принятия решений на предприятии;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- поведения организации в конкурентной борьбе;
- сроки реализации и др.

Прежде всего, стратегии разделяют по уровням управления: главная, или общекорпоративная, стратегия; стратегия бизнес-единиц, или стратегии на уровне бизнеса; функциональные (обеспечивающие) стратегии; стратегии команд, рабочих групп и работников, от которых зависит стратегический процесс фирмы. Реализация стратегии на каждом уровне преследует специфические цели управления организацией. Главная стратегия формулирует стратегию развития предприятия в целом. Она должна определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить портфель видов бизнеса, определить главные приоритеты, выбрать рынки, сформулировать ключевую идеологию. На уровне бизнес-единиц осуществляется управление отдельными подразделениями предприятия, осуществляющими полный цикл – маркетинг, финансы, производство, реализация, кадры, качество, закупки. На функциональном уровне обеспечивается выполнение стратегий бизнес-единиц и предприятий в целом. Их классифицируют по функциональным подразделениям предприятия и по общим видам деятельности: стратегия производства, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, социальная стратегия, организационная стратегия. Для отдельных подразделений и организационных единиц, занятых конкретным бизнесом разрабатываются стратегии команд, рабочих групп и работников, от которых зависит стратегический процесс фирмы. Для успешного развития и достижения поставленных целей необходимо, чтобы общие стратегические цели верхнего уровня преобразовывались в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

В классификации стратегий предприятия выделены базисные стратегии развития предприятия: стратегия ориентации на лидерство по издержкам; стратегия широкой дифференциации; сфокусированные низкие издержки и дифференциация.

В зависимости от характера развития предприятия различают стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и целенаправленного сокращения. Рост, стабилизация и сокращение фирмы могут реализоваться различным образом посредством стратегий:

- концентрации,
- интеграции (прямая и обратная),
- диверсификации,
- TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества),
- репозиционирования,
- кастомизации,
- реинжиниринг,
- реструктуризации,
- прекращения инвестиций (извлечение остаточных прибылей),
- слияния,
- банкротство, ликвидация.

По направлениям деятельности предприятия разрабатываются такие виды дополнительных стратегий, как:

- продуктовая (товарно-рыночная, производственная),
- стратегия выбора и развития технологий,
- ресурсная стратегия,
- инновационная,
- маркетинговая,
- стратегия продаж фирмы,
- стратегия исследований и разработок,
- финансовая стратегия,
- инвестиционная,
- стратегия социальной ответственности предприятия,
- стратегия PR - создания и поддержания имиджа предприятия.

В зависимости от видов ресурсов, которые используются, различают дополнительные стратегии формирования и использования трудовых ресурсов, основных фондов и материально-технической базы, формирования собственного капитала, привлечение инвестиций и другие.

Общая классификация стратегий показана на рисунке 3.1.

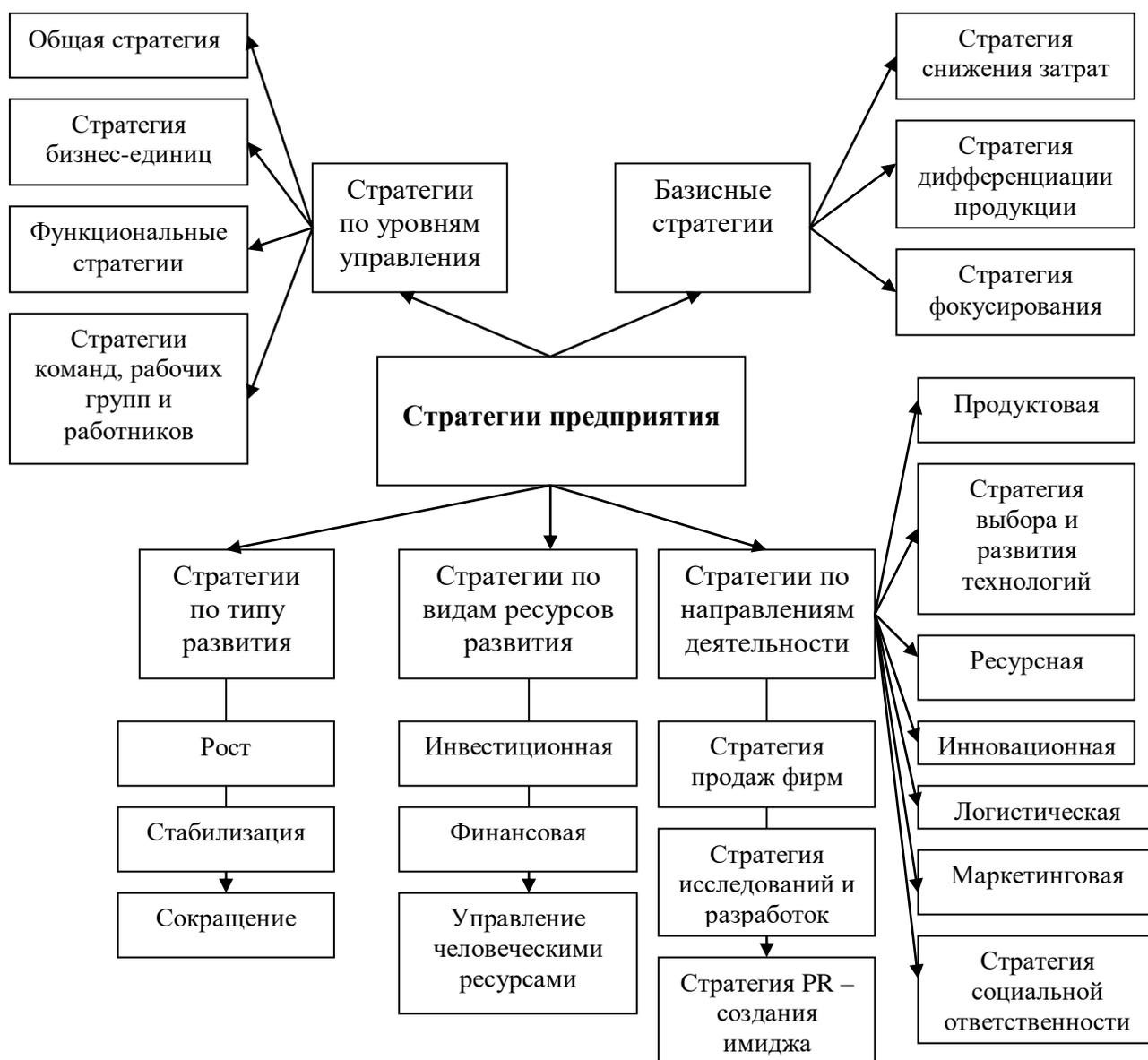


Рис. 3.1 – Общая классификация стратегий по различным признакам

Для дальнейшего развития и достижения поставленных целей производственная организация может применять различные стратегии.

Не существует единой схемы, с помощью которой можно было бы решить все стратегические проблемы. В то же время данный процесс осуществляется в конкретных рамках и зависит от большого количества факторов внешней и внутренней среды. На формирование стратегии предприятия оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли предприятия и всегда изменяется во времени. Как показывает практика стратегического управления, факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого и, как правило, очень сильно. Основные факторы, формирующие стратегию, приведены на рисунке 3.2.

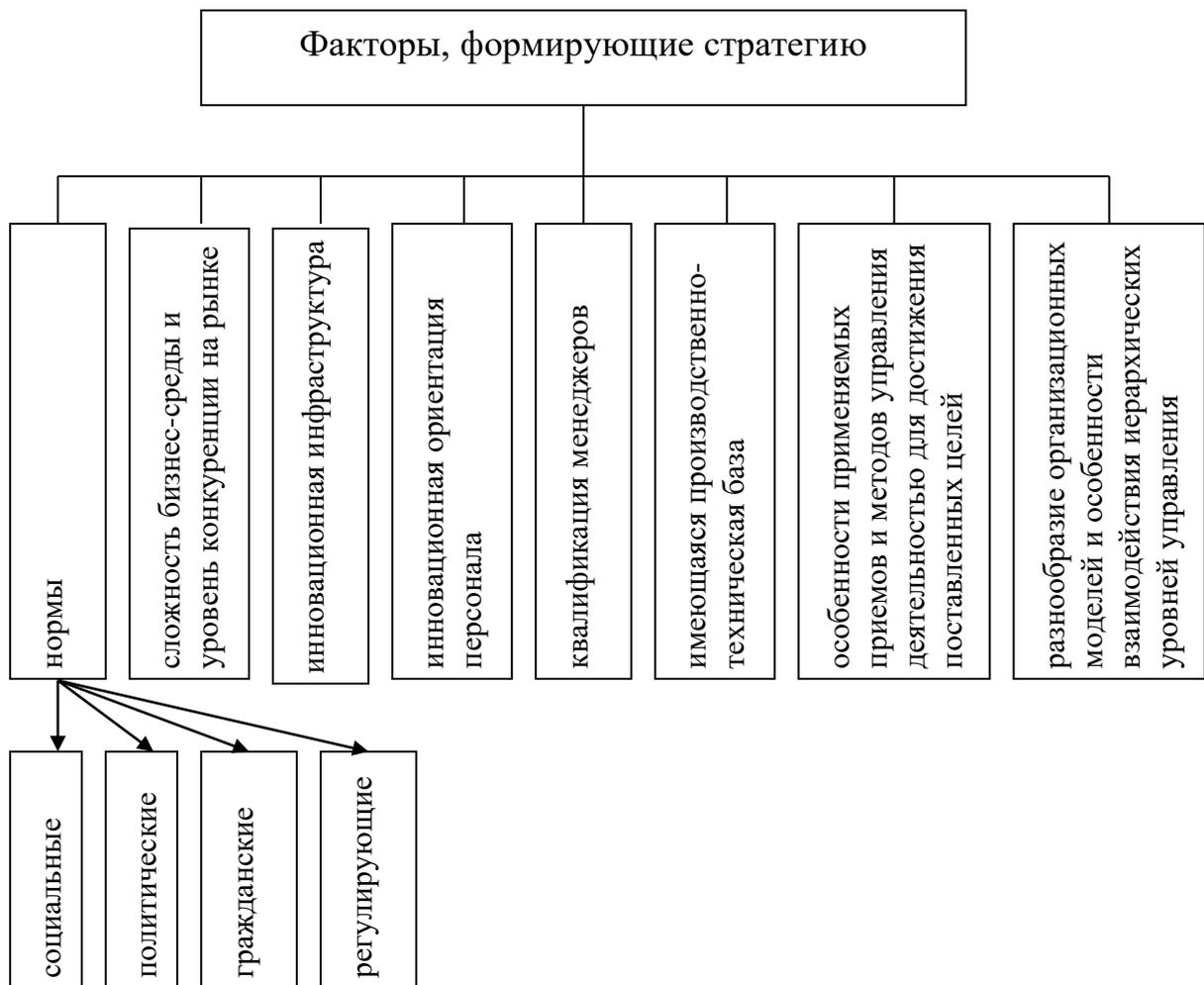


Рис. 3.2 – Основные факторы, формирующие стратегию

3.2 Формулирование, прогнозирование, планирование и внедрение стратегии и политики организации, процессы устойчивого развития

Для достижения устойчивого развития производственной организации необходимо определить миссию и видение, которые однозначно понимаются, принимаются и поддерживаются всеми заинтересованными сторонами и персоналом предприятия; долгосрочные цели (цели прогнозирования или планирования) и краткосрочные цели (рисунок 3.3).

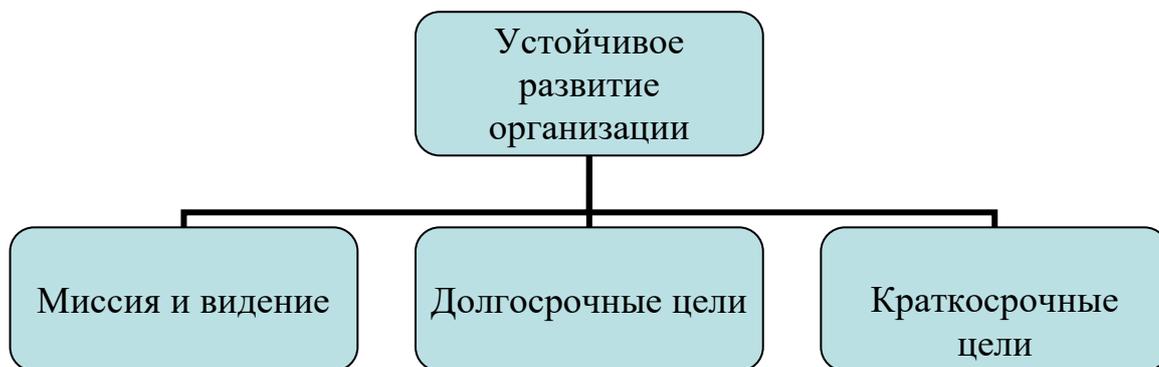


Рис. 3.3 – Составляющие устойчивого развития организации

Принятие и поддержание миссии и видения предприятия предполагает четкое формулирование стратегии и политики. Постоянный мониторинг деловой среды предприятия позволит определить потребность обзора и изменения ее стратегии и элементов политики. Результативная стратегия предполагает наличие процессов, приведенных на рисунке 3.4.



Рис. 3.4 – Процессы принятия стратегии

Также должны быть определены временные рамки для разработки и актуализации видов деятельности для выполнения стратегических целей. При этом планы и ресурсы должны быть доступны для своевременного достижения данных целей.

Стратегия (Ст) – прогноз, план или метод для достижения чего либо, особенно за долговременный период времени.

$$Ст (T) = f (CT) = f (Пр; (Пл; (Ме (Ц / 3 (T)))))) \quad (3.1)$$

$$Ст (Т) = f (Пр; (Пл; (Ме (Ц / З (Т)))))) \quad (3.2)$$

где
 Пр – прогноз развития предприятия;
 Пл – план развития предприятия;
 Ме – методы достижения целей и задач предприятия;
 Ц – стратегические цели развития предприятия;
 З – задачи, которые необходимо решить для достижения поставленных целей;
 Т – время.

Формулирование стратегии (ФСТ) основывается на анализе запросов, продукции, рисков, возможностей, необходимых ресурсов и т.д. (рис. 3.5).



Рис. 3.5 – Формулирование стратегии

$$ФСТ (Т) = f (ФСТ) = f (Ан (Зап; Прод; Ри; Воз; Рес; ... (Т))) \quad (3.3)$$

$$ФСТ (Т) = f (Ан (Зап; Прод; Ри; Воз; Рес; ... (Т))) \quad (3.4)$$

где
 Ан – анализ составляющих деятельности предприятия;
 Зап – запросы заинтересованных сторон;
 Прод – продукция, производимая предприятием;
 Ри – риски, возникающие в процессе деятельности предприятия;

Воз – возможности предприятия;

Рес – ресурсы, необходимые для деятельности предприятия.

Основные элементы политики (ОсЭлПо) должны определять ее намерения и общие указания (рисунок 3.6).



Рис. 3.6 – Основные элементы политики

$$\text{ОсЭлПо}(T)=f(\text{На; Кач; ВозОкСр; Без; Зд; Кон; Зак; Ис; Тех; Пост; Ре}(T)) \quad (1.5)$$

где

На – намерения в деятельности предприятия;

Кач – качество выпускаемой продукции;

ВозОкСр – воздействие деятельности предприятия на окружающую среду;

Без, Зд – безопасность и здоровье;

Кон – конфиденциальность управления и функционирования предприятия;

Зак – закупки сырья и материалов, осуществляемые предприятием;

Ис, Тех – проводимые исследования и используемые технологии на предприятии;

Пост, Реал – поставки и реализация производимой продукции.

Тема 4. Процессы управления, их сущность и содержание

4.1 Схема описания процессов управления

4.2 Управление как процесс принятия решений

4.3 Процессы, подпроцессы и процедуры управления. Ответственность и полномочия

4.4 Управление человеческими ресурсами

4.1 Схема описания процессов управления

Организационная структура управления формируется для того, чтобы выполнять процессы управления. Процесс управления – это деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, линейных и функциональных руководителей, другого управленческого персонала организации, направленная на достижение целей коллектива путем реализации определенных функций с использованием методов и принципов управления. Процессы управления, протекающие в отрасли, корпорации, организации имеют свои особенности.

Процессы управления многообразны: от управления коллективом производственной организации в целом до управления отдельным человеком (промежуточные процессы управления – коллективами цехов, участков, бригад, служб, отделов, бюро, секторов); от управления в многолетнем (стратегическом) разрезе до управления оперативной деятельностью (промежуточные процессы управления – в пятилетнем, годовом, квартальном, месячном, недельном, суточном, сменном интервалах времени); от управления исследованиями по созданию новых видов продукции до управления реализацией готовой продукции (товарным ассортиментом, промежуточные процессы управления – анализом рынка, позиционированием товара, конструированием, технической подготовкой производства, разработкой технологических процессов, материально-техническим снабжением, изготовлением продукции, контролем качества) и другое многообразие показателей процесса управления.

Процессы управления многомерны. Это является причиной существования различных подходов к изучению и объяснению процессов управления. Первая группа подходов изучает содержательную сторону процесса управления, вторая группа технологическую сторону, третья группа подходов изучает организационную сторону, четвертая группа подходов анализирует процесс управления с позиции возможностей проявления творческой активности участвующего в управлении персонала, возможны и другие варианты подходов к многомерности процессов управления.

Рассматривая содержательную сторону процесса управления, менеджеры пытаются понять, как реализуется воздействие на людей, как решаются проблемы производственной организации, как осуществляется реализация процесса управления. При изучении технологической стороны процесса управления, основной упор делают на вопросы моделирования процессов, рационализации выполнения отдельных операций и подпроцессов, правильного ведения делопроизводства, механизации обработки информации. Исследуя процессы управления с организационной стороны, основное внимание уделяют вопросам из каких этапов, циклов,

контуров, операций состоят процесс управления в целом и отдельные подпроцессы; какие взаимосвязи между ними; какова последовательность их выполнения. Анализ процесса управления со стороны возможностей проявления творческой активности персонала, предполагает основное внимание уделить социально психологическим факторам, таким как стиль управления, социально-психологические характеристики групп, социально-психологические характеристики индивидуумов, потребности в достижении цели, организованность, темперамент и характер поведения.

Процесс управления имеет сложную структуру. Каждый из реальных процессов может быть представлен, состоящим из большого числа стадий, этапов, фаз, которые в свою очередь, состоят из процедур, операций. Разнообразие, многомерность и сложность построения процессов управления, значительно затрудняют возможность их детального описания.

Используя теорию измерения уровней управляемости, можно измерить процессы управления количественными показателями; ввести показатели, шкалы измерения и количественные оценки основных и дополнительных показателей процессов управления; рассчитать динамические характеристики и величину усилий, требуемых для корректировки процессов управления; оптимизировать модели процессов управления и добиться устойчивой работы экономической системы.

Этапы процессов управления хозяйственной деятельностью организации можно классифицировать с учетом общих и специальных функций управления. К ним относятся этапы: процесса принятия решений; циклических процессов контроля и мониторинга; процессов внутрифирменного планирования; процессов мотивации и стимулирования; процессов управления финансами; процессов оперативного учета; процессов внутрифирменного анализа и оценки; процессов корректировки управленческих действий; процессов маркетинговых действий; процессов циклической реализации; циклических процессов закупок; процессов активизации управленческих действий; процессов менеджмента качества и других.

Рассмотрим содержание этапов решения новых проблем, касающихся производственной организации в целом, в ходе стратегического или текущего управления.

Этап 1. Осуществляется прием информации внутренней и внешней. К внешней информации, наряду с информацией, получаемой от государственных органов управления и местных органов управления, из отраслевой технической литературы и межотраслевой технической литературы, относятся также директивы отраслевых органов управления и межотраслевых органов управления. Информация частично поступает к руководству организации, частично в подразделения управления.

Этап 2. На основе поступающей информации, руководство вырабатывает новые цели и задачи, направленные на развитие сфер

производства и управления, или на сохранение их на прежнем уровне. Такая необходимость может возникать после получения утвержденных плановых заданий, результатов исследований или испытаний, данных об отклонениях каких-то показателей от планируемых величин и т.д.

