

Институт экономики  
Национальной академия наук Беларуси  
Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина

Серия «МЕНЕДЖМЕНТ»

**О.А. Высоцкий**

**ТЕОРИЯ ИЗМЕРЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ  
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Под научной редакцией  
Лауреата Государственной премии СССР,  
Лауреата Государственной премии БССР,  
доктора экономических наук,  
профессора Р.С. Седегова

Минск  
ИООО "Право и экономика"  
2004

УДК 338.24  
ББК 65.012  
В93

Серия основана в 2004 г.

Под научной редакцией:  
Лауреата Государственной премии СССР,  
Лауреата Государственной премии БССР, доктора экономических наук,  
профессора Седегова Роберта Сергеевича.

Рецензенты:  
П.С. Гейзлер,

доктор экономических наук, профессор кафедры регионального управления  
Белорусского Государственного Экономического Университета;

С.А. Пелих,

доктор экономических наук, профессор зав. кафедрой государственного регу-  
лирования экономической предприятий Академии управления  
при Президенте Республики Беларусь

**Высоцкий О.А.**

**В93** Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью пред-  
приятий/Под научч. ред. Р.С. Седегова – Мн.: Право и экономика,  
2004, - 396 с. (Серия «МЕНЕДЖМЕНТ»)  
ISBN 985-442-120-1

Излагаются основы теории измерения уровней управляемости производственно-  
хозяйственной деятельности предприятий. Рассматривается комплекс проблем, связанных с  
обеспечением "прозрачности" процессов управления хозяйственными системами. Описывает-  
ся методология управления хозяйственной деятельностью предприятия. Анализируется опыт  
использования теории измерения уровней управляемости хозяйственной деятельностью пред-  
приятий на пилотных предприятиях. Обосновывается, методика диагностики и мониторинга  
процессов управления хозяйственных систем, являющаяся предпосылкой построения адекват-  
ных моделей антикризисного управления хозяйственными системами.

Предназначена для менеджеров, специалистов в области экономического модели-  
рования, антикризисного управления, руководителей организации, консультантов реали-  
зующих политику совершенствования систем управления.

УДК 338.24  
ББК 65.012

ISBN 985-442-120-1

© Высоцкий О.А., 2004

© Оформление. ИООО "Право и экономика", 2004

## Краткое содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА .....	4
ВВЕДЕНИЕ .....	8
1. ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ АНАЛИЗА, ОЦЕНКИ УПРАВЛЯЕМОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	13
2. ТЕОРИЯ ИЗМЕРЕНИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ .....	80
3. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ И АНАЛИЗА УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ .....	148
4. МЕТОДИКА АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ .....	204
5. МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ПРОГРАММЫ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИЯМ .....	261
6. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	287
7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ИЗМЕРЕНИЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ И МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ .....	359
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ВЫРАЖЕНИЙ .....	382
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	387

## ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА

В представленной читателю работе рассмотрен комплекс методологических вопросов и проблем, связанных с теорией измерения уровней управляемости производственно-хозяйственной деятельности предприятий и методологией управления их хозяйственной деятельностью на основе диагностики и мониторинга процессов управления. С помощью параметров диагностики деятельности организации определяется обобщающий показатель её управляемости, оценивается стартовый уровень и траектория развития уровней управляемости. Используя оригинальные методики, обеспечивающие "прозрачность" управления, реализуется диагностика состояния управления микроэкономическими показателями предприятий.

Теория измерения управляемости позволяет производить качественную корректировку управляющих воздействий на траекторию развития, приближая её к прогнозируемым величинам эффективного управления. Использование теории диагностики и мониторинга специальных функций управления позволяет пользоваться единой терминологией, единым пониманием процессов управления, обобщать и распространять опыт работы специалистов всех уровней управления, совершенствовать саму теорию диагностики и мониторинга хозяйственной деятельности организации.

Методология управления программами совершенствования хозяйственной деятельности организации предполагает развитие теоретических исследований теории измерения процессов управления в зависимости от принятых моделей управления, от факторов влияния макросреды на модель управления и от условий развития микропроцессов в хозяйственной деятельности организации. В рассматриваемой методологии управления исследовались и проверялись на практике методы анализа деловых качеств специалиста и разработки программ повышения квалификации, методы управления хозяйственной деятельностью предприятия, методы прогнозирования процессов управления специ-

альными функциями, для разработки программ финансового оздоровления организации.