Этап 3. Руководство ставит цели и задачи перед подразделениями управления. Сотрудники соответствующего подразделения должны исследовать задачи, искать пути их решения и выбрать мероприятия, которые могут носить технический, социально-экономический характер; могут быть направлены на улучшения в сфере производства и/или управления.

Этап 4. Мероприятия, разрабатываемые подразделениями управления, касаются сфер деятельности нескольких подразделений. Это могут быть, мероприятия по совершенствованию организации производства, могут вызвать изменения в технологии, подготовке кадров, системе оплаты труда, учетной документации и т.д. Поэтому, возникает необходимость согласования вариантов разрабатываемых мероприятий между подразделениями управления, а также с теми, кто будет их непосредственно осуществлять.

Между 4 и 3 этапами существует обратная связь. Процессы согласования могут состоять из нескольких циклов, пока не будут найдены приемлемые с позиции всей организации варианты решений.

Этап 5. Руководитель организации или один из его заместителей (высшее звено управления), в соответствии со своей компетенцией, выбирает рациональный вариант решения задачи и утверждает его. Часть утвержденных руководством мероприятий начинает выполняться в течение текущего года. Основная часть решений по реализации мероприятий накапливается в системе управления.

Этап 6. Утвержденные и накапливаемые решения поступают в планово-экономический отдел или другое подразделение, которое осуществляет сводное планирование по объединению в целом. Планово-экономический отдел определяет сводные показатели работы с учетом предлагаемых мероприятий, производит рассмотрение обеспеченности ресурсами и балансирование ресурсов. В зависимости от наличных ресурсов, та или иная часть утвержденных мероприятий, может не попасть в сводный план. Это приведет к тому, что решение части задач будет отложено на последующие сроки.

Этап 7. Сводный план утверждается руководством организации. Он может быть стратегическим или текущим. Если утверждается проект сводного плана, то после утверждения он поступает в вышестоящий отраслевой орган. Затем цикл из этапов 1-7-го может повториться вновь. Если руководство утверждает план организации после выдачи основных показателей плана вышестоящим отраслевым органом управления, план вновь поступает в планово-экономический отдел.

Этап 8. Выдачей плановых заданий производственным и управленческим подразделениям организации завершается процесс стратегического и текущего планирования. Задания выдаются на пять лет, на год, на квартал, на месяц. Кроме того, часть решений поступает для исполнения сразу после 5-го этапа, минуя 6-й и 7-й, что необходимо рассматривать как изменения, вносимые в годовой план.

Этап 9. Начинается подготовка к выполнению мероприятий. Заказываются оборудование и материалы, составляются программы и графики, назначаются ответственные лица, устанавливаются промежуточные сроки для работы, подготавливается персонал.

Этап 10. Выполнение мероприятий, как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда требует в той или иной мере управления. Причин для этого много: увольняются или болеют люди, не вовремя поставляется оборудование и материалы, не всегда соблюдаются ожидаемые условия работы и т. д.

Этап 11. Осуществляется контроль эффективности выполненных мероприятий. Результаты его в составе внутренней информации вновь поступают на 1-й этап процесса управления и служат основой для постановки новых целей и задач.

Описанная модель системы управления соответствует принятому выделению основных функций управления: прогнозирование и планирование (этапы 2-8), организация (этап 9), регулирование (этап 10), контроль, учет и анализ (этап 11). Количество этапов может быть разным, в зависимости от степени детализации процесса, что, в свою очередь, зависит от задач исследователя или организатора производства.

4.2 Управление как процесс принятия решений

Специальные функции управления имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией для получения входных данных, и для того, чтобы сделать это решение понятным для других членов организации (определение выходных данных). Так как эти характеристики связывают все специальные функции управления, обеспечивая их взаимозависимость, принятие решений и коммуникации часто называют связующими процессами. С этих позиций работа руководителя связана с необходимостью перебирать многочисленные комбинации потенциальных управленческих мероприятий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте.

Для руководителя поиск рационального решения - это поиск решения проблемы, возникшей перед организацией. Проблема - сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, изучения, исследования. Она отражает разницу между существующим и желаемым состоянием системы. Состояние и выход производственной системы

характеризуются с помощью показателей. Это обычно отражается названием проблем.

Для того, чтобы устранить противоречие между существующим и желаемым состоянием системы, надо сначала выбрать цели решения, затем поставить задачу по их достижению. Для одной и той же задачи могут быть найдены разные средства решения и получены разные результаты. Решением данной задачи является вариант, выбранный из многих возможных, называется принятием решения. Весь процесс решения проблем, начиная от его выявления и кончая реализацией решений, называется процессом решения проблемы.

Решения в производственной организации принимаются в ходе перспективного, текущего и оперативного планирования, в процессе корректировки планов и диспетчирования производства, проектирования производственных процессов и систем управления ими. Решения могут касаться производственной системы в целом или любой ее части. Именно поэтому, процессы управления производством рассматриваются в качестве процессов решения проблемы. От того, какие задачи ставятся перед трудовыми коллективами, какие находятся решения, зависит уровень эффективности производства.

Проблемы, возникающие в ходе управления производством, задачи и решения можно классифицировать по разным основаниям или признакам.

По характеру достигаемых целей выделяются экономические, социальные, организационные, технические задачи. Экономическими (соответственно социальными, организационными, техническими) называются задачи, цели, решения которых и критерии выбора определяются с помощью экономических (соответственно других) показателей.

При наличии одной и той же проблемы могут быть сформулированы задачи разного характера. Так, задача совершенствования организационной структуры аппарата управления будет восприниматься как экономическая, если в качестве цели решения принято сокращение затрат на управление. Она же будет восприниматься как организационная задача, если в качестве цели решения принято упрощение связей между подразделениями.

По степени влияния на производственную систему выделяются задачи стратегические, текущие, оперативные. К стратегическим относятся те, решение которых приводит к радикальным изменениям в той или иной сфере деятельности. Стратегические задачи решаются за длительный период – пять и более лет. Текущие задачи связаны, как с развитием, так и с поддержанием функционирования производственной системы. Они решаются в течение нескольких месяцев или одного – двух лет.

Оперативные задачи, в основном, связаны с обеспечением функционирования производственной системы на заданном уровне.

Например, задачи замены одного вида материала другим, выполнения сменного задания в случае невыхода рабочего.

По степени новизны выделяются стандартные и нестандартные задачи. Стандартными считаются те задачи, с которыми данному коллективу приходится встречаться нередко и, по которым уже существуют принципиальные решения, часто зафиксированные в производственных инструкциях и других документах. Нестандартными, являются задачи, которые решаются впервые или в изменившихся условиях.

По степени определенности результата, ожидаемого от решения задачи, – четко определенные (имеют количественно измеримые цели решения) и плохо очерченные (имеют качественно выраженные цели решения). К первым относится, к примеру, задача увеличения ресурса двигателя на заданное число часов, ко вторым – задача совершенствования стиля руководства. По степени определенности процесса решения задачи делятся на программируемые (алгоритмически разрешимые) и непрограммируемые (алгоритмически не разрешимые). Понятие «программа» в данном случае понимается широко.

Кроме рассмотренных, существуют и другие группировки задач и решений. Реальные задачи могут одновременно относиться ко многим классификационным группам. Так, задача может быть одновременно и новой, и непрограммируемой, и технической. Новые, стратегические задачи всегда являются непрограммируемыми. Процессы их решения являются наиболее сложными.

Теория и практика решения проблем, возникающих в ходе управления производством, выработали общую логическую последовательность процессов решения проблем. При этом ход решения рассматривается как выполнение взаимосвязанного, набора функций и подфункций процесса решения проблем. Функции процесса решения проблем не следует смешивать с функциями управления. Оба вида названных функций характеризуют процесс управления, но с разных сторон.

Функции и подфункции процесса решения в каждом конкретном случае могут выполняться разными людьми, различными методами, в разные сроки и на основе различной информации. Все это уточняется применительно к решению каждой конкретной проблемы в рабочих или исполнительских планах, составляемых в виде сетевого или ленточного графика, технологических схем и планов мероприятий.

4.3 Процессы, подпроцессы и процедуры управления. Ответственность и полномочия

Цель процесса – обеспечить наилучшее использование возможностей персонала для получения предприятием максимальной пользы.

Для достижения цели процесса используются принципы:

- лидерство руководителя;

- вовлечение работников;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанных на фактах.

Цель процесса достигается через измеряемые задачи процесса и процедуры, разрабатываемые из целей организации, к ним относятся:

- обеспечение понимания персоналом важности собственного вклада и роли в организации;
- определение ответственности каждого за результаты своей деятельности;
- привлечение персонала к оценке собственных показателей в сравнении со своими личными целями и задачами;
- определение роли и ответственности персонала, привлечение к решению проблем;
- привлечение персонала к активному поиску возможностей улучшения и ориентации на создание дополнительных ценностей для потребителей;
- привлечение персонала к активному поиску возможностей повышения своей компетентности, знаний и опыта;
- создание условий для функционирования системы управления мотивацией труда.

Ответственность и полномочия

Руководитель производственной организации (генеральный директор или директор):

- принимает решение об использовании системы мотивации труда, направленной на совершенствование существующих производственных и специальных отношений в коллективе, на повышение эффективности использования человеческих ресурсов, для получения предприятием максимальной пользы;
- утверждает программу совершенствования системы управления мотивацией труда;
- является владельцем процесса, ответственного за организацию и проведение корректирующих и/или предупреждающих действий, направленных на устранение существующих и потенциальных несоответствий процессов системы мотивации труда в структурных подразделениях, задействованных в выполнении процессов;

Представитель руководства ответственен за организацию и проведение корректирующих и/или предупреждающих действий, направленных на устранение существующих и потенциальных несоответствий системе мотивации труда.

Руководители подразделений ответственны за:

- организацию и проведение корректирующих и/или предупреждающих действий, направленных на устранение обнаруженных и потенциальных несоответствий в структурных подразделениях;

- верификацию принятых корректирующих и/или предупреждающих мероприятий и оценку их эффективности;

- проведение в случае необходимости, повторных корректирующих и/или предупреждающих действий.

Ответственность конкретных исполнителей устанавливается на этапе разработки программ, планов и корректирующих и/или предупреждающих действий.

4.4 Управление человеческими ресурсами

1. При управлении человеческими ресурсами особое внимание следует уделять:

- совершенствованию организационной структуры управления;

- управлению информационным обеспечением;

- повышению и оценке компетентности специалистов, посредством подготовки, образования и обучения;

- анализу эффективности управления системой мотивацией труда.

2. Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом.

Организация должна:

- определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;

- оценивать результативность принятых мер;

- обеспечивать осведомлённость своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;

- поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте;

- обеспечивать планирование и проведение мероприятий по обеспечению компетентности, проведению обучения, повышению квалификации и мотивации персонала.

3. При определении потребности в персонале организация должна устанавливать необходимую численность работающих и требования к их образованию, квалификации, подготовке и опыту работы.

3.1. При определении потребности в персонале необходимо учитывать:

- будущие потребности, касающиеся стратегических и оперативных планов и целей;

- ожидаемые потребности в персонале с учётом планируемых объёмов производства;

- внедрение новых технологий в организации.

3.2. В организации должны быть установлены критерии компетентности персонала, влияющие на качество управления и качество продукции:

- необходимое образование;
- квалификация;
- наличие специальных допусков, сертификатов, лицензий;
- специальную подготовку;
- разряды рабочих.

Оценка компетентности персонала осуществляется при приёме персонала в организацию. Определяется необходимость в периодической оценке компетентности, которая реализуется путём аттестации и сертификации персонала, квалификационных экзаменов, собеседований и т.д.

3.3. В процессе аттестации персонала, особое внимание следует уделять оценке знаний персоналом действующего законодательства, регламентов, стандартов и директивных документов, санитарных норм и правил и технических документов, касающихся их деятельности, а также документов в области управления качеством.

3.4. В организации устанавливается порядок определения потребности в обучении, подготовки и переподготовки основных категорий работников, порядок формирования планов непрерывного повышения квалификации, планов переподготовки кадров, подбора лекторов, организации учёбы и оценки полученных знаний.

Планы обучения и повышения квалификации персонала должны включать:

- цели подготовки;
- программы подготовки;
- ресурсы, требующиеся для подготовки и повышения квалификации специалистов;
- способы оценки обучения и повышения квалификации персонала.

3.5. Устанавливается порядок получения практических навыков путём стажировки работников на рабочем месте, порядок оценки их квалификации и допуска к работе.

3.6. Устанавливается порядок разработки программы мотивации качественного труда.

3.7. Устанавливается порядок разработки программ обучения и повышения квалификации персонала всех категорий. В обучение должны быть вовлечены все категории работников:

- руководство организации;
- инженерно-технический персонал;
- рабочие.

3.8. Повышение компетентности персонала, обучение и повышение квалификации должно обеспечивать:

- повышение технических знаний и навыков;
- обучение средствам менеджмента;
- обучение методам планирования и улучшения деятельности;
- навыки работы в командах;
- изучение методов исследования рынков;
- определение запросов и ожиданий потребителей;
- повышение культуры поведения и служебной этики;
- коммуникационные навыки;
- изучение и применение способов решения проблем;
- мотивацию возможностей работников;
- мотивацию потребностей в труде у работников.

3.10. В программы обучения должны включаться вопросы:

- функционирования системы менеджмента качества;
- стимулирования деятельности по качеству;
- бюджетирования затрат на качество и производство;
- методов обеспечения качества;
- применения статистических методов;
- методов анализа рисков;
- системы оценки труда;
- системы формирования основной оплаты труда;
- системы премирования и депремирования работников;
- формирования чувства гордости у работников предприятия;
- оценки и формирования чувства долга у работников предприятия;
- социально-психологической работы с персоналом предприятия;
- деятельности подразделений по работе с кадрами;
- оценки и формирования общего уровня управляемости мотивацией труда;
- аудита систем менеджмента качества, процессов, процедур и продукции;
- оценки поставщиков, закупок и логистики.

3.11. В организации должны вестись записи:

- об образовании, подготовке, полученным навыкам обучения и повышения квалификации сотрудников;
- подтверждающие вовлечённость персонала в деятельность по улучшению качества;
- подтверждающие развитие человеческих факторов в организации;
- контроля и регистрации условий производственной среды;
- подтверждающие функционирование системы управления мотивацией труда.

3.12. Для достижения действенности и эффективности, улучшения характеристик организации, необходимо поощрять вовлечение и развитие персонала путём:

- предоставления текущего обучения и планирования карьеры;

- определения индивидуальных целей и целей для группы;
- привлечения к участию в постановке целей и принятия решений;
- признания и поощрения;
- создания условий для поощрения новых идей;
- пересмотра потребностей персонала, измерения степени их удовлетворённости.

3.13. С целью стимулирования участия персонала в деятельности по улучшению необходимо разработать способы мотивации труда у работников всех уровней.

3.14. Подтверждением вовлечённости персонала в деятельность по улучшению качества является:

- внесение рационализаторских предложений;
- работа групп активного управления качеством;
- участие персонала в разработке предложений по улучшению;
- мониторинг функционирования системы мотивации труда;
- мониторинг функционирования системы контроля исполнительской дисциплины.

3.15. Организация должна предусмотреть возможность управления созданием соответствующей производительной среды, регулярно рассматривая:

- методы творческой работы и возможности для большего вовлечения персонала;
- разработку и внедрение способов поддержания надлежащей производительной среды;
- проблемы, связанные с охраной окружающей среды, такие как загрязнение, расточительное использование ресурсов, переработка отходов и др.;
- идентификацию и смягчение риска, связанного с неконтролируемыми природными явлениями и чрезвычайными ситуациями.

3.16. В целях реализации системы мотивации труда в организации следует постоянно совершенствовать функционирование:

- методов творческой работы;
- системы нормирования труда;
- системы оценки труда;
- системы формирования основной заработной платы;
- системы премирования;
- системы оценки и формирования чувства гордости у работников;
- системы оценки и мотивации возможностей работников;
- системы оценки и формирования чувства долга;
- системы оценки и мотивации потребностей в труде;
- системы социально-психологической работы с персоналом;
- системы деятельности подразделений по работе с кадрами;
- системы работы с персоналом;

- системы оценки и формирования гарантий работникам;
- системы управления и мотивацией труда;
- вовлечения в процесс выпуска продукции потенциала всех работников;
- использование правил безопасной работы;
- использования и применения средств индивидуальной защиты;
- учёта экономических требований;
- оптимизации деятельности рабочих в условиях производства;
- решений социальных вопросов работников в организации.

Тема 5. Формирование системы управления устойчивым развитием организации

5.1 Организационная структура управления

5.2 Экспресс-анализ эффективности системы управления устойчивым развитием организации

5.1 Организационная структура управления

Рассматривая изменения, происходящие в организационной структуре управления организацией в условиях стратегического развития, возникают вопросы 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 успешного развития организации.

Одним из элементов системы управления организации является ее организационная структура управления. В процессах управления она представлена тремя основными показателями, описывающие управление ею и включающие:

- организационную схему (ОСУ);
- штатное расписание организации (ШР);
- функциональные обязанности работников предприятия (ФО).

Организационная структура управления может быть избыточной или недостаточной для данного момента развития организации, то есть численность специалистов, подразделений и звеньев в управлении организацией может быть избыточной для производства продукции на рынки организации. Это приведёт к низкой загруженности персонала в производственных процессах, высокой доле затрат в себестоимости продукции и низким показателях развития организации. Система управления становится перегруженной постоянными затратами, функции управления начинают загружаться избыточной информацией, эффективность управления начинает снижаться, и процессы управления становятся неадекватными

программам устойчивого развития. Рациональная форма организационной структуры управления организацией с её функциональными и организационными связями, рациональная загруженность функций управления и реакция системы управления на внутренние и внешние воздействия создают условия адекватности организационной структуры управления успешному развитию организации.

Организационная структура управления организацией позволяет:

- оценить эффективность процессов и процедур управления устойчивым развитием организации на всех уровнях управления;
- стимулировать совершенствование процессов управления на всех уровнях управления устойчивым развитием организации;
- создать условия персонафицированной ответственности всех уровней управления в организации за успешное развитие её конкурентоспособности;
- оценить связи между подразделениями и специалистами по реализации основных показателей, специальных функций управления, общих функций управления и деловой среды организации в условиях устойчивого развития организации;
- оценить полноту представленных в организации функций управления по реализации основных функций управления;
- оценить проблемные зоны в управлении реализацией специальных функций управления устойчивым развитием организации;

оценить целесообразность и наполненность информационных потоков в области реализации функций управления устойчивым развитием организации.

Все основные функции управления организационной структурой организации опираются на полный комплекс специальных, общих и деловой среды функций управления.

Каждое подразделение организации имеет свою организационную схему, своё штатное расписание и свои функциональные обязанности. Фактически это своя подсистема управления, которая сама реализует свои функции управления и имеет свои показатели, характеризующие уровни ее развития и управления. Подсистема управления подразделением поддерживает связи с вышестоящими подсистемами, принимает и реализует управленческие решения в своих интервалах времени и в своих условиях развития. Следовательно, целесообразно выделить задачи и методы измерения исходной информации, а также методы анализа и оценки показателей развития таких подсистем управления.

Совокупность процессов измерения, анализа и оценки всех подсистем создает модель управления обобщающей (вышестоящей) системы управления и характеризуется обобщающими, интегральными показателями развития вышестоящей системы управления.

5.2 Экспресс-анализ эффективности системы управления устойчивым развитием организации

Организационная схема организации участвует в первом этапе оценки уровней управляемости и охватывает все три уровня управления: стратегический, текущий и оперативный. Диагностику управления организацией надо начинать с высшего 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, которые объединяют в себе все подсистемы управления организацией. Методом измерения уровней управляемости организацией наиболее подходящим для использования в диагностике с учетом организационной схемы, является метод сравнительного анализа основных показателей уровней управляемости организацией с этапом, включающим специальные функции стратегического управления.

Для организации экспресс-диагностики на первом её этапе требуется лишь организационная схема организации. На организационной схеме отражены все уровни управления, соответствующие стратегии управления, то есть специальным функциям управления, текущему управлению (управлению общими функциями) и оперативному управлению деловой средой организации.

Верхний уровень управления или высшее звено управления представлены должностями, реализующими специальные функции. Следовательно, анализируя состав высшего звена управления на наличие в них специальных функций управления мы можем оценить эффективность стратегического управления организацией.

Отсутствие специальной функции в высшем звене управления говорит о наличии проблем с реализацией этой функции в текущих и стратегических режимах управления.

полная диагностика эффективности управления предприятием длится от месяца до трёх (так показывает практика организации и проведения диагностики объекта управления), а экспресс-диагностика длится один-два дня и может быть выполнена одним специалистом, то затраты на её проведение будут минимальными и в 30-40 раз ниже полной диагностики.

Кроме сокращения времени при проведении диагностики, экспресс-диагностика уменьшает стоимость её проведения. В условиях, когда у предприятия дефицит финансовых средств, этот фактор «цены» может стать решающим при выборе решений по проблемным зонам в процессах управления организацией.

Рассматривая методы диагностики процессов управления, надо учитывать и такие параметры как достоверность, точность, полнота и своевременность поступающей информации. Используя экспресс-методы,

приходится мириться с тем, что уровень погрешностей в них выше, чем при процедурах полной диагностики. Как показала практика сравнительного анализа погрешностей экспресс-методов с методами полной диагностики, погрешность может достигать до 20%, что допустимо при проведении экспресс-диагностики. Она определяет место и относительную величину проблемной зоны, но не позволяет увидеть рациональные решения, находящиеся в поле управляемости нескольких специальных функций управления.

Кроме целесообразности, экспресс-диагностика несёт в себе ещё и фактор необходимости. В условиях, когда функции управления начинают резко снижаться, то есть хозяйственная деятельность достаточно быстро сокращается причины ухудшений в деятельности организации явно не просматриваются, требуются срочные «подсказки», где основные причины таких событий.

В результате диагностики объекта управления экспресс-методами появляется возможность, в условиях эксплуатации процессов управления, осуществлять настройку системы управления на устойчивое развитие организации. Возможность удерживать уровни управляемости в русле траектории развития, то есть сохраняя скорости развития и величины векторов сил развития процессов управления, поддерживаются режимы устойчивого управления процессами и процедурами развития организации.

Экспресс-методы помогают определить: время стабилизации процессов управления; объёмы инвестиций требуемых для восстановления процессов управления устойчивым развитием организации; инновационные технологии развития уровней управляемости организации; решения, требуемые для стабилизации процессов устойчивого развития организации.

Тема 6. Показатели системы управления организацией

6.1 Схема описания системы управления. Управленческий куб совокупных функций управления

6.2 Характеристики системы управления. Описание специальных функций управления. Характеристика общих функций управления

6.1 Схема описания системы управления. Управленческий куб совокупных функций управления

Функция управления – определенный вид управленческой деятельности, выражающий целенаправленное воздействие и представляет собой совокупность решений в сфере управления, является результатом дифференциации целенаправленных воздействий на объект управления.

Функция управления – это одна из основополагающих категорий науки управления.

Основные требования к качеству управления:

1. по уровням управления;
2. по виду деятельности;
3. по этапам (стадиям) управления

Целью **стратегического планирования** является адаптация организации к прогнозируемым изменениям внешней среды, достижение надежной позиции на рынке, обеспечивающей устойчивость организации в условиях конкуренции.

Стратегическое планирование позволяет правильно и своевременно оценить возможные последствия перемен, происходящих в социальных, научно-технических областях, предвидеть опасности и возможности, сформулировать политику и стратегию, позволяющую справиться с опасностями и использовать возникающие возможности.

Особенно важное значение имеет обеспечение устойчивого развития в долгосрочном периоде – 5, 10, 15, 20 лет.

Цель **текущего планирования** – последовательная поэтапная реализация выработанной стратегии. Перед текущим планированием стоят следующие задачи:

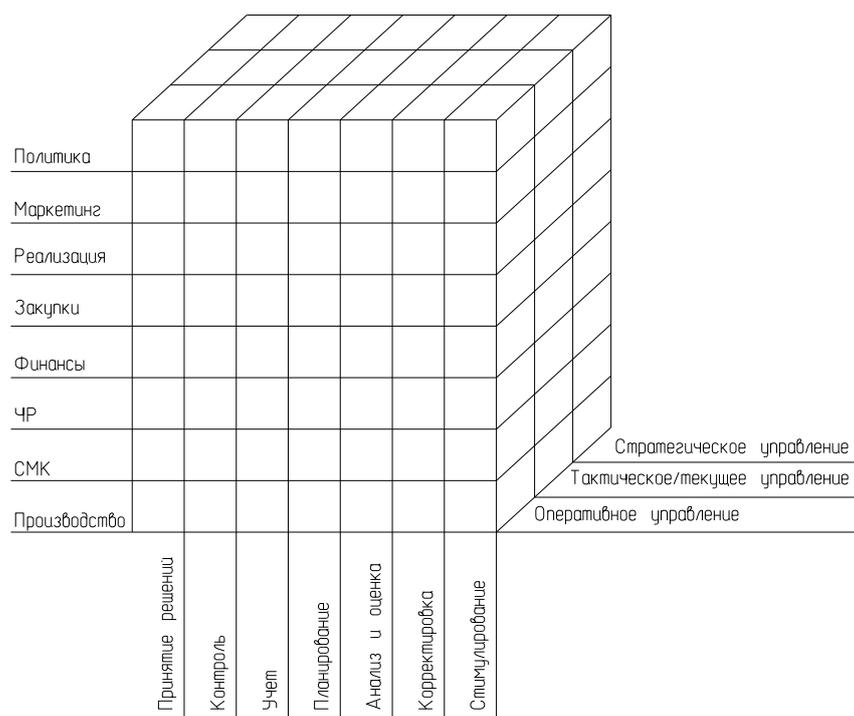
1. конкретизация стратегических целей применительно к более короткому отрезку времени;
2. выбор наиболее эффективных путей реализации стратегии;
3. пропорциональное развитие и наилучшее использование потенциала организации;
4. обеспечение текущей финансовой устойчивости.

Временной промежуток – от 1-3 месяцев до 1 года.

Целью **оперативного планирования** является обеспечение повседневной согласованной работы всех подразделений организации для достижения стратегических и текущих целей при наилучшем использовании ресурсов.

Содержанием оперативного управления является формирование плановых заданий подразделениям на основе заданий, разработанных в ходе стратегического планирования, и учетом фактических результатов деятельности в истекшем периоде. В данном случае время разработки планов максимально приближено к их выполнению.

Временной промежуток – неделя –месяц.



6.2 Характеристики системы управления. Описание специальных функций управления. Характеристика общих функций управления.

Система управления предприятием, построенная с учетом требований стандартов качества ISO серии 9004 учитывает петлю качества, описывающую процессы управления организацией и использует восемь специальных функций управления (СФУ). Специальные функции управления, затрагивающие процессы управления организацией в оперативном и текущем режимах, включают следующие функции:

- управления политикой;
- управления маркетингом;
- управления реализацией;
- управления закупками;
- управления финансами;
- управления системой менеджмента качества;
- управления человеческими ресурсами;
- управления производством.

Все функции равноценны и на систему управления оказывают равноценно значимое воздействие.

СФУ ПОЛИТИКОЙ – намерения и общие указания в деятельности предприятия в отношении:

- качества выпускаемой продукции;
- воздействия деятельности организации на окружающую среду;
- безопасность и здоровье;

- конфиденциальность управления и функционирования предприятия;
- проводимых исследований и используемых технологий;
- поставки и реализации продукции.

СФУ МАРКЕТИНГОМ включает показатели:

- комплексное исследование рынка;
- анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия;
- формирование системы маркетинговой информации;
- разработка маркетинговой стратегии и программы;
- осуществление товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной деятельности;
- организация контроля маркетинговой деятельности.

СФУ РЕАЛИЗАЦИЕЙ представлена показателями по продвижению на рынок продукции. Наибольший успех достигается за счет того, насколько эффективно организована реализационная деятельность исследуемого объекта.

Эффективность управления реализацией также зависит от качественной проработки вопросов формирования подразделений, выполненных реализационных функций, исходя их ресурсов предприятия, его целей, стратегии, вопросов создания и развития условий для эффективной деятельности.

Целью СФУ ЗАКУПКАМИ является своевременное и качественное удовлетворение потребностей производства в сырье, материалах, продвижение на рынок производимой продукции. Одной из важных задач является создание и дальнейшее развитие такой системы управления, которая бы позволила в краткие сроки достигнуть цели.

СФУ ФИНАНСАМИ представлена в управлении финансовыми потоками. также это:

- система стратегического планирования и прогнозирования развития. В случае отсутствия таких планов приводит к тому, что руководитель направляет развитие событий, а события управляют его действиями;
- это система управления учета предприятия, т.е. создания условий и требований, при которых вся информация, необходимая руководству для принятия решений, поступает в том виде и в те сроки, когда это необходимо;
- это постоянно действующая система анализа финансового состояния организации и результатов ее деятельности.

СФУ СМК – управление начинается с создания и изучения потребностей, которые должны быть удовлетворены с помощью выпускаемой продукции. Понятие «управление качеством» можно охарактеризовать как проведение систематических действий, направленных на удовлетворение потребностей потребителей. Управление системой

менеджмента качеством можно охарактеризовать как определение оптимального плана развития предприятия в условиях деловой среды в сфере обеспечения.

СФУ управления человеческими ресурсами (УЧР) представляет собой:

- деятельность подразделения по работе с сотрудниками организации;
- система работы с персоналом;
- материальное и моральное стимулирование;
- психологические конфликты, их профилактика;
- профессиональная ориентация и отбор в процессе формирования коллектива;
- социально-психологический климат коллектива;
- методы анализа социальных отношений и совершенствование климата;
- преодоление сопротивлений и подготовка коллектива к нововведениям.

СФУ ПРОИЗВОДСТВОМ основывается на:

- управлении программой стратегического, текущего и оперативного развития;
- обоснование схемы материально-технического снабжения (складирование, погрузочно-разгрузочные работы, транспортные схемы);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах;
- удельные веса материалов, ресурсов в затратах на производство продукции.

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

Основные функции управления (ОФУ):

- принятий управленческих решений;
- организация контроля и мониторинга;
- учет контролируемых решений;
- планирование действий, направленных на реализацию принятый решений;
- анализ и оценка результатов развития характеристик управления и показателей управляемости;
- корректировка управленческих решений;
- стимулирование достижения управленческих решений.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ –от качества управленческих решений зависит эффективность управления.

Решение – это управленческий акт, в котором определяется и стимулируется деятельность коллектива. Решение регламентирует нормы поведения, цель деятельности, состав работ, средства, которые могут быть использованы для достижения целей, методы и сроки выполнения работы и ее режим, качество работы.

КОНТРОЛЬ – процесс установления степени соответствия состояния и деятельности объекта принятым решением, нормам. В ходе контроля выявляются имеющиеся отклонения и их причины, определяются пути устранения недостатков. Контроль является средством, направленным на устранение недостатков, также побуждает к принятию правильных решений. При хорошо налаженном контроле возникает принцип «обратной связи».

УЧЕТ – это:

- сбор и регистрация данных о состоянии объекта управления, результатов его деятельности, окружающей среде;
- измерение и фиксация всех изменений данных;
- хранение полученных данных, их группировка.

Данные, используемые для принятия решений представлены в виде отчетов.

ПЛАНИРОВАНИЕ – действие, направленное на реализацию решений, осуществляемых в процессе составления планов, представляющих комплекс решений о будущей деятельности. Планирование предшествует исполнительной деятельности. В планах указывается:

- цели и задачи деятельности;
- сроки и методы их достижения;
- ресурсы, необходимые для реализации плана.

АНАЛИЗ и ОЦЕНКА выполняется на заключительном этапе цикла управления с целью подведения итогов деятельности в прошлом. В ходе проведения анализа устанавливается:

- степень достижения целей;
- эффективность результатов;
- качество работ;
- недостатки и успехи;
- расход ресурсов.

В итоге дается оценка работы, сотрудников, системы штрафов и наказаний, меры устранения недостатков.

КОРРЕКТИРОВКА состоит в поддержании управляемой системы в режиме, обеспечивающим выполнение плана и принятым решениям. Необходима в связи с вероятностным характером производства, также в случаях, когда при планировании сложно предусмотреть случайное воздействие на производство.

СТИМУЛИРОВАНИЕ – воздействие на персонал с целью повышения их трудовой и творческой активности, направленное на обеспечение

выполнения планов, решений, рост производительности труда, улучшение качества продукции.

Стимулирование носит как межфункциональный характер, так и есть внутри каждой функции управления.

Причины, связанные с эффективностью управления могут быть скрыты в деловой среде организации. На достижение целей организации и удовлетворение потребностей заинтересованных сторон (потребителей, владельцев организации, сотрудников, поставщиков и партнеров, общества) влияют внешние и внутренние факторы и условия.

Функция системы управления организацией имеет вид:

$$F(t_0) = F(\text{СФУ}(\text{ОФУ}(\text{ФУДСО}(t_0))))$$
, где
ФУДСО – функции управления деловой средой организации;
 t_0 – стартовый момент времени (начальная точка измерений).

Тема 7. Измерение показателей системы управления организацией

7.1 Понятие уровня управляемости (УУ)

7.2 Поле управляемости деятельностью организации

7.1 Понятие уровня управляемости (УУ)

Развитие системы управления организацией обеспечивается при согласованном функционировании элементов и основывается на информационном обеспечении процесса принятия управленческих решений. Наличие точной, достоверной и полной информации о процессах управления позволяет выполнить их измерение, анализ и оценку с помощью интегрального показателя эффективности управления – уровня управляемости (УУ), оценивающего и прогнозирующего состояние целевой функции системы управления, объединяющей техническую, социальную, организационную и экономическую подсистемы управления за конкретный интервал времени (t).

Устойчивое развитие управления достигается, когда показатели управления увеличиваются за определенный промежуток времени.

Чем выше фактический уровень управляемости за период по сравнению с предыдущим, тем эффективнее происходит развитие системы управления.

$$\text{УУ}(t_{i+1}) - \text{УУ}(t_i) > 0$$
, где
 t_i и t_{i+1} – временной интервал измерения

При условии $\text{УУ}(t_{i+1}) - \text{УУ}(t_i) = 0$ мы можем говорить об успешном функционировании, но не эффективном.

Приращение фактического уровня управляемости ($\Delta\text{ФУУ}$) определяет динамику улучшения либо ухудшения уровня управляемости организацией.

Чем выше ФУУ по сравнению с предыдущим, тем надежнее функционирует система управления организацией.

7.2 Поле управляемости деятельностью организации

Поле управляемости деятельностью организацией можно представить в диапазоне от 0 до 1 (0 – 100%) и в виде шести областей (зон) работы (рис. 7.1).

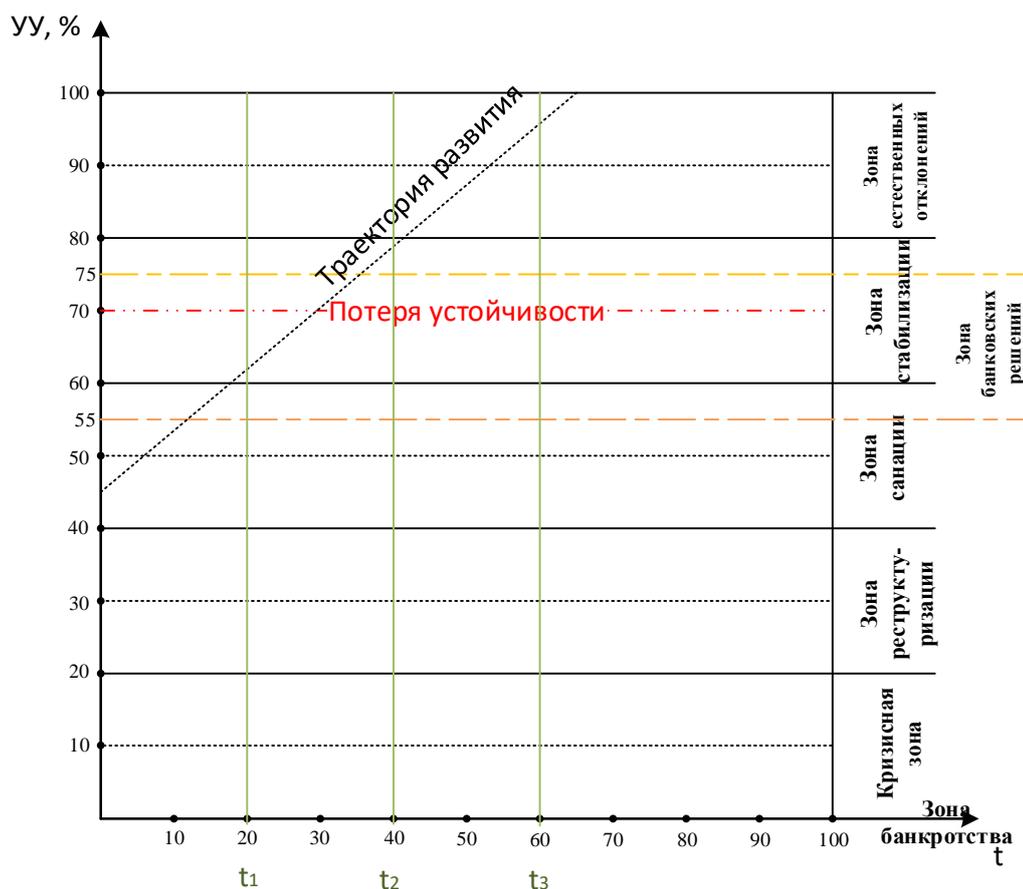


Рис. 7.1 – График зон управляемости

Устойчивая работа организации предполагает, что уровень управляемости должен находиться в диапазоне от 100% до 80%, т.е. должны функционировать все специальные функции управления. В этой зоне все отделы и руководители настроены на решение программы стратегии организации и работают в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9004:2010.

Зона естественных отклонений (80–100%).

Высшее звено управления стабилизирует случайные процессы в управлении, не давая переместиться в зону стабилизации. Уточнить и выявить отличия в интервалах времени можно с помощью мониторинга процессов управления.

Зона стабилизации (80–60%).

Для изменения траектории развития требуется более глубокий анализ поля управляемости. Консультант определяет расположение сил в процессе и препятствует развитию траектории развития. Особенность зоны – необходимо выполнить диагностику объекта управления и разработать программы стабилизации всех СФУ. Кардинальных изменений в структуре и принципах управления не происходит.

Зона санации (60–40%).

в данной зоне высшее звено управления не в состоянии справиться самостоятельно с управлением. Основное внимание направлено на поиск изменений в организации производства, структуре управления, финансовой политике. Анализ изменений должен определить достаточный уровень запаса усилий для устойчивого развития и изменение управляемости в заданном интервале времени. Изменения связаны с прогрессивной организацией системы управления качеством, маркетинговых действий, финансовой системы, перераспределения обязанностей, а иногда и основных условий функционирования организации.

Зона реструктуризации (40–20%).

Высшее звено работает под руководством менеджеров по антикризисному управлению. Большое значение уделяется психологическим барьерам, мешающим работе персонала. В ходе происходящих преобразований возникает необходимость создавать новую структуру управления, изменению подлежат и функциональные обязанности, изменять систему контроля исполнительской дисциплины, информационно-аналитическую службу.

Кризисная зона (20–0%).

Должны быть разработаны программы повышения уровня управляемости, все функции должны быть настроены на временной режим готовности и совместимости. Особую значимость имеет подготовка коллектива к нововведениям.

Если данные процессы не удержать и уровень управляемости достигнет 5%, то наступает процедура банкротства.

Тема 8. Методика оценки и анализа системы управления организацией

8.1 Измерение уровней управляемости (УУ) специальных функций управления (СФУ)

8.2 Схема разработки и проведения диагностики системы управления организации

8.3 Показатели, характеризующие функции управления организацией

8.1 Измерение уровней управляемости (УУ) специальных функций управления (СФУ)

Разработка программы устойчивого развития (УР) организации предполагает использование информации о состоянии объекта управления и принадлежности его СФУ к зоне управляемости.