Восприимчивость предприятий к перспективным технологиям управления может быть обеспечена в результате последовательной и неуклонной реализации рыночных механизмов, создания равных условий для всех форм хозяйствования, формирования и эффективного функционирования информационных потоков в процессе управления производственно-хозяйственной деятельностью промышленных предприятий, устранения монопольных явлений и всеобъемлющего развития конкуренции.

Из всего многообразия информационных технологий приоритетное внимание должно быть уделено именно информационным технологиям управления, которые благодаря их особым свойствам катализатора будут активно содействовать прорыву в управлении деятельностью производственного комплекса отрасли и региона. Развитие общества, основанное на знании технологий управления, является сегодня перспективной стратегией для любого государства.

Совершенствование технологий управления производственными, хозяйственными, экономическими и социальными системами должно осуществляться через исследования процессов управления в нестандартных динамических ситуациях и основываться на использовании методологии управления и теории измерения управляемости в условиях трансформации экономических отношений. Включение в процедуру управления процессов диагностики и мониторинга производственных, хозяйственных, экономических и социальных систем позволит сделать прозрачными процедуры управления и осуществлять его в реальном режиме времени.

Главной целью и конечным результатом работы является создание организационно-управленческих условий для своевременного обнаружения и урегулирования отклонений в производственно-хозяйственной деятельности непосредственно персоналом предприятия и создание экономического механизма управления, который

осуществлял бы саморегулирование хозяйственной деятельности предприятия.

Исследования методов совершенствования управления промышленным комплексом региона и отрасли позволяют говорить о процессах управления микроэкономикой через программы совершенствования производственно - хозяйственной деятельности организации, т.е., используя диагностику и мониторинг специальных функций управления для контроля и прогноза управляющих воздействий на хозяйственную деятельность организации. Расчёт адекватного поведения хозяйственной деятельности организации и сбалансированность реакции на внешние воздействия специальных функций управления может стать реальной целью программы стабилизации производственно - хозяйственной деятельности, позволяющей стабилизировать работу производственного комплекса.

Автором предлагается эволюционный подход к процессам измерения и управления хозяйственной деятельностью организации. Комплексное изложение вопросов теории измерения и методологии управления хозяйственной деятельностью организации будет полезным для специалистов, участвующих в формировании программ антикризисного управления, в формировании планов финансового оздоровления предприятий, в изучении соответствующих разделов курсов менеджмента, экономики, информационных технологий управления, антикризисного управления в высших учебных заведениях.

Автор монографии О.А. Высоцкий известный ученый, доктор экономических наук, академик Международной Академии науки и практики организации производства сумел впервые эффективно применить изложенные методы в практической деятельности управления предприятиями различных отраслей.

*Р. С. Седегов*

Лауреат Государственной премии СССР, Лауреат Государственной премии БССР, доктор экономических наук, профессор

## Перечень условных обозначений.

ВЗУ - высшее звено управления

ВП - вспомогательные параметры

ДОУ - диагностика объекта управления

ДП - дополнительные параметры

ЗЕО - зона естественных отклонений

ЗСт - зона стабилизации

Зса - зона санации

ЗР - зона реструктуризации

ЗБ - зона банкротства

КЗ- кризисная зона

МАУС - менеджеры по антикризисному управлению и санации  
хозяйственной деятельности в организациях

ОП- основные параметры

ПХД – производственно-хозяйственная деятельность

ПФО - план финансового оздоровления

СМК - система менеджмента качества

СМТ- система мотивации труда

СФУ - специальные функции управления

ТР - траектория развития

УП - уточняющие параметры

УУ - уровень управляемости

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность управления производственным предприятием предполагает постоянное внимание, как экономической теории управления, так и практики. Основными факторами, рассматриваемыми при этом, являются прозрачность процессов управления, экономическая эффективность использования капитала, ресурсов и труда. В условиях конкуренции в сфере удовлетворения потребностей клиентов, на первый план выдвигаются человеческие качества, такие как способность к логическому и творческому мышлению, умению слушать и убеждать людей, эффективно взаимодействовать с ними и создавать условия для эффективного управления предприятием. В этих условиях функционирования руководство предприятия должно больше уделять внимания стратегическому управлению, подготовке персонала и развитию его способностей быстро реагировать на изменения рынка и требований клиентов.

Для достижения эффективности управления предприятием руководству нужны количественные показатели, характеризующие все процессы производственно-хозяйственной деятельности на текущий момент управления. Получение таких показателей связано с изменением процессов управления и информационным отображением всех особенностей технологий управления производственно-хозяйственными системами предприятия. Решение этих задач возможно с использованием теории измерения процессов управления и методологии управления производственно хозяйственной деятельностью предприятий.