Оценка принадлежности СФУ осуществляется с помощью диагностики объекта управления.

Диагностика системы управления – совокупность последовательных мероприятий, направленных на получение достоверной информации, позволяющей оценить эффективность управления в начальный момент времени.

Итогом диагностики является разработка программы, направленной на достижение УР за конкретный интервал времени, которая определяет перечень заданий, действий, а также ответственных за реализацию целей.

Особенности диагностики:

1. Диагностика является средством измерения системы управления в конкретный момент времени, т.е. управляемость в статике.

2. Диагностика является методом определения стартовых точек управляемости при анализе и построении траектории развития системы управления.

3. Диагностика включает определение показателей, характеризующих все уровни управления, а также через охват всех уровней параметров управления (основных, дополнительных, вспомогательных).

4. Определение факторов влияния на параметры управляемости, определение параметров, характеризующих эти показатели оценки системы управления.

Траектория развития(ТР) – совокупность значений УУ, описывающих развитие функций управления во времени.

ВСП – вектор сил развития (рис. 8.1)

t_i – время измерения

λ – скорость развития ($\lambda = \Delta УУ / \Delta t$)

УУ – уровень управляемости

Δt_i – шаг квантования

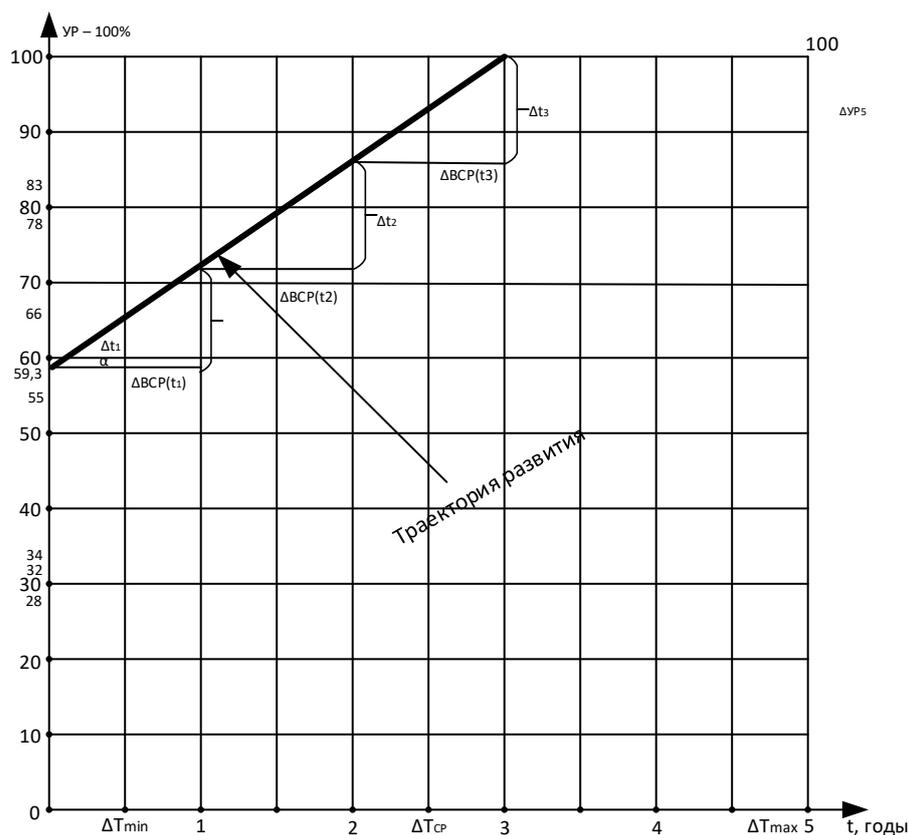


Рис. 8.1. – Траектория развития

Основные задачи диагностики:

1. Многопараметрическое измерение параметров управляемости на момент времени.
2. Определение стартовой точки и ранжирование параметров для исследования ТР УУ.
3. Статическое измерение динамических процессов управления для последующего анализа и моделирования.
4. Сбор информации для определения общего уровня управляемости, стартовой точки, построение ТР системы управления организацией.

8.2 Схема разработки и проведения диагностики системы управления организацией

Этап 1. Подготовка к проведению диагностики включает:

- обучение сотрудников
- подготовка документации
- формулировка целей и задач
- определение показателей.

Этап 2. Разработка организации проведения диагностики.

Этап 3. Выбор методов сбора информации:

- субъективные – анкетирование, мозговой штурм, метод Дельфи, наблюдение, полярных профилей;
- объективные – анализ результатов, документов, причинно-следственный, корреляционный, регрессивный анализ.

Этап 4. Формирование репрезентативной экспертной группы:

- формирование списка потенциальных экспертов
- определение численности и состава группы экспертов.

Этап 5. Разработка проведения экспертного опроса:

- способ и форма проведения опроса
- разработка опросных анкет
- анализ и оценка документооборота, связанного с СФУ и результатами производственно-хозяйственной деятельности.

Этап 6. Обработка и обобщение данных диагностики:

- определение согласованности мнения экспертов
- построение обобщенной оценки
- обработка результатов.

Этап 7. Измерение, оценка и анализ системы стратегического управления включает обработку результатов, обсуждение, одобрение результатов, анализ СУ).

Этап 8. Расчет обобщенного значения УУ и определение зоны управляемости.

Проведение диагностики системы управления деятельностью специальных функций организации в несколько этапов позволяет перепроверить информацию, полученную на предыдущих этапах исследования, выявить незатронутые проблемы, получить необходимую дополнительную информацию, интересующую участников проведения диагностики, получение которой на предыдущих этапах диагностики было затруднительным.

Диагностика объекта управления предполагает получение информации о состоянии его развития в конкретный период времени (при $t = \text{const.}$). Другими словами, проводится точечное исследование систем управления. В результате определяются конкретные данные о состоянии развития объекта управления только в момент его исследования, т.е. такая информация отражает как бы моментальный «срез» качественных и количественных характеристик объекта и не дает ответа на вопрос о тенденциях его изменения во времени (эти задачи можно решать с помощью мониторинга).

С целью получения данных, характеризующих изменение состояния объекта во времени, необходимо проведение нескольких последовательных исследований через определенные промежутки времени (Δt). Период времени между смежными исследованиями определяется исходя из скорости изменения состояния развития исследуемой специальной функции управления, сложности исследуемых процессов и явлений, величины затрат на проведение диагностики, а также других причин. Последовательные

измерения уровней управляемости позволят проводить сравнительный анализ полученных данных, выявлять динамику изучаемого объекта исследования, т.е. осуществлять мониторинг процессов развития специальных функций управления.

8.3 Показатели, характеризующие функции управления организацией

Реализация диагностики объекта управления предполагает получение информации, конкретных, наиболее достоверных данных о состоянии развития системы управления производственной организацией.

Получение данной информации основано на оценке уровня развитости соответствующих специальных целевых функций управления деятельностью организации. Данные функции представляют собой функциональную зависимость соответствующих параметров, характеризующих конкретные процессы и явления, влияющие на состояние развития, эффективность функционирования исследуемых систем управления и УР ППС. Состав параметров специальных целевых функций может быть различным для различных диагностируемых объектов управления. Он может изменяться в зависимости от специфики деятельности исследуемой производственной организации и времени прогнозирования стратегических, текущих и оперативных УР предприятия.

Параметры, описывающие состояние развитости или уровней развитости исследуемых систем управления, подразделяются на: основные, дополнительные, вспомогательные, а также уточняющие.

Первый уровень – это основные параметры (ОП), описывают процессы и явления, анализ которых позволяет получить относительно целостное представление о состоянии развития исследуемых систем управления. Основные параметры позволяют отслеживать состояние этих систем в стратегическом режиме управления.

Второй уровень – это дополнительные параметры (ДП). Каждому основному параметру соответствует ряд дополнительных, которые позволяют оценить уровень развитости соответствующего основного параметра. Дополнительные параметры более детально описывают факторы, влияющие на уровень развитости основного параметра, к которому они относятся. Дополнительные параметры позволяют отслеживать состояние развития исследуемых систем в тактическом режиме управления.

Третий уровень – это вспомогательные параметры (ВП). Каждому дополнительному параметру соответствует совокупность вспомогательных параметров. Анализ вспомогательных параметров приводит к более углубленному рассмотрению процессов и явлений, лежащих в основе дополнительных. Вспомогательные параметры позволяют отслеживать состояние развития исследуемых систем в оперативном режиме управления.

Уровни уточняющих параметров (УП) используются для повышения достоверности оценки вспомогательных параметров и, как итог, повышение

достоверности специальной функции управления. Данный уровень параметров используется при необходимости уточнения вспомогательного.

Параметры специальных целевых функций управления в пределах одного уровня являются взаимосвязанными и оказывают непосредственное влияние на уровень развитости соответствующей функции, которую они описывают. Степень влияния каждого параметра на результат является различным для различных диагностируемых объектов управления.

Включение параметров в специальные функции управления деятельностью организации основано, прежде всего, на степени влияния данных параметров на результат оценки целевых функций. Совокупность факторов, влияющих на включение параметра в специальные целевые функции управления.

В качестве критериев при выборе параметров оценки целевых функций управления использовались характеристики полноты информации, ее достоверности, насыщенности, ценности, открытости и своевременность получения информации об измеряемом параметре.

Рассматриваемые показатели входят в алгоритмы расчёта характеристик НТП и потенциала производственной системы и позволяют определить показатели и построить характеристики переходных процессов управления предприятием. Просматривая стратегию развития переходных процессов менеджмент имеет возможность заблаговременно принимать адекватные решения для устойчивого развития инновационных процессов и систем управления предприятием.

Тема 9. Построение траектории развития системы управления

9.1 Схема построения траектории развития процессов управления

9.2 Построение графика распределения зон и уровней управляемости

9.3 Определение времени стабилизации уровней управляемости и Построение графика определения поинтервального приращения вектора сил развития

9.1 Схема построения траектории развития процессов управления

Диагностика показала, что каждая функция имеет свой диапазон разброса УУ в исследуемом поле управления. При построении траектории развития можно обобщить весь диапазон УУ основных показателей оценки. При их изменении определяются силы, действующие на состояние развития каждой функции. Оценка УУ всех функций дает возможность рассчитать обобщенный УУ и определить интервал времени, необходимый и достаточный для выхода процессов управления в зону естественных отклонений.

Сема построения имеет вид:

1. Диагностика процессов построения.

- 1.1. Определение показателей процессов управления
- 1.2. Оценка эффективности процессов управления
2. Определение обобщенного УУ.
3. Определение времени стабилизации УУ.
4. Построение ТР процессов управления.
 - 4.1. Определение направления векторов сил развития
 - 4.2. Определение поинтервального приращения векторов сил развития
 - 4.3. Расчет характеристик поэтапного развития УУ
5. Разработка программы развития стратегического управления.

9.2 Построение графика распределения зон и уровней управляемости

Проведенная диагностика эффективности управления организацией и определение уровней управляемости (УУ) специальных функций управления на момент времени t_0 будут являться стартовыми условиями их развития.

Определив уровни управляемости всех специальных функций управления организацией можно рассчитать уровень развития стратегии организации и подойти к определению интервала времени необходимого и достаточного для выхода процессов управления в зону устойчивой работы.

Разброс уровней управляемости специальных функций показывает, в какой зоне поля управляемости находится та или иная функция. По полученным данным строится график определения зон управляемости специальных функций управления и уровня развития организации (рисунок 9.1). Анализируя график, делается вывод, в какой из зон развития организации находятся СФУ и обобщающий уровень развития СФУ (зона естественных отклонений; зона стабилизации; зона санации; зона реструктуризации; кризисная зона; зона банкротства).

Определив уровни управляемости всех специальных функций управления организацией можно найти интервал времени необходимый и достаточный для выхода процессов управления в зону устойчивой работы. Для этого строятся графики определения минимального, среднего и максимального интервала времени (ΔT_{\min} ; $\Delta T_{\text{ср}}$; ΔT_{\max}) стабилизации уровней развития организации и графики стабилизации уровней развития специальных функций управления предприятием за интервал времени $T = 5$ лет. При стратегическом планировании используется шаг квантования равный $\Delta t_i = 1$ году и число интервалов t_i равные 5. В конце t_5 все УР специальных функций управление должны сойтись в точке t_i равной 100%.

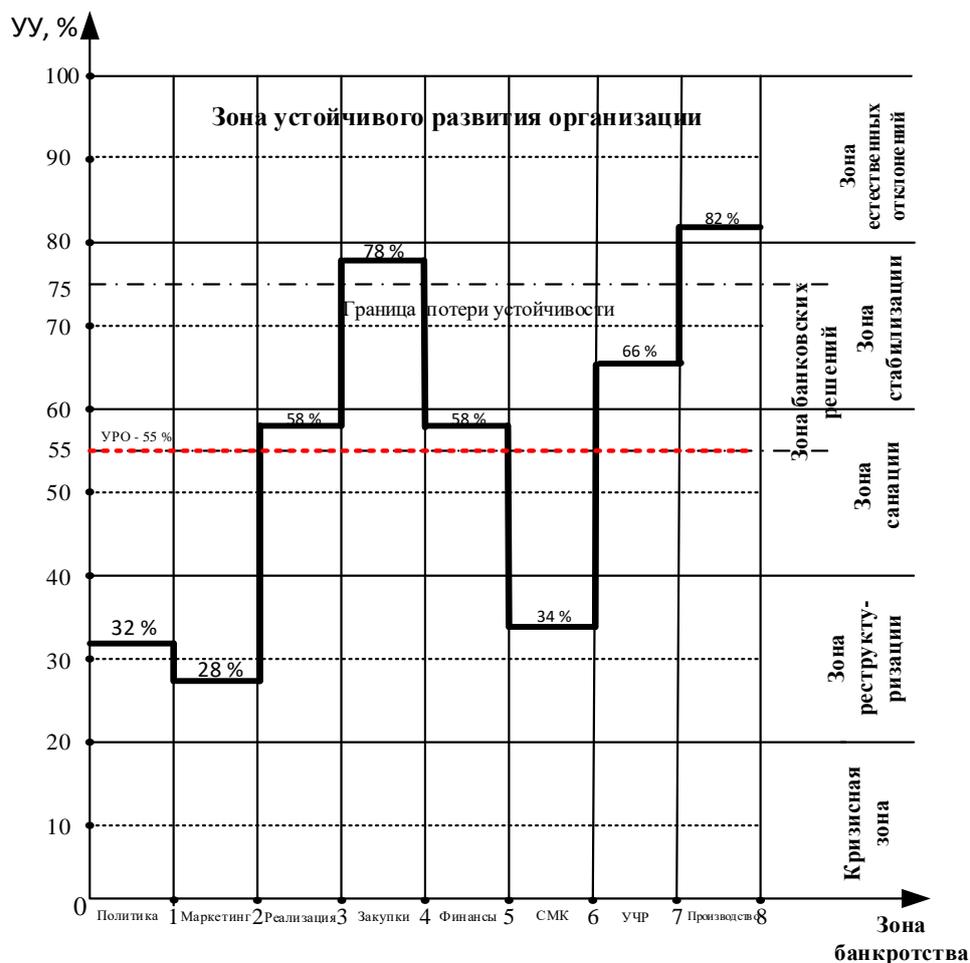


Рис. 9.1 – График определения зон управляемости СФУ и уровня развития организации

Чем ниже стартовый уровень $УР$, тем труднее или значительно больше потребуется действий (т.е. единичных значений вектора сил развития) для стабилизации процессов управления и выхода в зону 100%.

На рисунке 9.2 изображены графики определения минимального ($\Delta T_{мин}$), среднего ($\Delta T_{ср}$) и максимального ($\Delta T_{макс}$) интервалов времени стабилизации уровней развития предприятия за время $T=5$ лет.

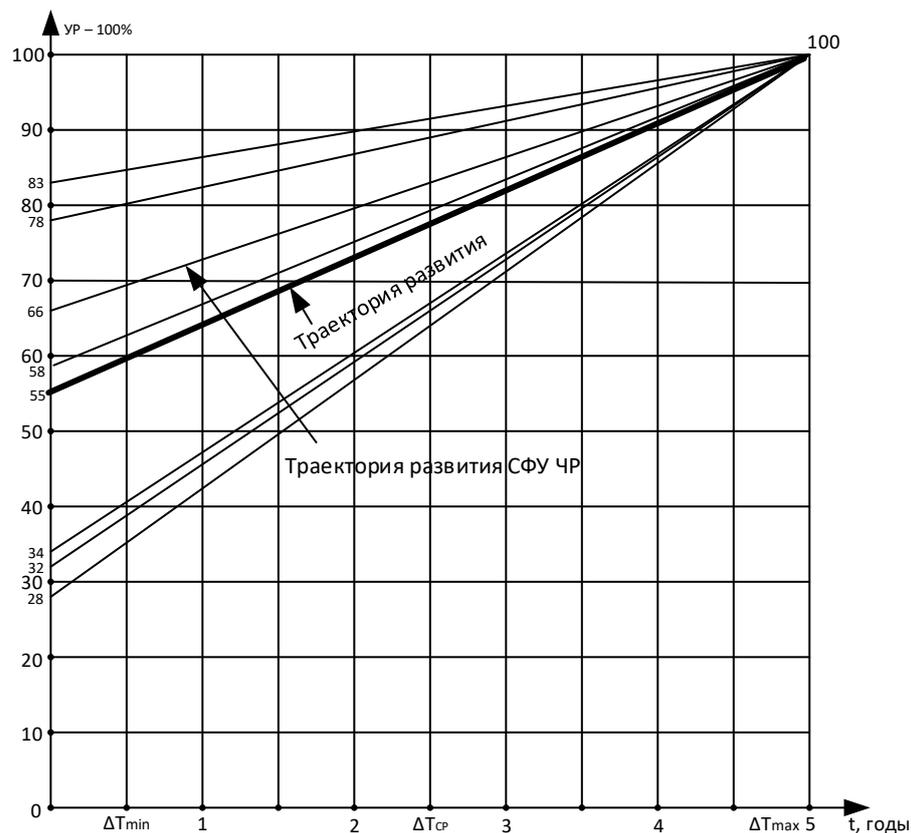


Рис. 9.2 – График определения минимального, среднего и максимального интервала времени стабилизации УР стратегии организации

9.3 Определение времени стабилизации уровней управляемости и Построение графика определения поинтервального приращения вектора сил развития

Исходя из траекторий развития специальных функций управления, определяется поинтервальное приращение вектора сил развития уровней управляемости СФУ, приводящее все функции в точку устойчивого развития к концу 5 этапа. Для этого строятся графики стабилизации уровней развития специальных функций управления (определение поинтервального приращения вектора развития уровней управляемости за интервал времени Δt_i равное 1 году). На рисунке 9.3 построены графики стабилизации уровней развития специальных функций управления.

Для каждого шага квантования Δt_i определяется приращение уровня развития $\Delta УР$, т.е. определяются действия, способные изменить УР к концу Δt_i на заданную величину. Для этого заполняется таблица поинтервального определения векторов сил развития (ВСП) специальных функций управления стратегией организации.

Разброс приращений $\Delta УР$ находится в диапазоне от 3,6 до 14,4 единиц УР. Каждая группа специалистов и работников предприятия должна напрягать свои профессиональные качества и при объективных оценках

качества и количества труда, своевременности и полноты выполняемых заданий стремится достичь плановых $УР$ для каждого шага квантования. Измерения полученных показателей труда определяют фактический $УР$ на заданный интервал шага квантования.

На каждом этапе t_i , если правильно определен вектор сил развития, достигается заданный уровень развития. Если фактический уровень развития, измеренный в конце t_i , меньше заданного, значит, количество и качество труда не соответствуют плановым (заданным) характеристикам и не способствует выходу в заданную точку уровня развития

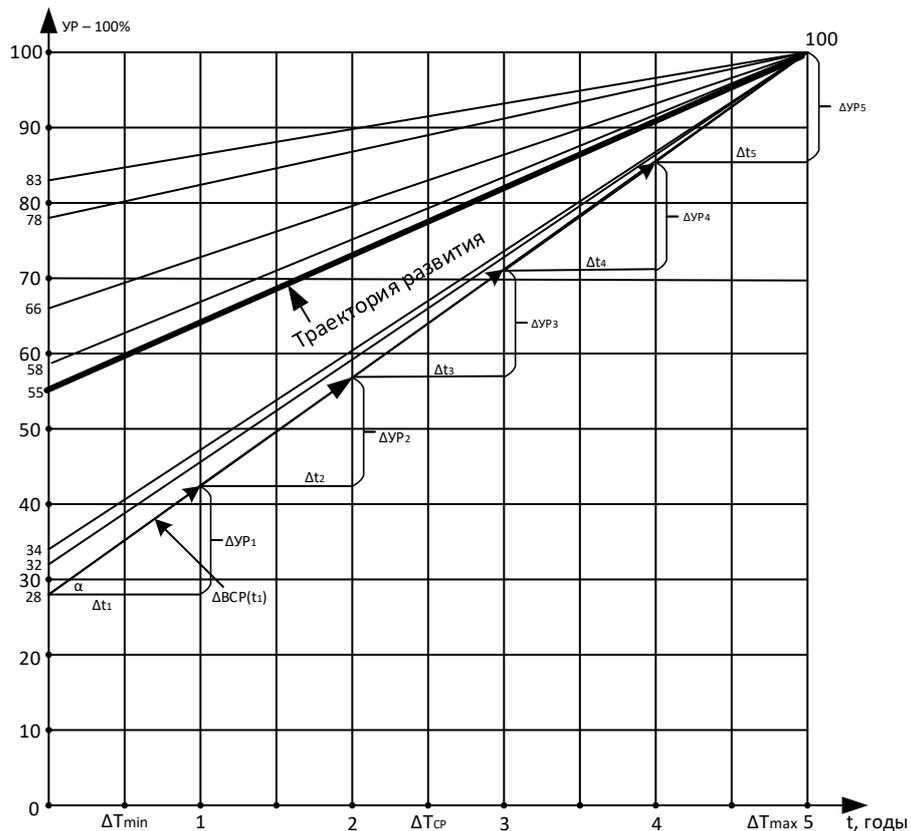


Рис. 9.3 – График стабилизации уровней развития СФУ

Таблица. поинтервального определения векторов сил устойчивого развития специальных функций управления стратегией организации ABC

Наименование показателей	Показ. УУ на t_0	1 этап		2 этап		3 этап		4 этап		5 этап		$\Sigma \Delta УР$
		УР (Δt_1)	УР (t_1)	УР (Δt_2)	УР (t_2)	УР (Δt_3)	УР (t_3)	УР (Δt_4)	УР (t_4)	УР (Δt_5)	УР (t_5)	
1. УРП	32	13,6	45,6	13,6	59,2	13,6	72,8	13,6	86,4	13,6	100	68
2. УРМ	28	14,4	42,4	14,4	56,8	14,4	71,2	14,4	85,6	14,4	100	72
3. УРР	58	8,4	66,4	8,4	74,8	8,4	83,2	8,4	91,6	8,4	100	42
4. УРЗ	78	4,4	82,4	4,4	86,8	4,4	91,2	4,4	95,6	4,4	100	22
5. УРФ	58	8,4	66,4	8,4	74,8	8,4	83,2	8,4	91,6	8,4	100	42
6. УРСМК	34	13,2	47,2	13,2	60,4	13,2	73,6	13,2	86,8	13,2	100	66
7. УРУЧР	66	6,8	72,8	6,8	79,6	6,8	86,4	6,8	93,2	6,8	100	34
8. УРПр	82	3,6	85,6	3,6	89,2	3,6	92,8	3,6	96,4	3,6	100	18
УР средний по организации	55		63,6		72,7		81,8		90,9		100	
$\Sigma \Delta УР$		72,8		72,8		72,8		72,8		72,8		

Определить корректирующие воздействия и настроить процесс реализации плановых заданий на обязательное улучшение должна «Программа действий, соответствующих силам вектора развития», определяющая направление и величину прилагаемых сил развития и позволяющая за конкретный интервал времени Δt_i достичь устойчивого развития организации с помощью специальных функций управления.

Тема 10. Оценка эффективности программы устойчивого развития организации

10.1 Алгоритм реализации программы устойчивого развития организации

10.2 Преобразование значений для уровней управляемости в показатели производственно-хозяйственной деятельности

10.3 Поинтервальное определение приращения показателей производственно-хозяйственной деятельности

10.1 Алгоритм реализации программы устойчивого развития организации

Алгоритм представлен следующими этапами:

1. Оценка процессов управления в стартовый момент t_0 и определения ВСР
2. Формирование плановых значений УУ на момент первого квартала
3. Измерение в режиме времени первого квартала фактическим значениям УУ
4. Сравнение полученных значений с плановыми
5. Определение величины корректировки УУ
6. Определение корректирующих действий по контрольным очкам оценки
7. Сопоставление показателей управления производственно-хозяйственной деятельности
8. Цель достигнута
9. Завершение расчета и корректировки значений УУ
10. Передача показателей на следующий УУ.

10.2 Преобразование значений для уровней управляемости в показатели производственно-хозяйственной деятельности

С помощью преобразования становится возможным рассчитать поинтервальное приращение показателей ПХД. На основании полученных значений (например, выручка, прибыль), которые приходятся на 1% УУ каждой СФУ, рассчитывается какое значение показателей составляет каждая СФУ в стартовый момент времени t_0 .

В таблице приведено преобразование УУ СФУ в показатели ПХД

Наименование показателей	Значения
Сумма УУ СФУ в стартовый момент времени, $\Sigma \text{УУСФУ}(t_0)$, %	495
Прибыль – всего ($\Pi(t_0)$), тыс. руб.	12 738
Прибыль, приходящаяся на 1% УУ СФУ в стартовый момент ($\Pi 1\%(t_0)$), тыс. руб.	25,73
Объем выручки за год в стартовый момент ($V(t_0)$), тыс. руб.	40 133
Объем выручки, приходящаяся на 1% УУ СФУ в стартовый момент ($V 1\%(t_0)$), тыс. руб.	81,08

Расчет производится по формулам:

$$V(t_0) = \text{УУСФУ}(t_0) * V_1 \%(t_0) \quad (10.1)$$

$$\Pi(t_0) = \text{УУСФУ}(t_0) * \Pi_1 \%(t_0) \quad (10.2), \text{ где}$$

Π – прибыль в стартовый момент,

$\text{УУСФУ}(t_0)$ – сумма уровней управляемости СФУ в стартовый момент,

$\Pi_1 \%(t_0)$ – прибыль, приходящаяся на 1% УУСФУ.

Исходя из приращения УУ СФУ на каждый интервал времени $\Delta\text{УУСФУ}(\Delta t_i)$ в процентах можно рассчитать приращение показателей ПХД за интервал Δt_i .

$$\Delta B(\Delta t_i) = \Delta\text{УУСФУ}(\Delta t_i) * B() \quad (10.3)$$

$$\Delta\Pi(\Delta t_i) = \Delta\text{УУСФУ}(\Delta t_i) * \Pi(t_0) \quad (10.4), \text{ где}$$

$\Delta\Pi(\Delta t_i)$ – приращение прибыли за i -й интервал времени

$\Delta\text{УУСФУ}(\Delta t_i)$ – приращение суммы УУСФУ за i -й интервал времени

$\Delta B(\Delta t_i)$ – приращение выручки за i -й интервал времени.

10.3 Поинтервальное определение приращения показателей производственно-хозяйственной деятельности

Объем выручки и прибыль, которые должны быть получены к концу каждого этапа измерений:

$$B(t_1) = B(t_0) + \Delta B(t_1) \quad (10.5)$$

Заданные траектории приращения УУ на каждый интервал времени в относительных единицах позволили с помощью преобразования рассчитать в абсолютных единицах:

- приращение значений прибыли и выручки, который дает каждая СФУ;
- прибыль и выручка, которые должны быть получены к концу каждого этапа реализации программы устойчивого развития;
- поинтервально определить приращения прибыли и выручки через обобщенный УУ,

Тема 11. Управление конкурентоспособностью организации на основе инновационных технологий эффективного менеджмента

11.1 Понятие конкурентоспособности продукции

11.2 Исследование конкурентоспособности организации

11.3 Построение многоугольника конкурентоспособности организации

11.1 Понятие конкурентоспособности продукции

Конкурентоспособность продукции – относительная характеристика способности продукции отвечать требованию данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогом конкурента.

Конкурентоспособность предприятия – характеризует способность предприятия выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной среды.

Управление конкурентоспособностью – целенаправленная деятельность руководства предприятия и его функциональных подразделений по регулированию посредством реализации специальных функций и общих функций управления менеджментом, источников потенциала предприятия,

его конкурентных преимуществ, позиций на рынке для достижения конкурентоспособного положения предприятия на рынке и устойчивого развития.

11.2 Исследование конкурентоспособности организации

При исследовании конкурентоспособности товаров, работ и услуг (ТРУ) надо определить набор параметров, на базе которых проводится сравнение. Рассматриваться могут не только технико-экономические и организационные характеристики ТРУ, но и выгоды потребителей, характерные способы применения ТРУ и др. В рассмотрении может участвовать довольно много параметров. Поэтому необходимо, основываясь на логике и хорошем знании исследуемых ТРУ, отобрать среди них лишние, малозначачие, дублирующие и исключить их. Такой отбор могут выполнить эксперты или его можно провести на основе корреляционных зависимостей, определенных при помощи факторного анализа.

После этого из оставшихся параметров выявляют наиболее значимые, на основе которых потребитель и делает свой выбор конкретных ТРУ при покупке. Далее, при помощи выбранных параметров, определяют положение ТРУ соперничающих предприятий-конкурентов и оценивают их имидж у потребителей с использованием для этого многокритериальных оценок или семантического дифференциала.

Для оценки эффективности маркетинговой деятельности соперничающих предприятий-конкурентов могут использоваться критерии, которые для упорядочивания целесообразно объединить по элементам комплекса маркетинга (маркетинг-микс): товар, цена, методы распространения и доведения товаров до потребителя, методы стимулирования, продвижения.

Сложность исследования и оценки конкурентоспособности предприятия заключается в необходимости и возможности непрерывного отслеживания риска, в первую очередь приоритетных конкурентов, так как конкурентоспособность оценивают при сравнении деятельности предприятий-конкурентов. Трудность доступа к информации о деятельности конкурентов не должна создавать у руководителя предприятия, производителя ТРУ, необоснованного мнения о его превосходстве над своими конкурентами, чтобы не ослаблять усилий предприятия, направленных на достижение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности. Следует помнить, что конкурентоспособность предприятия является приобретенным, заработанным качеством, которое надо подтверждать постоянно, чуть ли не ежедневно и ежечасно. Целью исследования является получение достоверной информации для принятия руководством предприятия решения о корректировке концепции конкурентоспособности предприятия и стратегии ее достижения, поддержания, развития. Для клиентов информация о конкурентоспособности

предприятия используется для реализации конкретных планов в отношении данного предприятия – заявок, заключения договоров и контрактов, инвестирования и др. Основной задачей исследования конкурентоспособности предприятия является выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности. Исследование позиций предприятий-конкурентов сводится к поиску ответов на четыре группы вопросов, с помощью которых в значительной степени характеризуется деятельность конкурентов:

1. Каковы основные цели конкурирующих предприятий?
2. Какие текущие стратегии применяют конкуренты для достижения этих целей?
3. Какими возможностями и средствами располагают конкурирующие предприятия для реализации своих стратегий?
4. Каковы их возможные будущие стратегии?

Ответы нужны предприятию для проработки своих будущих стратегий по улучшению использования своего производственного, финансово-экономического, кадрового, маркетингового, научно-технического, организационно-лоббистского потенциала. Важнейшим началом совершенствования деятельности предприятия по повышению его конкурентоспособности может быть получивший распространение в странах с рыночной экономикой SWOT-анализ деятельности предприятия. Это сокращенное название, складывающееся из первых букв английских слов: преимущества и недостатки, возможности и угрозы для предприятия.

При оценке преимуществ и недостатков главное внимание уделяется внутренним факторам предприятия, а возможностей и угроз на рынке – в основном факторам, определяющим внешнюю среду.

11.3 Построение многоугольника конкурентоспособности организации

Многоугольник конкурентоспособности – это графический метод оценки конкурентоспособности организации.

Принципы построения:

- количество осей диаграммы соответствует числу оцениваемых показателей (восемь СФУ);
- по каждой оси для обнаружения уровня значений каждого показателя используется определенный масштаб измерений;
- по мере удаления от центра значение возрастает;
- шкалы на осях градуируются так, чтобы все значения показателей лежали внутри многоугольника.

Для рассматриваемой организации многоугольник конкурентоспособности построен с помощью оценки СФУ:

- восемь осей, как и восемь СФУ;
- на каждой оси проставлены баллы экспертов СФУ;
- после нанесения цифр, показатели соединяются

- многоугольник конкурентоспособности дает возможность увидеть основные проблемы в управлении.

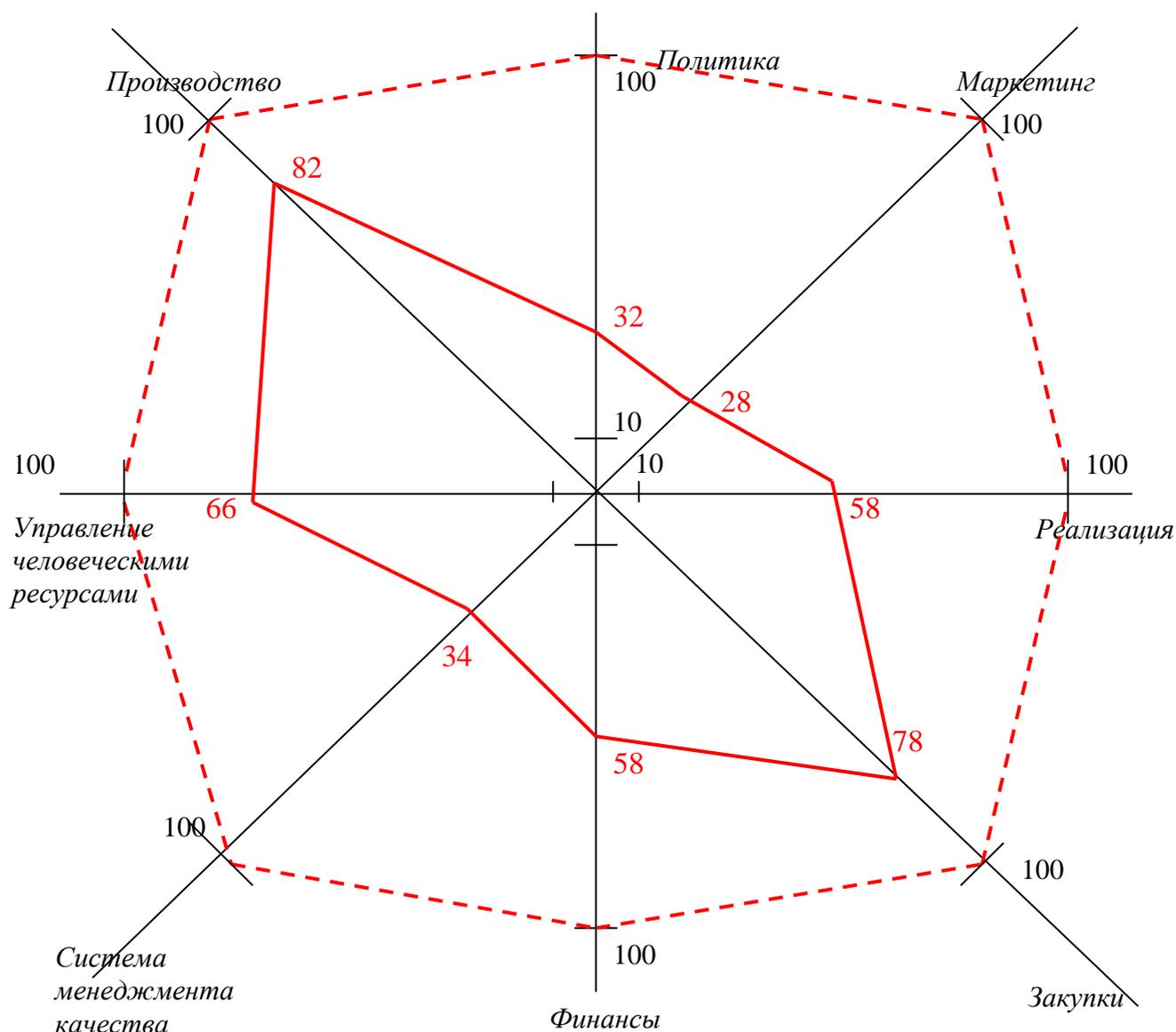


Рисунок 11.1 – Многоугольник конкурентоспособности эффективности управления стратегией устойчивого развития организации через специальные функции управления

где

— УРСФУ, % на момент времени t_0 ;

- - - УРСФУ, % на момент времени t_5 после проведения мероприятий по развитию СФУ

Рассматриваемый метод позволяет определить обобщенный показатель уровней развития специальных функций управления (ОПУРСФУ) на момент времени t_0 и t_5 по формуле:

$$ОПУРСФУ = S_i / S_{sum} \quad (11.1)$$

где S_i – площадь i -го многоугольника;
 S_{sum} – площадь общего многоугольника

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

Площадь треугольника можно найти по следующей формуле:

$$S_{\Delta} = 1/2 a b \sin\alpha \quad (11.2)$$

где a, b – длины сторон треугольника, площадь которого находится;
 $\sin\alpha$ – синус угла между сторонами a, b . Угол между сторонами a, b равен 45° , синус $45^\circ = \sqrt{2} / 2 = 0,71$.

Площадь многоугольника ОПУРСФУ на момент времени t_0 :

$$S_{\text{ОПУРСФУ}}(t_0) = 1/2 \sum_{i=1}^n a_i b_i \sin\alpha_i \quad (11.3)$$

Для исследуемой организации обобщенный показатель уровней развития специальных функций управления на момент времени t_0 и t_5 составит:

$$S_{\text{ОПУРСФУ}}(t_0) = 1/2 * 0,71 * (32*28 + 28*58 + 58*78 + 78*58 + 58*34 + 34*66 + 66*82 + 82*32) = 8456,1$$

На момент времени t_5 после внедрения программы мероприятий по улучшению показателей стратегии устойчивого развития организации АВС значения специальных функций управления должны достичь максимальных и равняться 100 (рисунок 1.10), следовательно,

$$S_{\text{ОПУРСФУ}}(t_5) = 8 * 1/2 * 0,71 * 100 * 100 = 28400$$

Индекс обобщенного показателя уровней развития специальных функций управления ($I_{\text{ОПУРСФУ}}$) на момент времени t_0 составит:

$$I_{\text{ОПУРСФУ}} = S_{\text{ОПУРСФУ}}(t_0) / S_{\text{ОПУРСФУ}}(t_5) \quad (11.4)$$

$$I_{\text{ОПУРСФУ}} = 8456,1 / 28400 = 0,298 < 1$$

Вывод: полученное значение индекса обобщенного показателя уровней развития 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.

Тема 12 Внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной жизни

12.1 Элементы организационного механизма

12.2 Этапы внедрения в практику

12.1 Элементы организационного механизма

1. Местные исполнительные и распорядительные органы, оказывающее всестороннее воздействие хозяйственным субъектам по внедрению в их хозяйственную деятельность новых технологий управления.

2. Учреждения высшего образования и научные школы, занимающиеся исследованием развития стратегического управления и разработкой новых технологий управления.

3. Центр устойчивого развития предприятий, созданный в 2015 году в УО «Брестский государственный технический университет», основной задачей которого является разработка новых технологий управления и их адаптации к реальным условиям деятельности предприятий.



12.2 Этапы внедрения в практику

1 этап.