Взаимодействие персонала предприятий невозможно без использования высоких информационных технологий управления. Оно требует компетентных людей с высокой мотивацией и их способности извлекать из ресурсов все возможные результаты в интересах человека, предприятия, природы. Повышение эффективности управления включает задачи диагностики и мониторинга уровней



управляемости всех специальных функций управления предприятием.

В современных условиях неопределенности управления, связанной с динамичными процессами, происходящими в хозяйственных системах (предприятиях, организациях и др.), практически все их руководители испытывают нарастающую потребность в актуальной, достоверной и полной информации о процессах управления, происходящих в рамках функционирования хозяйственной системы.

Появляется необходимость в выработке эффективных механизмов совершенствования систем управления предприятиями. Специалисты в области системного и антикризисного управления знают, что от правильной постановки "диагноза" предприятию, на основании которого вырабатываются конкретные меры совершенствования его деятельности, во многом зависит успех всей программы корректирующих воздействий.

Очень важным аспектом эффективного антикризисного управления является постоянное отслеживание или мониторинг состояния систем управления внутренними и внешними хозяйственными системами.

В монографию включен комплекс вопросов, связанных с совершенствованием систем управления действующих предприятий и организаций (хозяйственных систем). Подробно рассматриваются вопросы проведения диагностики процессов управления хозяйственных систем, методического и организационного обеспечения мониторинга процессов управления хозяйственных систем.

Диагностика представляет собой уникальный инструмент определения стартовых условий динамического моделирования процессов управления, а процедура мониторинга позволяет получать ценные статистические данные для построения и обучения прогнозных моделей управления.

Особый интерес работа представляет для специалистов, занимающихся моделированием процессов управления, поскольку под-

робно освещает вопросы формализованного описания целевых функций внутренних хозяйственных систем (специальных функций управления), затрагивает проблемы связи внутренних и внешних систем.

В новых условиях развития экономики специальные функции управления, управляющие производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, изменились или полностью заменены на новые формы управления, так функция качества основывается на политике качества, на мотивации труда, на новых принципах управления качеством. Следует отметить, что вместо функции управления снабжением появилась функция управления закупочной деятельностью, вместо сбыта - функция управления реализацией продукции. Правда, функция управления реализацией продукции в переходный период внедрения функции управления маркетинговой деятельностью частично выполняет её задачи, если на предприятии в полном объёме действует функция управления маркетинговой деятельностью, то реализация, как таковая, - это заключительная часть маркетинговых действий.

Изменилась и функция управления кадрами, в новых условиях управления в полном объёме используются социально-психологические принципы управления персоналом предприятия. Человеческий фактор стал доминирующим при внедрении нововведений, барьеры сопротивлений, оказываемые человеком на принимаемые собственником предприятия решения, ярко проявились в период перехода к новым экономическим формам производственной деятельности предприятия.

Система управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, не зависимо от того, автоматизированы они или нет, должны быть перестроены на новые специальные функции управления, на новую методологию управления. Конкуренция новых форм управления предприятием - это тот невидимый фронт, который до конца не осознан собственниками предприятий. Не подготовив кадры, способные выигрывать

сражения на этом фронте, новой методологии управления, т.е. не создав менеджеров по антикризисному управлению и санациям, нельзя рассчитывать на победу в конкретной борьбе методологий управления, методик управляемости, в борьбе товаров.

Каждая конкурентная борьба предполагает информационное обеспечение руководства (собственника) о процессах, происходящих как внутри, так и вне предприятия, для них процессы управления на предприятии должны быть прозрачны. Задача насыщения объективно-достаточной информацией о состоянии производственно-хозяйственной деятельности предприятия может быть решена, если научиться измерять процессы управления, т.е., если разработать методы и методики диагностики и мониторинга процессов управления специальных функций предприятия.

Объективно-достоверная количественная информация позволит определить рациональные параметры воздействия на развитие производственно-хозяйственной деятельности предприятия, на совершенствование уровней управляемости специальных функций на движение управляемости предприятия по траектории развития к более устойчивым зонам управления.