С целью знакомства участников с технологиями управления проводится информационно-консультационное обучение, позволяющее сотрудникам организаций принять решение, какие формы внедрения технологий управления им необходимы, какие способы сопровождения процессов внедрения их интересуют (самостоятельно, консультации, с помощью ЦУРП).

Информационно-консультативное обучение включает проведение семинара по программе:

- использование стандартов качества СТБ ИСО 9004:2010 для развития процессов стратегического управления;
- особенности измерения процессов управления;
- мониторинг и корректировка процессов управления.

2 этап.

Необходимо подготовить организацию к внедрению технологий, для этого проводится обучение высшего звена управления (ВЗУ) и начальников подразделений на основе ИСО 9004:2010.

Данный стандарт определяет стратегическое мышление высшего звена управления. Он охватывает более широкий диапазон вопросов: по достижению более устойчивого развития любой организации в сложной и меняющейся среде; по менеджменту качества; направлен на удовлетворение потребностей сторон посредством систематического улучшения деятельности организации.

Предполагает обучение:

- высшего звена управления по программе «Новые технологии управления» в объеме не менее 40 часов и с аттестацией и выдачей сертификатов. Данное обучение включает:
 - адаптацию существующей системы управления к требованиям ИСО 9004:2010: совершенствование организационной структуры управления; изменения в штатном расписании и функциональных областей сотрудников;
 - документооборот и диагностику процессов управления в стартовых условиях;
 - подготовку коллектива к нововведениям;
 - аттестацию знаний по итогам обучения.
- руководителей среднего звена (начальники подразделений), т.к. они должны рассчитывать и реализовывать программу развития. Данное обучение включает в себя:
 - адаптацию систем управления подразделениями организации: организационной структуры управления подразделениями; штатное расписание; функциональных обязанностей к новым условиям управления и функционирования;
 - особенности диагностики процессов управления в стартовых условиях;
 - адаптацию документооборота к мониторингу;
 - характеристику процессов управления.

3 этап.

Выполняется оценка и анализ системы управления, а также разрабатывается программа устойчивого развития организации.

В соответствии с полученными значениями оценки процессов управления и разработанную под них программу исполнители могут и должны корректировать ее составляющие элементы в рамках требований политики организации и ИСО 9004.

Таблица мероприятий программы должна включать:

- наименование мероприятий по развитию (т.е. по достижению необходимых значений приращения $\Delta УУ$ за Δt_i)

- значение начальных УУ ($УУ_n$)
- $\Delta УУ$ за Δt_i (направление вектора сил развития)
- должность ответственных исполнителей за мероприятие
- финансовые затраты для достижения необходимых УУ

4 этап.

Разработка комплекса управления решений, обеспечивающих реализацию программы развития.

Так как внедрение ИТЭМ требует участие в ПУ их членов коллектива, поэтому предложена подготовка коллектива к нововведениям с использованием методов психологической стабилизации.

Предполагает:

- внедрение новых обязанностей руководителей и специалистов;
- оценки качества труда;
- систему контроля исполнительной дисциплины;
- оценку деловых качеств сотрудников;
- мониторинг ПУ;
- анализ характеристик развития;
- корректировку ПУ.

5 этап.

Определяется готовность организации к работе в рамках ИСО 9004:2010. Внедрение ИТЭМ предполагает адаптацию всего коллектива во взаимодействии всех подразделений и специалистов в ПУ.

Суть состоит в выявлении слабых связей и отсутствия взаимопонимания на процессы с учетом «закона обратной связи» – периода настройки всех систем и процессов к совместной деятельности.

Тема 13. Методы оценки экономической эффективности

13.1 Показатели оценки экономической эффективности

13.2 Результативность функционирования подсистемы управления

13.1 Понятие конкурентоспособности продукции

Методы оценки экономической эффективности системы управления. Для оценки экономической эффективности показатели делят на две группы.

1. Результативности работы всего коллектива: фондоемкость, фондоотдача, рентабельность продаж, рентабельность капитала, оборачиваемость капитала, окупаемость капиталовложений.

• Показатель экономической эффективности системы управления, рассчитывается по прибыли:

$$\text{Эпр} = \Pi / P_y, \quad (13.1) \text{ где}$$

Π – балансовая прибыль, руб.

P_y – расходы на управление объектом, руб.

- Эффективность ресурсная

$$\text{Эр} = В / Р, \quad (13.2), \text{ где}$$

В – примерная выручка от предполагаемой реализации товаров, руб.

Р – суммарная стоимость ресурсов, руб.

- Эффективность затратная

$$\text{Эз} = В/З \quad (13.3), \text{ где}$$

З – затраты на внедрение ИТЭМ, руб.

- Показатели движения персонала

– коэффициент оборота по приему персонала

$$\text{Кп} = \text{Пр} / \text{Чр}, \quad (13.4), \text{ где}$$

Пр – количество принятых работников, чел

Чр – среднесписочная численность работников, чел

– коэффициент оборота по выбытию персонала

$$\text{Кв} = \text{Вр} / \text{Чр}, \quad \text{где} \quad (13.5)$$

Вр – количество выбывших работников

– производительность труда

$$\text{Пп} = \text{Оп} / \text{Чр}, \quad \text{где} \quad (13.6)$$

Пп – среднегодовое производство продукции одним работником, руб/чел

Оп – объем произведенной продукции в стоимостном выражении, руб.

Чр – численность производственных работников, чел.

2. Результативности функционирования подсистемы управления

- Экономическая эффективность управления (Эу)

$$\text{Эу} = В/Зу, \quad \text{где} \quad (13.7)$$

Зу – затраты на содержание управляемого персонала (заработная плата, затраты на обучение, командировки), руб.

- Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат (Д)

$$\text{Дау} = \text{Рау} / З * 100\%, \quad \text{где} \quad (13.8)$$

Рау – административно-управленческие расходы, руб.

- Доля численности управленческих работников в общей численности персонал (Дч)

$$Дч = Чу / Чр * 100\%, \text{ где (13.9)}$$

Чу – численность управленческих работников, чел.

- Норма управляемости

$$Ну = Чф / Чу, \text{ где (13.10)}$$

Чф – фактическая численность работников, чел.

В связи с многообразием касательно системы управления и их опосредованного влияния на технические и организационные изменения в производстве и управлении во многих случаях затруднительно выполнить расчет их эффективности. В этом случае можно сопоставить качественные характеристики системы управления с нормативом или для качественной оценки изменений в производстве и системе управления использовать методы экспертных оценок.

13.2 Результативность функционирования подсистемы управления

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, учета социально-психологических качеств участников, обеспечения оптимального размера подразделений.

Структурно-функциональная подсистема управления

Система управления распадается на подсистемы, выделение которых наглядно проявилось относительно недавно. Первой подсистемой является то, что ранее было принято рассматривать как собственно систему управления. Это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Данную подсистему системы управления можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления. При дальнейшем рассмотрении данную подсистему управления будем называть структурно-функциональной подсистемой системы управления (СФП). Обычно именно структурно-функциональная подсистема подвергается самому тщательному анализу и описанию при рассмотрении вопросов построения и функционирования системы управления. В настоящее время разработана общая теория функции управления, кадров управления, организационных структур управления, а также технологии и методов управления.

Структурно-функциональная подсистема выступает как бы в роли «костяка», «остова» или же даже «тела» системы управления.

Основными частями данной подсистемы являются следующие блоки:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;

- интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Информационно-поведенческая подсистема управления

И основные названные блоки, и блоки, возникающие в конкретных условиях и имеющие явно выраженный ситуационный характер, находятся в динамическом взаимодействии как между собой, так и с элементами структурно-функциональной подсистемы системы управления. Однако в любых случаях рассматриваемая подсистема системы управления имеет общее свойство, суть которого состоит в том, что она связывает воедино (и не только связывает, а и сводит воедино в успешно функционирующих системах управления) на основе развития информационных каналов и связей цели организации, воплощаемые в критериях функционирования, управленческую идеологию, интересы и критериально-нормативную базу работников управления, процедуры и организацию управленческой деятельности. Это позволяет данную подсистему охарактеризовать как информационно-поведенческую подсистему системы управления (ИПП).

Реальными формами проявления данной подсистемы являются:

- управленческие теории и управленческая идеология;
- формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников, носители информации, методы распространения информации.

В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения информации, а также в связи с заметным увеличением значимости синергического эффекта, получаемого от органично осуществляемых совместных действий, резко возрастает роль информационно-поведенческой подсистемы системы управления.

Подсистема саморазвития системы управления

Подсистема саморазвития системы управления является третьей подсистемой системы управления. Появление подсистемы саморазвития системы управления отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления.

Данная подсистема является источником и проводником потребности системы управления в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы управления.

Подсистема саморазвития системы управления может быть разделена на две части. Первая часть подсистемы ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие. Она обеспечивает потребность системы управления в изменении в направлении улучшения, а также в регулярном обновлении.

Для данной части подсистемы характерно решение следующих задач и выполнение следующих функций:

- разработка, введение в систему управления и постоянное поддержание должного уровня стимуляторов, побуждающих систему управления к самосовершенствованию;
- постоянный анализ уровня функционирования системы управления, ее наличных и потенциальных возможностей, а также анализ динамики задач, стоящих перед системой управления и изменения окружающей среды;
- выявление новых тенденций и направлений развития систем управления, наблюдающихся в мировой практике менеджмента, а также анализ используемых форм и методов обновления систем управления.

Данная часть подсистемы саморазвития очень тесно примыкает к информационно-поведенческой подсистеме системы управления, и ее функциональные возможности в значительной мере определяются уровнем развитости информационно-поведенческой подсистемы. Это связано с тем, что и готовность к изменениям, и адаптивность, и гибкость, и мобильность, и, наконец, заинтересованность в высоких конечных результатах функционирования системы управления, ориентация на результат совместной деятельности преимущественно задаются состоянием информационно-поведенческой подсистемы.

Вторая часть подсистемы саморазвития системы управления обеспечивает развитие системы управления. Она решает следующие задачи:

- выработка траекторий саморазвития системы управления, включающая в себя поиск возможностей совершенствования, описание нового состояния системы управления, разработку процедуры и содержания перехода в новое состояние, а также определение средств обеспечения этого перехода;
- организация перехода системы управления в новое состояние, включающая в себя составление программы перехода, распределение заданий и позиций между субъектами перехода, распределение функций координации и корректировки их деятельности в процессе перехода и т.п.;
- анализ результатов перехода, обобщение опыта работы по переводу системы управления в новое состояние, получение выводов по развитию подсистемы саморазвития системы управления.

Важнейшим направлением функционирования подсистемы развития системы управления является развитие кадров системы управления. Это обусловлено тем, что единственно возможным реальным движением системы управления может быть только движение ее кадров, во-первых, по вертикали (должностное продвижение), во-вторых, по горизонтали (смена профиля работ и рабочего места) и, в-третьих, вглубь (улучшение поведения и способностей в общении, рост позитивного отношения к работе, повышение профессиональной квалификации, производственного кругозора и навыков работы, овладение смежными профессиями и современными средствами обработки и передачи информации).

Тема 14. Мониторинг системы управления организацией

14.1 Понятие мониторинга системы управления

14.2 Проведение мониторинга системы управления

14.1 Понятие мониторинга системы управления

Оценка системы стратегического управления проводится путем сравнения результатов работы с поставленными целями разработанной программы устойчивого развития. Оценка используется в качестве механизма обратной связи для корректировки программы и должна проводиться системно и непрерывно и выполняется в соответствии с миссией и политикой организации.

Для обеспечения планомерного выполнения программы необходимо контролировать посредством мониторинга каждую специальную функцию управления.

Обозначим условие, что все СФУ равнозначны, тогда для каждой СФУ справедливо использование линейной функции

$$F(T) = УУ_0 + \Delta УУ\lambda * \lambda, \text{ где } (41.1)$$

λ – условный коэффициент прямой и является $\text{tg } \alpha$, $\alpha = \Delta УУ_{t_i} / \Delta t_i$ и обозначает скорость развития процессов стратегического управления.

Таким образом, если учесть условие линейности, получается, что на интервале Δt_i λ прямой и приращение $\Delta УУ_{t_i}$ для каждой специальной функции управления будут свои и между собой равны.

Мониторинг системы управления представляет собой совокупность многих операций, поскольку обеспечивает контроль взаимодействия всех СФУ, каждой из которых соответствует свой вектор сил развития (ВСР).

Мониторинг системы управления, осуществляемый в точке измерения t_i представляет собой совокупность параллельных однонаправленных процедур мониторинга каждой СФУ.

$$МСУ(t_i) = f(МП(t_i); ММ(t_i); \dots МП_p(t_i))$$

Мониторинг системы управления – это систематический процесс измерения и анализа, проводимый руководителем подразделений организации с целью определения соответствия физических показателей с поставленными целями.

14.2 Проведение мониторинга системы управления

Для достижения устойчивого развития в постоянно изменяющейся и неопределенной деловой среде организации нужно осуществлять мониторинг и регулярно анализировать деловую среду.

Мониторинг и регулярный анализ деловой среды позволит определить:

- альтернативную, конкурирующую продукцию или новый ассортимент продукции;
- новые заинтересованные стороны и их изменяющиеся потребности и ожидания;
- развивающиеся рынки и технологии;
 - действующие и предполагаемые изменения в законодательных и других обязательных требованиях;
- потенциальные риски;
- информацию по управлению улучшениями и инновациями.

Кроме мониторинга, измерения, анализа и обзора процессов управления необходимо осуществлять краткосрочное и долгосрочное перспективное планирование системы менеджмента организации. Для постоянного проведения мониторинга пригодности, адекватности и результативности системы менеджмента, в организации должны быть введены в действие процессы.

Установление, внедрение и поддержание процессов мониторинга деловой среды организации позволяет собирать и управлять информацией и данными. Необходимость проведения процессов мониторинга показана на рисунке 14.1.

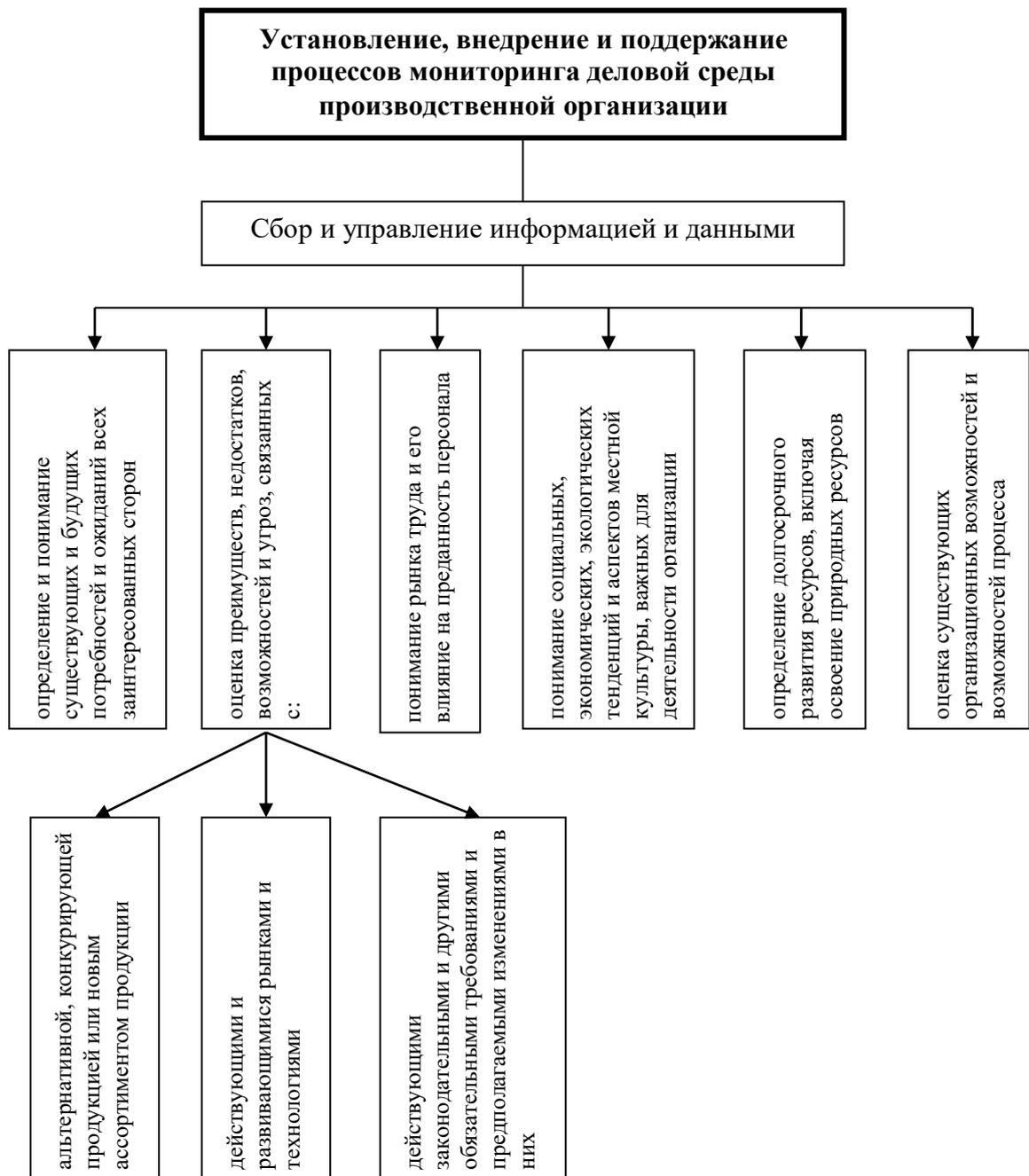


Рисунок 14.1 Необходимость проведения процессов мониторинга

Тема 15. Методы анализа и программы работы менеджеров по антикризисному управлению и санациям.

- 15.1 Цели и задачи менеджеров по антикризисному управлению и санациям
- 15.2 Методы анализа, методическое обеспечение подготовки менеджеров по антикризисному управлению и санации
- 15.1 Цели и задачи менеджеров по антикризисному управлению и санациям

Если определить цели и задачи антикризисных управляющих и МАУСов и сравнить их между собой, то определятся требования к менеджерам, работающим в режиме антикризисного управления.

Антикризисный управляющий	Менеджер по антикризисному управлению и санации
Цель- проведение некоторых процедур банкротства и осуществление иных полномочий антикризисного управляющего в соответствии с Законом об экономической несостоятельности (банкротстве)	Цель- проведение процедур стабилизации производственно-хозяйственной деятельности организации.
<p style="text-align: center;">Задачи</p> <input type="checkbox"/> Проводить экспертизу финансово-хозяйственной деятельности должника и анализ финансового состояния и платежеспособности должника;	<p style="text-align: center;">Задачи</p> <input type="checkbox"/> Проводить диагностику производственно-хозяйственной деятельности организации для оценки уровней управляемости всех специальных функций управления;
<input type="checkbox"/> Принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника и его защите;	<input type="checkbox"/> Разрабатывать совместно со специалистами организации программы совершенствования управляемости специальных функций управления;
<input type="checkbox"/> Истребовать у должника полный список его дебиторов и кредиторов;	<input type="checkbox"/> Осуществлять персонифицированное обучение специалистов организации новым технологиям управления применительно к рабочим местам;
<input type="checkbox"/> Установить кредиторов должника и определить размеры их требований;	<input type="checkbox"/> Организовать защиту разрабатываемых программ и их разъяснение в коллективе организации;
<input type="checkbox"/> Проводить анализ финансового состояния и платежеспособности должника;	<input type="checkbox"/> Осуществлять совместно с руководством организации подготовку коллектива к нововведениям;
<input type="checkbox"/> Определить наличие признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредиторам;	<input type="checkbox"/> Внедрять в процессы управления организацией мониторинг, позволяющий отслеживать и прогнозировать действия коллектива организации;
<input type="checkbox"/> Оказывать содействие в организации хозяйственной деятельности должника, заключению мирового соглашения;	<input type="checkbox"/> Разрабатывать и внедрять принципы прозрачности управления специальными функциями управления на всех этапах стабилизации, используя информационные технологии управления;
<input type="checkbox"/> Выполнять поручения хозяйственного суда: Представлять по окончании защитного периода в хозяйственный суд отчет о своей деятельности и заключение о финансовом состоянии и платежеспособности должника;	<input type="checkbox"/> Осуществлять поэтапную передачу процессов управления специалистам организации с использованием перспективных технологий управления и информационно - корректирующих программ совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации.