Данные исследования были направлены на разработку новой методологии управления. Рассматривающей комплексную активность специальных функций управления (определенной международными стандартами ИСО серии 9000), реализуемую с помощью программ совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации через теорию измерения, диагностики и мониторинга уровней управляемости специальных функций и предприятия, через информационно - аналитическую службу организации, через модели управления производственно-хозяйственной деятельностью и прогностно-вероятностной модели траектории развития управляемости в поле управляемости данного предприятия, через региональные и отраслевые информационно - аналитические центры управления предприятием, создаваемые собственником

данных предприятий, через систему подготовки и организации работы менеджеров по антикризисному управлению и санации, способных решать поставленные задачи и совершенствовать цели и методы своей деятельности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аршакаян Д. Особенности управления социотехническими системами в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №5 - С.17-23.
2. Анкудинов Ю.А. Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы - М: "Экономика", 1988. - 159с.
3. Абрамова Г.П. Маркетинг: вопросы и ответы - М: "Агропромиздат", 1991. - 159с.
4. Агабегиан А.Г., Попов Г.Х. Новая система управления экономикой - М.: "Экономика", 1988. - 295с.
5. Алексеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга - М.: "Форум", 1985. - 100с.
6. Базылева М.Н. Мотивация труда в системе отношений менеджмента: Дис. ...к-та эк. Наук:8.00.05 - Мн.: БГЭУ,1996. - 138с.
7. Баев И.А. Экономические проблемы использования ЭВМ в управлении предприятием - Свердловск, 1990. - 111с.
8. Беляцкий Н.П. Кадровый потенциал организаторов производства - Мн.: "Вышэйшая школа", 1990. - 161с.
9. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №5. - С.23-25.
10. Болт Г.Д. Практическое руководство по управлению сбытом - М.: "Экономика",1991. - 235с.
11. Войтоловский Н.В. Управление качеством продукции в условиях перехода к рынку - Мн.: "Вышэйшая школа", 1990. - 49с.
12. Демченко В.С., Милета В.И. Системный анализ деятельности предприятия - М.: "Финансы и статистика", 1990. - 182с.
13. Дуж Я. Организация системы информации на предприятии - М.: "Прогресс", 1972. - 253с.
14. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений - М.: "Экономика", 1984. - 117с.

15. Евланов Л. Г., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении. - М.: "Экономика", 1978. - 179с.
16. Ильенкова С.Д., Журавлева В.Д., Козлова А.Л. Социальный менеджмент - М.: "Экономика". - 271с.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: НПЖ "ФУА", ЗАО "Экономпресс", 1997. - 193с.
18. Кассандрова О.Н., Лебедев В.В. Обработка результатов наблюдений. - М.: Наука, 1970. - 252с.
19. Киллен К. Вопросы управления - М.: "Экономика", 1981. - 200с.
20. Кезлинг Г.Б., Евдокимов В.В., Федоров С.Л. Эффективность и качество АСУ. - "Лениздат", 1979. - 538с.
21. Кибернетика, мышление, жизнь / Под редакцией Берга А.И. - М.: "Мысль", 1964. - 511с.
22. Киллен К. Вопросы управления - М.: "Экономика", 1981. - 200с.
23. Конохов Д., Рожков К. Как выйти из кризиса крупным предприятиям // "Проблемы теории и практики управления". - 1998. - №4. - С.17.
24. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии - М.: "Экономика", 1994. - 181с.
25. Краснова В., Привалова А. Семь нот менеджмента - М.: "Экономика", 1998. - 424с.
26. Кузнецова В. Финансовое управление компанией - М.: "Экономика", 384с.
27. Лебедев В.И. Психология и управление - М.: Агропромиздат, 1990. - 176с.
28. Львов Д.С. Экономика качества продукции - М.: "Экономика", 1972. - 113с.
29. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: 10 важных инструментов для руководства - М.: "Дело", 1996. - 416с.
30. Мамиконов А.Г. Проектирование АСУ - М.: "Высшая школа", 1987. - 303с.
31. Минаева Э.С., Вишес А.Р. Хозяйственный механизм предпри-