Этапы работы антикризисного управляющего:	Этапы работы менеджеров антикризисного управления и санаций:
<input type="checkbox"/> Защитный период;	<input type="checkbox"/> Диагностика объекта управления (месяц-два)
<input type="checkbox"/> Конкурсное производство;	<input type="checkbox"/> Обучение специалистов организации перспективным технологиям управления и организация разработки и принятия программ совершенствования хозяйственной деятельности организации (5-9 месяцев);
<input type="checkbox"/> Ликвидационное производство.	<input type="checkbox"/> Внедрение программ совершенствования хозяйственной деятельности организации и передача процессов управления специалистам организации (от 6 месяцев до 2-х лет).

При рассмотрении технологии работы менеджеров по антикризисному управлению и санации становится более очевидным, что конкурентоспособность, мотивация и творческий потенциал организации являются важнейшими факторами, во многом определяющими успех стратегии антикризисного управления. Решение этих задач в рамках конкретной организации не по плечу одному, даже самому профессиональному менеджеру. Нужна команда, группа менеджеров (МАУСов), работающих как единое целое и охватывающих процессы управления всеми специальными функциями, определенными требованиями международных стандартов качества ИСО серии 9000-14000. Руководство персоналом организации с помощью перспективных технологий управления должно содействовать повышению адаптационных способностей организации в условиях меняющейся внешней среды.

Задачи, стоящие перед менеджерами по антикризисному управлению и санации, требуют специальной системы их подготовки и разработки пакета специализированных программ для работы с тремя категориями специалистов производственной организации: с высшим звеном управления субъектом хозяйствования; с работниками коммерческих служб, включая, а точнее, выделяя работу отдела маркетинга; с работниками технических служб.

Программы подготовки МАУСов предусматривает 12-15 циклов дисциплин в зависимости от специализации слушателей и реализуются в процессе реальной деятельности в конкретных организациях. Слушатели не только усваивают материалы этих циклов, но и через конкретную работу и стажировку в организациях закрепляют и шлифуют полученные знания. В программу подготовки МАУСов должны входить не только циклы дисциплин подготовки антикризисных управляющих, но и дисциплины, изучаемые экспертами-аудиторами по сертификации систем качества, циклы

специальных дисциплин по управлению мотивацией труда и психологии управления персоналом.

Методика подготовки менеджеров по антикризисному управлению и санации предусматривает закрепление изучаемого материала в процессе проведения деловых игр, а также практической стажировки в организациях. Наш опыт практической работы с организациями Брестского региона доказывает, что обучение по предлагаемым программам позволяет подготовить специалистов, владеющих методиками диагностики и мониторинга процессов управления, программами совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации. По итогам всего процесса обучения слушатели сдают экзамен перед комиссией и получают сертификат установленного образца менеджеров по антикризисному управлению и санации. Эти специалисты должны не только уметь решать данные задачи, но и владеть искусством передачи знаний и умений работникам организаций, т.е. готовить команду специалистов организации к последующей и самостоятельной работе в условиях трансформации экономических отношений на рынках мира и республики.

Цели и задачи, решаемые МАУСами, более обширны, требуют большего объема знаний, больших внутренних усилий от них при реализации стоящих перед ними задач, так как направленность их усилий противоположна антикризисным управляющим.

Проблема взаимодействия менеджеров по антикризисному управлению и санации со специалистами организации ставит перед менеджерами задачи не только по стабилизации управления организацией, но и по подготовке работников организации к параллельно-последовательной, самостоятельной (без менеджеров) работе на рынке в сложных, нестандартных условиях развития экономических отношений.

15.2 Методы анализа, методическое обеспечение подготовки менеджеров по антикризисному управлению и санации

Работа менеджеров по антикризисному управлению и санациям в организации имеет свои особенности и предполагает использование целого ряда методов по передаче знаний, повышения уровня профессионализма и организации разработки и внедрения программы совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации силами специалистов данной организации. Методика работы со специалистами организации включает пять этапов, и на каждом этапе используются свои методы анализа, организации и повышения профессионализма специалистов организации.

Первый этап начинается в период диагностики объекта управления, т.е. производственной организации и длится от одного до трех месяцев в зависимости от целей диагностики, характеристик уровней управляемости организации и общих технико-экономических показателей организации.

На рисунке 15.1. представлена методика работы со специалистами производственной организации.

На втором этапе организуется процесс обучения специалистов организации по четырем потокам: высшее звено управления; специалисты коммерческих служб; специалисты технических служб; мастера и бригадиры.

В период третьего этапа осуществляется разработка ПФО силами специалистов организации и с участием МАУС, исполняющих роль консультантов, помогающих увязать разрабатываемые программы с реальной обстановкой в организации.

Четвертый этап нужен для апробации внедрения, первой корректировки и организации внедрения ПФО в реальных производственных условиях работы организации. На данном этапе МАУС консультируют, помогают в многовариантной проработке принимаемых решений по анализу и корректировке плана финансового оздоровления организации.



Рис. 15.1 – Методика работы со специалистами производственной организации

На пятом этапе осуществляется аттестация специалистов на готовность к самостоятельной работе с планами, их корректировке и реализации в условиях динамичного поведения организаций на рынке.

Процесс повышения уровня профессионализма специалистов организации аналогичен процессу подготовки МАУС к работе со специалистами организаций. Особенность подготовки МАУС в том, что они обязательно должны пройти курс обучения в центре подготовки в конкретной организации в течение всех пяти этапов. Только реальная работа под руководством специалистов Центра подготовки МАУС позволит почувствовать, осознать и подготовиться к последующей работе в качестве МАУС в группе внедрения ПФО. Процесс подготовки включает не только передачу знаний и стажировку в организации, внедряющей планы, но и работу в группе внедрения по полному циклу ПФО. Этот период охватывает от шести до девяти месяцев, а в общей сложности к самостоятельной работе МАУС допускается после сдачи экзаменов аттестационной комиссии по совокупности оценок промежуточных аттестаций, происходящих в период обучения, стажировки и самостоятельной работы в группе внедрения.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Материалы для практических занятий по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджента»

ТЕМА 1. МЕЖДУНАРОДНАЯ СИСТЕМА КАЧЕСТВА ИСО СЕРИИ 9000 И ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Международная система качества ИСО 9000
2. Что понимается под «устойчивым развитием организации»
3. Инновационные технологии эффективного менеджента
4. Заинтересованные стороны. Потребности и ожидания

Задача. Определить эффективность развития процессов управления политикой организации через общие функции управления в стартовых условиях устойчивого развития организации.



Рисунок 2.1 – Модель измерения процессов управления методом экспертных оценок по общим функциям управления специальной функции политика

$$УУСФУП(t_0) = f(УУПР(t_0); УУМ(t_0); УУУч(t_0); УУПл(t_0); УУАуО(t_0); УУК(t_0); УУС(t_0)) \quad (2.1)$$

где УУСФУП – уровень управляемости специальной функции управления политика;

УУПР – уровень управляемости принятие решений;

УУМ – уровень управляемости контроль/мониторинг;
УУУч – уровень управляемости учёт;
УуПл – уровень управляемости планирование;
УУАиО – уровень управляемости анализ и оценка;
УУК – уровень управляемости корректировка;
УУС – уровень управляемости стимулирование;
 t_0 – стартовый момент времени определения общих функций управления.

ТЕМА 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Подходы к определению сущности управления
2. Сравнительный анализ определений понятия «управление»
3. Схема системы управления
4. Модель системы управления организацией
5. Системный и процессный подходы к управлению организацией

ЗАДАНИЕ:

Ознакомиться с лекционными материалами и провести сравнительный анализ определений понятия «управление». Составить схему системы управления выбранной организации.

ТЕМА 3. МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Классификация стратегий предприятия
2. Основные факторы, формирующие стратегию
3. Показатели стратегии устойчивого развития
4. Особенности стратегического менеджмента организации
5. Формулирование, прогнозирование, планирование и внедрение стратегии и политики организации, процессы устойчивого развития

ЗАДАНИЕ:

Ознакомиться с лекционными материалами и составить классификацию стратегий развития выбранной организации.

ТЕМА 4. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ, ИХ СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Схема описания процессов управления
2. Характеристики цикла и контуров процессов управления
3. Управление как процесс принятия решений
4. Процессы, подпроцессы и процедуры управления

ЗАДАНИЕ:

Разработать и обосновать зоны ответственности и полномочия высшего звена управления, начальников подразделений и специалистов.

ТЕМА 5. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Схема управления организацией
2. Организационная структура управления
3. Формирование штатного расписания организации
4. Экспресс-анализ эффективности системы управления устойчивым развитием организации

ЗАДАНИЕ:

1. Провести экспресс диагностику выбранной организации используя организационную структуру организации.
2. На базе представленной организационной структуры организации составить штатное расписание и произвести расчет основных показателей.

ТЕМА 6. ПОКАЗАТЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Схема описания системы управления
2. Управленческий куб совокупных функций управления
3. Описание специальных функций управления
4. Характеристика общих функций управления
5. Функции деловой среды организацией
6. Функция системы управления организацией

ЗАДАНИЕ:

1. Определить основные требования к формированию экспертной группы для определения стартовых условий уровней развития стратегии организации.
2. Определить особенности разработки анкеты экспертного опроса для определения стартовых условий уровней развития стратегии организации.
3. Определить специальные функции, которые присутствуют в системе управления организацией.

ТЕМА 7. ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Понятие уровня управляемости
2. Условия достижения устойчивого развития организации
3. График построения потери устойчивости организации
4. Поле управляемости деятельностью организации
5. Особенности зон управляемости

ЗАДАНИЕ:

1. Определить показатели управления стратегией устойчивого развития организации через специальные функции управления.
2. Используя метод экспертных оценок эффективности управления организацией, определить уровень управляемости стратегии устойчивого развития организации в стартовых условиях.
3. Определить уровень управляемости стратегии устойчивого развития организации

ТЕМА 8. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Измерение уровней управляемости специальных функций управления организацией
2. Диагностика системы управления
3. Основные задачи диагностики
4. Показатели оценки системы управления предприятием
5. Схема разработки и проведения диагностики системы управления организацией
6. Методы обработки и представления результатов по итогам измерения и анализа уровней управляемости

7. Показатели, характеризующие функции управления организацией: основные, дополнительные, вспомогательные

ЗАДАНИЕ:

1. Выделить зоны управляемости в системе управления организацией.
2. Определить зону управляемости для каждой специальной функции управления
3. Определить самую слабую из специальных функций управления стратегией организации.
4. Определить самую развитую из специальных функций управления стратегией организации.

ТЕМА 9. ПОСТРОЕНИЕ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Схема построения траектории развития процессов управления
2. Построение графика определения зон и уровней управляемости
3. Определение времени стабилизации уровней управляемости
4. Построение графика определения поинтервального приращения вектора сил развития
5. Применение метода анализа Парето
6. Разработка программы развития системы управления, соответствующей полученным значениям вектора сил развития

ЗАДАНИЕ:

1. Определить время необходимое и достаточное для выхода процессов управления в зону устойчивой работы
2. Определить минимальный интервал времени ($\Delta T_{\text{мин}}$) стабилизации уровней управляемости стратегии организации
3. Определить средний интервал времени ($\Delta T_{\text{ср}}$) стабилизации уровней управляемости стратегии организации
4. Определить максимальный интервал времени ($\Delta T_{\text{макс}}$) стабилизации уровней управляемости стратегии организации

ТЕМА 10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Алгоритм реализации программы устойчивого развития организации

2. Преобразование значений уровней управляемости в показатели производственно-хозяйственной деятельности
3. Поинтервальное определение приращения показателей ПХД

ЗАДАНИЕ:

1. Определить шаг квантования и число интервалов при разработке стратегии устойчивого развития организации на 5 лет
2. Определить в какой точке на графике стабилизации уровней управляемости организацией должны сойтись все специальные функции управления
3. Определить направление и поинтервальное приращение вектора сил развития характеристик стратегии устойчивого развития организации
4. Определить время стабилизации процессов управления стратегией устойчивого развития организации
5. Определить направление и величину вектора сил развития всех специальных функций управления
6. Провести расчет поэтапного развития специальных функций управления

**ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Оценка эффективности управления устойчивым развитием организации с помощью построения многоугольника конкурентоспособности организации
2. Определение обобщенного показателя уровня управляемости специальных функций управления

ЗАДАНИЕ:

1. Определить показатели, характеризующие вектор сил развития и процедуры, обеспечивающие их развитие
2. Определить в каком диапазоне находится разброс приращений векторов сил развития специальных функций управления стратегией организации
3. Проанализировать ситуацию и действия: если фактический уровень развития, измеренный в конце t_i , меньше заданного

ТЕМА 12. ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРАКТИКУ ПРОИЗВОДСТВЕННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Организационный механизм внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия

2. Участники и элементы организационного механизма внедрения ИТЭМ в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия

3 Характеристика этапов внедрения ИТЭМ

ЗАДАНИЕ:

1. Дать математическое описание процесса управления специальной функции управления политика, и процедуры реализации этих процессов

2. Используя экспресс-метод оценки эффективности управления организацией, определить вектор сил развития стратегии организации и его характеристики в диапазоне «устойчивого развития организации»

3. Используя вектор сил развития и преобразователь характеристик управления, определить показатели стратегии устойчивого развития организации

ТЕМА 13. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Показатели оценки экономической эффективности системы управления

2. Результативность работы всего коллектива организации

3. Результативность функционирования подсистемы управления

ЗАДАНИЕ:

1. Определить общие функции, которые присутствуют в системе управления организацией

2. Провести оценку эффективности управления специальной функции управления политика через общие функции управления

3. Определить уровни управляемости общих функций управления организации

ТЕМА 14. МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Понятие мониторинга системы управления
2. Функция мониторинга системы управления
3. Проведение мониторинга системы управления
4. Влияние положительных и отрицательных воздействий на траекторию развития системы управления
5. Корректировка системы управления организацией

ЗАДАНИЕ:

1. Рассчитать обобщающий уровень управляемости общих функций управления политикой организации
2. Определить в какой из зон управляемости находится каждая общая функция управления
3. Определить уровни управляемости общих функций управления организации
4. Рассчитать обобщающий уровень развития общих функций управления

ТЕМА 15. МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ПРОГРАММЫ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИЯМ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Цели и задачи менеджеров по антикризисному управлению и санациям
2. Методы анализа и методическое обеспечение подготовки менеджеров по антикризисному управлению и санациям
3. Методы анализа деловых качеств специалиста
4. Методы, используемые в процессе теоретического обучения, закрепления практического материала, в работе с производственным коллективом.

ЗАДАНИЕ:

1. Определить ответственных в организации за каждую общую функцию управления
2. Определить время необходимое и достаточное для выхода процессов управления политикой в зону устойчивой работы
3. Определить время стабилизации процессов управления политикой организации

4. Определить направление и величину вектора сил развития всех общих функций управления
5. Провести расчет поэтапного развития общих функций управления.
6. Дать математическое описание процесса управления специальной функции управления политика, и процедуры реализации этих процессов

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 Вопросы к зачёту и экзамену по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента»

1. Комплекс мер по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством
2. Управление как процесс производства и принятия решения.
3. Система управления организацией. Модель системы управления.
3. Эффективность системы управления организацией.
4. Устойчивое развитие организации.
5. Международная система качества ИСО серии 9000.
6. Модель системы менеджмента качества, учитывающая процессы управления стандартов ИСО 9004 и ИСО 9001.
7. Новизна ИТЭМ.
8. Схема описания системы управления.
9. Характеристики системы управления.
10. Функции управления.
11. Характеристика и цель стратегического планирования.
12. Характеристика и цель текущего планирования.
13. Характеристика и цель оперативного планирования.
14. Специальные функции управления.
15. Общие функции управления.
16. Деловая среда организации.
17. Потребности и ожидания заинтересованных сторон.
18. Функция системы управления организацией.
19. Понятие уровня управляемости.
20. Условия достижения устойчивого развития управления.
21. Поле управляемости деятельностью организации.
22. Особенности зон управляемости.
23. Особенности зоны естественных отклонений.
24. Особенности зоны стабилизации.
25. Особенности зоны санаций.
26. Особенности зоны реструктуризации.
27. Особенности кризисной зоны.
28. Измерение уровней управляемости специальных функций управления организацией.
29. Диагностика системы управления.
30. Показатели оценки системы управления предприятием.
31. Основные задачи диагностики.
32. Схема разработки и проведения диагностики.
33. Методы, используемые при диагностике системы управления организацией.

34. Особенности формирования состава экспертной группы.
35. Показатели, характеризующие функции управления организацией.
36. Цель диагностики системы управления.
37. Схема построения траектории развития процессов управления.
38. Построение графика определения зон и уровней управляемости.
39. Определение времени стабилизации уровней управляемости.
40. Построение графика определения поинтервального приращения ВСП.
41. Силы действующие на траекторию развития процессов управления.
42. Метод анализа Парето, позволяющий определить суммарное воздействие СФУ.
43. Разработка программы развития системы управления, соответствующей полученным значениям вектора сил развития.
44. Алгоритм реализации программы устойчивого развития организации.
45. Преобразование значений уровней управляемости в показатели производственно-хозяйственной деятельности.
46. Поинтервальное определение приращения показателей ПХД.
47. Построение многоугольника конкурентоспособности.
48. Расчет обобщенного показателя уровней управляемости специальных функций управления с помощью многоугольника конкурентоспособности.
49. Организационный механизм внедрения ИТЭМ в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
50. Методы оценки экономической эффективности системы управления.
51. Результативность работы всего коллектива организации.
52. Результативность функционирования подсистемы управления.
53. Понятие мониторинга системы управления.
54. Проведение мониторинга системы управления.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1 Учебная программа дисциплины «Инновационные технологии эффективного менеджмента»

Р-1 **20 23**

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
М.В.Нерода
21.12 2023

Регистрационный № УД-15-2-133/уч.

Инновационные технологии эффективного менеджмента

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности:
1-26 02 05 Логистика

2023

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 1-26 02 05-2021, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь № 24 от 09 февраля 2022 г., типового учебного плана по специальности 1-26 02 05 Логистика № Е-25-1-004/ пр-тип., утв. 10.05.2021 г. и учебного плана БрГТУ по специальности 1-26 02 05 Логистика № Э-225-21/уч., утв. 28.06.2021 г.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Гарчук И.М., доцент кафедры экономической теории и логистики,
кандидат экономических наук

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

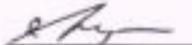
Проровский А.Г., заведующий кафедрой мировой экономики, маркетинга,
инвестиций учреждения образования «Брестский государственный
технический университет», кандидат технических наук, доцент;

Мишков Н.Н., директор филиала ООО «Эрнис»

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономической теории и логистики

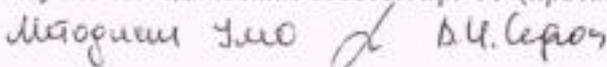
Заведующий кафедрой
(протокол № 4 от 18.11.2023);

 Г.Б. Медведева

Методической комиссией
экономического факультета
Председатель методической комиссии
(протокол № 3 от 13.11.2023);

 Л.А. Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 1 от 11.11.2023)

 Д.С. Серов

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Научно-технический прогресс, конкурентная борьба, удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон побуждают организации по-новому рассматривать вопросы управления. Основные усилия руководства организаций направлены на решение вопросов снижения себестоимости, обеспеченности необходимым сырьем; повышения эффективности производства на основе внедрения ресурсосберегающих технологий, комплексного использования производственных ресурсов, инвестирования на модернизацию производственно-технической базы, производства конкурентоспособной как на внутреннем, так и на внешних рынках продукции. Однако многие проблемы в организациях обусловлены несовершенством управления ими.

Система управления в современных условиях выступает как один из важнейших факторов деятельности организаций, повышения качества выпускаемой продукции, конкурентоспособности организаций Республики Беларусь. Реализация этой цели предусматривает повышение компетентности руководителей и специалистов в области стратегического мышления, системного менеджмента и внедрения инноваций.