- ятия: концепция, методы, практика - М.: МАИ, 1991. - 205с.
32. Мэнеску М. Экономическая кибернетика - М.: "Экономика", 1986. - 217с.
  33. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надёжности - М.: Издательство стандартов, 1990. - 231с.
  34. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг. Как побеждать на рынке - М.: "Факт", 1991. - 304с.
  35. Палицын В.А. Оценка и стимулирование творческого труда - Мн.: "Беларусь", 1990. - 89с.
  36. Разумова И.М., Смирнова С.В. Организация, нормирование и материальное стимулирование труда в машиностроении - С-П.: "Красноярский", 1988. - 289с.
  37. Организация труда в условиях интенсификации производства/ М.Н. Хурс, Э.И. Скоробогатый, М.Г. Ворожбит, С.П. Николаенко. - Мн.: "Человек и экономика", 1992 - 171с.
  38. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М.: "Прогресс", 1998. - 189с.
  39. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений - М.: "Наука", 1996. - 352с.
  40. Рынок, маркетинг, менеджмент/ А.И. Савинский, В.И. Ежель, А.И. Капштык, З.М. Мадаев. - Мн.: "Ураджай", 1995. - 184с.
  41. Сакович В.А., Балашевич М.И., Липсиц И.В. Модели управления запасами. Секреты умелого руководства - Мн.: "Экономика", 1986. - 320с.
  42. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом. Сотрудники как фактор успеха предприятия. - Мн.: БЭГУ, 1997. - 153с.
  43. Севрук М.А. АРМ экономиста-аналитика промышленного предприятия на базе персональных ЭВМ - М.: "Финансы и статистика", 1991. - 191с.
  44. Семяшкин Ф.И. Совершенствование процессов принятия решений - М.: "Экономика", 1981. - 48с.

45. Сэндидж И., Фрайбургер В., Ротуол К. Реклама: теория и практика - М.: "Прогресс", 1989. - 628с.
46. Скот Д.Г. Конфликты, пути их преодоления - Киев: "Лад", 1991. - 192с.
47. Соболев А.И. Совершенствование системы управления предприятием в период перехода к рынку. Автореферат дис. ... к-та эк. наук.8.00.05. - Кубанский государственный технологический университет - Киев, 1994. - 132с.
48. Удальцова М.В. Социология управления: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 135с.
49. Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1.: Пер. с англ. - М.: СП "Интерэксперт", 1992. - 319с.
50. Фионин В., Терешин А. Показатели эффективности управления / РЭЖ, №8, 1994.
51. Фон Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. - М.: Наука, 1970. - 112с.
52. Фридман С. Как показать товар лицом - М.: "Экономика", 1994 - 128с.
53. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решения - С-П.: "Финансы и статистика", 1991. - 236с.
54. Щекин Г.В., Потапенко Т.М. Профессиональная ориентация: этапы и методы - Киев: "Кадры", 1990. - 177с.
55. Высоцкий О.А., Прокопук Н.И. Некоторые организационные особенности проведения диагностики системы управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. - Брест, 1998. - 11с. - Деп в БелИСА 12.03.99. - № Д199942 //Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999.- № 2(13).
56. Терехов П.Л. Кибернетика для экономистов - М.: "Финансы и статистика", 1983. - 191с.



## СОДЕРЖАНИЕ

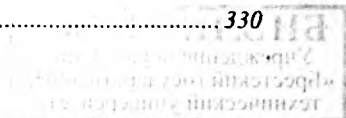
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА</b> .....	4
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	8
<b>1. ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ АНАЛИЗА, ОЦЕНКИ УПРАВЛЯЕМОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	13
1.1. <b>ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ</b> .....	17
1.1.1. <b>ВЫДЕЛЕНИЕ ЗОН УПРАВЛЯЕМОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	29
1.1.2. <b>МЕНЕДЖЕРЫ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИЯМ И ДИАГНОСТИКА ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	35
1.2. <b>ОБОБЩЁННАЯ СХЕМА МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	40
1.3. <b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕСТА ИССЛЕДОВАНИЙ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	47
1.3.1. <b>СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	52
1.3.2. <b>ВЛИЯНИЕ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА» НА ПРОЦЕССЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	53
1.3.3. <b>ОСНОВА САМОАНАЛИЗА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ</b> .....	56
1.3.4. <b>ДИАГНОСТИКА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	59

1.3.5. МОНИТОРИНГ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	60
1.3.6. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕГИОНЕ.....	64
1.3.7. НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОБСТВЕННИКА.....	72
<b>2. ТЕОРИЯ ИЗМЕРЕНИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>80</b>
<i>2.1. НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕРЕНИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....</i>	<i>84</i>
2.1.1. ИЗМЕРЕНИЕ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.....	89
2.1.2. МОНИТОРИНГ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.....	92
<i>2.2. ТЕОРИЯ ДИАГНОСТИКИ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ.....</i>	<i>94</i>
2.2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ИЗМЕРЕНИЯ.....	95
2.2.2. ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	100
2.2.3. СТРУКТУРА ПАРАМЕТРОВ ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ.....	105
2.2.4. ОПИСАНИЕ ПАРАМЕТРОВ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	108

2.2.5. ОПИСАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.....	112
2.2.6. ОПИСАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ .....	123
2.2.7. ОПИСАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ .....	127
2.2.8. ОПИСАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА .....	130
2.2.9. ОПИСАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	135
2.2.10. МЕТОДЫ И ШКАЛЫ ИЗМЕРЕНИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ.....	139
2.2.11. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ДИАГНОСТИКИ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ В ПРОГРАММАХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	143
<b>3. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ И АНАЛИЗА УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ .....</b>	<b>148</b>
<i>3.1. МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИИ ДИАГНОСТИКИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.....</i>	<i>151</i>
3.1.1. МЕТОДИКА РАБОТЫ С ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППОЙ НА 1 ЭТАПЕ ДИАГНОСТИКИ ВКЛЮЧАЕТ ВОПРОСЫ РАБОТЫ С АНКЕТАМИ, ВОПРОСНИКАМИ; ВОПРОСЫ ОБЯЗАННОСТЕЙ АНКЕТЁРА .....	163
3.1.2. МЕТОДИКА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ 2 ЭТАПА ДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	165
3.1.3. МЕТОДИКА ПОДБОРА ЭКСПЕРТОВ НА 2 ЭТАПЕ ДИАГНОСТИКИ.....	167
3.1.4. ТРУДНОСТИ, С КОТОРЫМИ МОЖНО СТОЛКНУТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ РАЗВИТОСТИ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ..	170

<b>3.2. МЕТОДЫ ОБРАБОТКИ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО ИТОГАМ ИЗМЕРЕНИЯ И АНАЛИЗА УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ.....</b>	<b>175</b>
3.2.1. ОСОБЕННОСТИ ОБРАБОТКИ И ОБОБЩЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРТИЗЫ.....	176
3.2.2. ОБОБЩЁННАЯ СХЕМА МЕТОДОВ ИЗМЕРЕНИЯ И АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ДИАГНОСТИКИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.....	199
<b>4. МЕТОДИКА АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>204</b>
4.1. МЕТОДИКА АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.....	205
4.2. МЕТОДИКА АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА.....	231
4.3 МЕТОДИКА АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	248
<b>5. МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ПРОГРАММЫ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИЯМ. ....</b>	<b>261</b>
5.1. МЕТОДЫ АНАЛИЗА, МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИЯМ.....	264
5.1.1. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ И РАЗРАБОТКИ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ.....	267
5.1.2. МЕТОДЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА И ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИКУМА.....	271
5.1.3. МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ.....	274

5.2. ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	280
<b>6. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....</b>	<b>287</b>
6.1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	290
6.1.1. ОСОБЕННОСТИ ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	295
6.1.2. ОСОБЕННОСТИ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ С ПРОГРАММАМИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	299
6.1.3. ПОЛЕ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	304
6.2. МИКРОЭКОНОМИКА, МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	308
6.2.1. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ КОРРЕКТИРОВКИ УПРАВЛЯЮЩИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ В ПОЛЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ.....	310
6.2.2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	312
6.2.3. СИСТЕМА ОГРАНИЧЕНИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ СПЕЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ.....	318
6.2.4. ПРОГНОЗНО-ВЕРОЯТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ В ПОЛЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ.....	323
6.3. МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	330



6.3.1. АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ДИАГНОСТИКУ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ .....	338
6.3.2. ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ .....	342
6.3.3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОГРАММ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	343
6.3.4. ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ (С ПОМОЩЬЮ) ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА .....	350
<b>7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ИЗМЕРЕНИЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ И МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>359</b>
<b>СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ВЫРАЖЕНИЙ .....</b>	<b>382</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>387</b>

Научное издание

Серия «МЕНЕДЖМЕН»

**ВЫСОЦКИЙ Олег Арсентьевич**

**ТЕОРИЯ ИЗМЕРЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ  
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Редактор *Гавриленко В.Г.*

Подписано в печать 01.12.2004. Формат 69х84 1/16 Бумага офсетная. Гарнитура Roman.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 24,7. Уч. изд. л. 24,8. Тираж 250 экз. Заказ № 21

ИООО «Право и экономика» Лицензия ЛИ № 02330/0056831 от 01.04.2004.

220072 Минск Сурганова 1, корп. 2. Тел. 284 18 66, 8 029 684 18 66.

Отпечатано на настольно-издательской системе XEROX в ИООО «Право и экономика».

ISBN 985-442-120-1



9 854421201