Дисциплина «Инновационные технологии эффективного менеджмента» раскрывает особенности организационного механизма, обеспечивающего совершенствование менеджмента в организациях и отраслях экономики через внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента (ИТЭМ) в практику хозяйственной деятельности организации.

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов необходимых профессиональных знаний и расчетно-аналитических умений по распознаванию и реализации технологий устойчивого развития предприятия в социально-экономических системах, а также формирование практических навыков реализации технологий управления.

Задачи изучения дисциплины

- усвоение студентами знаний о причинах появления проблемных зон в социально-экономических системах;
- углубление навыков диагностики управленческих ситуаций и процессов управления;
- изучение основных элементов систем устойчивого развития предприятия;
- ознакомление с функционированием института устойчивого развития предприятия.

Специалист должен

Находить организационно-управленческие решения; анализировать социально значимые проблемы и процессы, учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- понятийный аппарат и терминологии положения практики устойчивого развития предприятия;

- теорию управления устойчивым развитием организации;

- методику оценки эффективности системы управления организацией;

уметь:

- применять методики оценки эффективности системы управления организацией;

- проводить диагностику и мониторинг системы управления организацией;

- разрабатывать стратегии устойчивого развития организации;

- находить решения типовых проблем устойчивого развития предприятия;

владеть

- методикой определения условий устойчивого развития организации;

- методикой оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности;

- методикой проведения диагностики устойчивого развития организации;

- методикой измерения процессов управления устойчивым развитием предприятия.

Связи с другими дисциплинами

Изучения дисциплины основано на использовании знаний, полученных студентами по следующим дисциплинам: менеджмент, анализ хозяйственной деятельности логистики, бизнес-планирование, подготовка и проведение деловых переговоров и др.

Теоретические знания и практические навыки по дисциплине «Инновационные технологии эффективного менеджмента» необходимы студентам для успешного изучения таких курсов, как управление логистическими проектами, контроллинг в цепях поставок, управление запасами и др.

Изучение учебной дисциплины «Логистика упаковки» будет содействовать формированию следующих компетенций:

УК-1 Быть способным применять методы научного познания (анализ, сопоставление, систематизация, абстрагирование, моделирование, проверка достоверности данных, принятие решений и др.) в самостоятельной исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные идеи

УК-2 Самостоятельно изучать новые методы экономического проектирования, исследований, организации производства; владеть понятийным аппаратом и терминологией практики устойчивого развития предприятия согласно МС СМК ИСО 9004.

УК-3 Проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, разрешать проблемные ситуации на основе инновационного подхода

УК-4 Использовать фундаментальные экономические знания в профессиональной деятельности.

Специалист должен: знать теоретические основы хозяйственных операция с использованием тары и упаковки, основные требования к материалам и упаковке в цепи поставок; основные функции логистики применительно к таре и упаковке, используемым в различных отраслях экономики.

УПК-1 Быть способным анализировать основные проблемы развития техники упаковочного производства при реализации логистической концепции управления в организации.

УПК-2 Уметь анализировать современные базисные концепции, системы и технологии разработки элементов тары и упаковки.

УПК-3 Быть способным выявлять основы хозяйственных операция с использованием тары и упаковки, основные требования к материалам и упаковке в цепи поставок.

УПК-5 Быть способным осуществлять анализ данных для решения экономических, управленческих, научно-исследовательских задач

Специалист должен: находить решения типовых проблем оптимизации операций с тарой и упаковкой.

СК-3 Уметь формировать, обрабатывать и анализировать базы данных поставщиков упаковки и оборудования для решения практических бизнес-задач.

СК-4 Уметь анализировать анализировать и принимать логистические решения относительно видов тары и упаковки в условиях конкурентной среды.

СК-5 Уметь привлекать методы оптимизации ресурсов, привлекаемых к производству и утилизации упаковки в отдельных областях логистики.

В качестве основных методов (технологий) обучения, отвечающих целям и задачам дисциплины, рекомендуются: элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях; элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода, реализуемые на практических занятиях.

Знания и навыки, приобретенные в результате изучения дисциплины «Инновационные технологии эффективного менеджмента», могут быть востребованы при проектировании и решении задач, возникающих в практической деятельности специалиста в области логистики.

План учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1. ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Международная система качества ИСО серии 9000 и инновационные технологии эффективного менеджмента – основа устойчивого развития организации.

Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Понятие устойчивого развития организации. Заинтересованные стороны. Потребности и ожидания. Устойчивый успех. Человеческие ресурсы. Производственная среда. Знания, информация и технологии. Мониторинг, измерение, анализ и обзор. Улучшение, инновации и обучение.

Комплекс мер по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством.

Тема 2. Развитие теоретических основ системы управления организациями.

Подходы к определению сущности управления. Сравнительный анализ определений понятия «управление». Схема системы управления. Модель системы управления организацией. Системный и процессный подходы к управлению организацией.

Тема 3. Менеджмент для достижения устойчивого развития организации.

Классификация стратегий предприятия. Основные факторы, формирующие стратегию. Показатели стратегии устойчивого развития. Особенности стратегического менеджмента организации. Формулирование, прогнозирование, планирование и внедрение стратегии и политики организации, процессы устойчивого развития.

Тема 4. Процессы управления, их сущность и содержание.

Схема описания процессов управления. Характеристики цикла и контуров процессов управления. Управление как процесс принятия решений. Процессы, подпроцессы и процедуры управления. Ответственность и полномочия. Управление человеческими ресурсами.

Тема 5. Формирование системы управления устойчивым развитием организации.

Схема управления организацией. Организационная структура управления. Формирование штатного расписания организации. Экспресс-анализ эффективности системы управления устойчивым развитием организации.

Тема 6. Показатели системы управления организацией.

Схема описания системы управления. Управленческий куб совокупных функций управления. Функции управления: по уровням управления; по виду деятельности; по этапам (стадиям) управления. «Петля качества» международных стандартов ИСО серии 9000. Характеристики системы управления. Описание специальных функций управления. Характеристика общих функций управления. Функции деловой среды организацией. Функция системы управления организацией.

Тема 7. Измерение показателей системы управления организацией.

Понятие уровня управляемости. Условия достижения устойчивого развития организации. График построения потери устойчивости организации. Поле управляемости деятельностью организации. Особенности зон управляемости: зона естественных отклонений; зона стабилизации; зона санации; зона реструктуризации; зона кризисного состояния или кризисная зона; зона банкротства.

Тема 8. Методика оценки и анализа системы управления организацией.

Измерение уровней управляемости специальных функций управления организацией. Диагностика системы управления. Основные задачи диагностики. Показатели оценки системы управления предприятием. Схема разработки и проведения диагностики системы управления организацией. Методы, используемые при подготовке и проведении диагностики специальных функций управления. Методы работы с экспертной группой. Контроль за процессом заполнения анкеты. Трудности, с которыми можно столкнуться при проведении диагностики. Методы обработки и представления результатов по итогам измерения и анализа уровней управляемости. Особенности обработки и обобщения результатов экспертизы. Достоверность экспертной оценки параметров и развитости специальных функций управления. Показатели, характеризующие функции управления организацией: основные, дополнительные, вспомогательные

Тема 9. Построение траектории развития системы управления.

Схема построения траектории развития процессов управления. Построение графика определения зон и уровней управляемости. Определение времени стабилизации уровней управляемости. Построение графика определения поинтервального приращения вектора сил развития. Траектория развития процессов управления: плановая, фактическая. Применение метода анализа Парето. Разработка программы развития системы управления, соответствующей полученным значениям вектора сил развития.

Тема 10. Оценка эффективности программы устойчивого развития организации.

Алгоритм реализации программы устойчивого развития организации. Преобразование значений уровней управляемости в показатели производственно-хозяйственной деятельности. Поинтервальное определение приращения показателей ПХД.

Тема 11. Управление конкурентоспособностью организации на основе инновационных технологий эффективного менеджмента.

Оценка эффективности управления устойчивым развитием организации с помощью построения многоугольника конкурентоспособности организации. Определение обобщенного показателя уровня управляемости специальных функций управления.

Тема 12. Внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Организационный механизм внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Участники и элементы организационного механизма внедрения ИТЭМ в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Характеристика этапов внедрения ИТЭМ.

Тема 13. Методы оценки экономической эффективности системы управления.

Показатели оценки экономической эффективности системы управления: результативность работы всего коллектива организации; результативность функционирования подсистемы управления.

Тема 14. Мониторинг системы управления организацией.

Понятие мониторинга системы управления. Функция мониторинга системы управления. Отличие мониторинга от диагностики системы управления. Необходимость проведения мониторинга. Проведение мониторинга системы управления. Влияние положительных и отрицательных воздействий на траекторию развития системы управления. Корректировка системы управления организацией.

Тема 15. Методы анализа и программы работы менеджеров по антикризисному управлению и санациям.

Цели и задачи менеджеров по антикризисному управлению и санациям. Методы анализа и методическое обеспечение подготовки менеджеров по антикризисному управлению и санациям. Методы анализа деловых качеств специалиста. Методы, используемые в процессе теоретического обучения,

закрепления практического материала, в работе с производственным коллективом.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ (семинарские), занятия ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Международная система качества ИСО серии 9000 и инновационные технологии эффективного менеджмента – основа устойчивого развития организации.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 2. Развитие теоретических основ системы управления организациями.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 3. Менеджмент для достижения устойчивого развития организации.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 4. Процессы управления, их сущность и содержание.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 5. Формирование системы управления устойчивым развитием организации.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 6. Показатели системы управления организацией.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 7. Измерение показателей системы управления организацией.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 8. Методика оценки и анализа системы управления организацией.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 9. Построение траектории развития системы управления.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 10. Оценка эффективности программы устойчивого развития организации.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 11. Управление конкурентоспособностью организации на основе инновационных технологий эффективного менеджмента.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 12. Внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 13. Методы оценки экономической эффективности системы управления.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 14. Мониторинг системы управления организацией.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 15. Методы анализа и программы работы менеджеров по антикризисному управлению и санациям.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

1.3. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ, ИХ НАЗВАНИЕ

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом.

2.ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ (РАБОТЕ)

Курсовая работа не предусмотрена учебным планом.

3.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для дневной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	6-й семестр	16		16		24	зачет
1.1.	Международная система качества ИСО серии 9000 и инновационные технологии эффективного менеджмента – основа устойчивого развития организации.	4		2		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, зачет
1.2.	Развитие теоретических основ системы управления организациями	2		2		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, зачет
1.3.	Менеджмент для достижения устойчивого развития организации.	2		2		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, зачет
1.4.	Процессы управления, их сущность и содержание	2		2		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, зачет
1.5.	Формирование системы управления устойчивым развитием организации	2		4		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, зачет
1.6.	Показатели системы управления организацией	4		4		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, зачет
	7-й семестр	34		16		58	экзамен
1.7.	Измерение показателей системы управления организацией	4		2		8	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
1.8.	Методика оценки и анализа системы управления организацией	4		2		8	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
1.9.	Построение траектории развития системы управления	6		2		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
1.10	Оценка эффективности программы устойчивого развития организации	4		2		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
1.11	Управление конкурентоспособностью организации на основе инновационных технологий эффективного менеджмента	4		2		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
1.12	Внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия	4		2		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
1.13	Методы оценки экономической эффективности системы управления	2		1		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
1.14	Мониторинг системы управления организацией	4		2		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
1.15	Методы анализа и программы работы менеджеров по антикризисному управлению и санациям	2		1		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, курсовая работа, экзамен
	Итого	50		32		82	

3.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для заочной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	5-й семестр	6		6		24	зачет
	Международная система качества ИСО серии 9000 и инновационные технологии эффективного менеджмента – основа устойчивого развития организации.	2		2		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой зачет
1.2.	Развитие теоретических основ системы управления организациями					4	зачет
1.3.	Менеджмент для достижения устойчивого развития организации.	1		1		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, зачет
1.4.	Процессы управления, их сущность и содержание	1		1		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, зачет
1.5.	Формирование системы управления устойчивым развитием организации					4	зачет
1.6.	Показатели системы управления организацией	2		2		4	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, зачет
	7-й семестр	6		6		58	экзамен
1.7.	Измерение показателей системы управления организацией	1		1		8	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; курсовая работа, экзамен
1.8.	Методика оценки и анализа системы управления организацией	2		2		8	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; курсовая работа, экзамен
1.9	Построение траектории развития системы управления	2		2		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; курсовая работа, экзамен
1.10	Оценка эффективности программы устойчивого развития организации	1		1		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; курсовая работа, экзамен
1.11	Управление конкурентоспособностью организации на основе инновационных технологий					6	курсовая работа, экзамен

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	эффективного менеджмента						
1.12	Внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия					6	курсовая работа, экзамен
1.13	Методы оценки экономической эффективности системы управления					6	курсовая работа, экзамен
1.14	Мониторинг системы управления организацией					6	курсовая работа, экзамен
1.15	Методы анализа и программы работы менеджеров по антикризисному управлению и санациям					6	курсовая работа, экзамен
	Итого	12		12		82	

4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1 Перечень литературы.

Основная

1. Курчеева, Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Ключков ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Новосибирский гос. техн. ун-т. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. - 135.

2. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник для студентов высших учебных заведений, обуч. по напр. подготовки 521500 "Менеджмент", спец. 061000 "Гос. и муницип. управление", 061100 "Менеджмент организации" / Б. З. Мильнер. - Изд. 7-е, перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2010. - 862 с.

3. Петрович, М. В. Экономика управления : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по группам специальностей "Экономика и управление", "Государственное управление", "Бизнес-управление" / М. В. Петрович. - Минск : БГЭУ, 2019. - 426.

4. Воронцов, Е.В. Управление знаниями : учеб. пособие / Е. В. Воронцов. □ Минск : Вышэйшая школа, 2016. – 351 с.

5. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ИСО серии 9000 версия 2008 г. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества ИСО 9004 (2008-07-31)

6. Высоцкий О.А. Теория и методология переходных процессов: на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-

коммунального хозяйства (О.А. Высоцкий, под науч. ред. В.Ф. Медведева – Мн.: «Право и экономика», 2013-220с. (Серия «Социально-экономические системы и их модели»)).

7. 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: Право и экономика, 2015. - 358с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

8. 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 науч. Ред. О. А. Высоцкий.- Минск: Право и экономика, 2016.-372с.- (серия «Высшая школа бизнеса»)

Дополнительная

1. Беляцкий, Н. П. Интеллектуальные техники менеджмента : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, А. И. Максимчук. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2017. – 256 с. : ил. – Гриф Министерства образования Республики Беларусь.

2. Высоцкий О.А., Седегов Р.С., Стукалов Л.С. Антикризисное управление. Учебно-методическое пособие и программа курса под редакцией чл. Корр. НАН Беларуси д.э.н., профессора Медведева В.Ф. – Мн.: ИООО «Право и экономика». 2002-88 с.

3. Высоцкий О.А., Седегов Р.С., Процессы управления микроэкономическими системами (О.А. Высоцкий, Н.В. Борсук, Н.Ф. Кучинская; под науч. Ред. В.Ф. Медведева – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2005-259с.

4. Данилова Н.С. Формирование организационных структур управления на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства: региональный уровень (Данилова Н.С.; под науч. рук. и ред. О.А. Высоцкого – Минск: Право и экономика, 2013-82с.

5. Гайнутдинов, Э. М. Менеджмент. Гриф Министерства образования : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов. – Минск : Высшая школа, 2019. – 239 с.

4.2. Перечень компьютерных программ, наглядных и других пособий, методических указаний и материалов, технических средств обучения, оборудования для выполнения лабораторных работ.

Лабораторные работы не предусмотрены.

4.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Устный опрос
2. Решение заданий
3. Письменный зачет

4.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы примерно 2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Самостоятельная работа студентов в рамках изучения учебной дисциплины осуществляется в виде:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний посредством использования электронных информационных ресурсов: конспекты лекций, презентации, основная и дополнительная литература, другие источники информации, рекомендуемые слушателям для самостоятельного изучения, а также возможности доступа для каждого обучающегося к библиотечным фондам;
- формирования практических навыков студентов путем выполнения практических заданий, решения производственных и управленческих ситуаций, выступлениям на круглых столах, тематических дискуссиях, подготовки рефератов и т.д.;
- формирования самостоятельности мышления путем подготовки и определения сфер и направлений использования полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

- уровень и полнота освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения ответов по темам, определенным для самостоятельного изучения студентов;
- умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- умение студента активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;
- оформление отчетного материала в соответствии с требованиями, определенными локальными нормативными актами.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована на основе изданных учебно-методических материалов по отдельным темам

дисциплины, конспекта лекций, а также соответствующих методических рекомендаций по их изучению.

При этом основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;
- изучение текстовых материалов (учебников, учебно-методических рекомендаций, дополнительной литературы);
- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- конспектирование учебной литературы;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- выполнение типовых расчетов;
- решение задач;
- подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка тематических докладов, рефератов, сообщений, презентаций, эссе;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, и т.п.);
- подготовка и выполнение курсовой работы;
- подготовка к экзамену.

Перечень тем самостоятельной работы:

- Тема 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью
Литература: О-1, 2, 3, 5; Д-1, 3, 5
- Тема 2. Конкуренция как условие формирования конкурентоспособности предприятия
Литература: О-2, 4, 6; Д-3, 11, 12
- Тема 3. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия
Литература: О-2, 4, 5; Д-2, 5-9, 12, 13
- Тема 4. Управление конкурентными преимуществами
Литература: О-1, 4-6; Д-2, 3, 9, 11
- Тема 5. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия
Литература: О-2, 4, 6; Д-3, 5, 6, 11, 12

Тема 6. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия

Литература: О-1, 5; Д-5, 6-10, 12

Тема 7. Конкурентоспособность товаров предприятия и методы ее оценки

Литература: О-1, 3, 5; Д-8, 10

Тема 8. Оценка конкурентоспособности предприятия

Литература: О-1, 3, 5; Д-4-9, 12

Тема 9. Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров

Литература: О-1, 3, 5; Д-1-3, 5-7, 12

Тема 10. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия и его товаров

Литература: О-1, 3, 5; Д-1-3, 5-7, 9, 12-13.

Тема 1. Международная система качества ИСО серии 9000 и инновационные технологии эффективного менеджмента – основа устойчивого развития организации.

Литература: О-1, 2, 3, 5; Д-1, 3, 5

Тема 2. Развитие теоретических основ системы управления организациями.

Литература: О-2, 4, 6; Д-1, 2, 3

Тема 3. Менеджмент для достижения устойчивого развития организации.

Литература: О-2, 4, 5, 8; Д-2, 5

Тема 4. Процессы управления, их сущность и содержание.

Литература: О-1, 3, 6-8; Д-4, 5

Тема 5. Формирование системы управления устойчивым развитием организации.

Литература: О-2, 4, 5-8; Д-3,5,

Тема 6. Показатели системы управления организацией.

Литература: О-3, 7, 8; Д-1,4, 5

Тема 7. Измерение показателей системы управления организацией.

Литература: О-1, 2, 7; Д-3-5

Тема 8. Методика оценки и анализа системы управления организацией.

Литература: О-6-8; Д-4, 5

Тема 9. Построение траектории развития системы управления.

Литература: О-1, 3, 6; Д-1,3,5

Тема 10. Оценка эффективности программы устойчивого развития организации.

Литература: О-2, 4, 5; Д-2,4,5

Тема 11. Управление конкурентоспособностью организации на основе инновационных технологий эффективного менеджмента.

Литература: О-1-3, 7; Д-1, 4

Тема 12. Внедрение инновационных технологий эффективного менеджмента в практику производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Литература: О-4, 6, 8; Д-4

Тема 13. Методы оценки экономической эффективности системы управления.

Литература: О-7, 8; Д- 3, 4

Тема 14. Мониторинг системы управления организацией.

Литература: О-5, 6, 8; Д-3, 4

Тема 15. Методы анализа и программы работы менеджеров по антикризисному управлению и санациям.

Литература: О-1, 4, 7; Д-2, 5.