

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

МИНСКИЙ ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Серия «Высшая школа бизнеса»

МЕТОДОЛОГИЯ
ИЗМЕРЕНИЯ И ПРАКТИКУМ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(в стартовых условиях
устойчивого развития организации)

Минск
«Право и экономика»
2016

УДК 336.6
ББК 65.26
В93

Серия основана в 2007 г.

Авторы:

Высоцкий О.А. п. 4; п.п. 6.4.; Гарчук И.М. п. 1; п.п. 6.1;
Данилова Н.С. п. 3; п.п. 6.3; Зацепина Е.В. п. 2; п.п. 6.2; Кот Н.Г. п. 5; п.п. 6.5;

Под научным руководством и редакцией
доктора экономических наук, профессора, научного руководителя Центра
устойчивого развития предприятий при учреждении образования «Брестский
государственный технический университет» О.А. Высоцкого

Рецензенты:

член-корреспондент НАН Беларуси, доктор юридических наук,
профессор, Заслуженный юрист БССР В.Г. Тихиня,
доктор экономических наук, профессор И.Л. Акулич
(Белорусский государственный экономический университет),
член-корреспондент НАН Беларуси, доктор экономических наук,
профессор В.Ф. Медведев (Институт экономики НАН Беларуси)

Высоцкий, О.А.

В93

Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова, Е.В. Зацепина, Н.Г. Кот; под научн. ред. О.А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – 272 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»)

ISBN 978-985-552-561-6.

Излагается методология измерения, анализа и оценки уровней управляемости стратегии, маркетинга, организационной структуры, управления человеческими ресурсами и финансового потенциала в стартовых условиях устойчивого развития организации. Выполнена оценка показателей в стартовых условиях стратегии устойчивого развития организации. Определены уровни управляемости в стартовых условиях стратегического развития маркетинговой деятельности организации. Рассмотрены экспресс методы измерения, анализа и оценки процессов управления в стартовых условиях формирования уровней управляемости организации. Разработаны методы измерения, анализа и оценки процессов управления человеческими ресурсами в стартовых условиях формирования уровней управляемости организацией. Определен финансовый потенциал как стартовая точка в управлении финансами организации. Разработан практикум по управлению организацией.

Предназначена для руководителей и специалистов организаций, менеджеров, специалистов в области экономического моделирования, для аспирантов, магистров и консультантов, реализующих принципы совершенствования систем управления.

УДК 336.6
ББК 65.26

ISBN 978-985-552-561-6

© Высоцкий О.А., Гарчук И.М., Данилова Н.С., Зацепина Е.В., Кот Н.Г. 2016
© Оформление ИООО «Право и экономика», 2016

ВВЕДЕНИЕ

Методология измерения процессов управления в стартовых условиях устойчивого развития организации, позволяющая определять в количественных единицах характеристики управления организацией; стратегией развития (на пять, десять, пятнадцать и двадцать лет); маркетинговыми действиями; человеческими ресурсами; потенциалом организации, возникла благодаря новым теориям управления устойчивым развитием организации.

Новые теории управления, которые появились за последние десять лет, создали основу для разработки новых методов измерения, анализа и оценки процессов управления в условиях устойчивого развития организации.

Разработанные в последние годы теории представляют:

- теорию и методологию переходных процессов на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства;

- теорию прозрачного управления в системе обеспечения устойчивого развития организации;

- теорию основ устойчивого развития производственной организации.

Данные теории выявили проблемы в процедурах измерения характеристик управления. Возник вопрос о разработке новых методов предварительного измерения процессов управления организацией, потенциалом финансово-экономического анализа и оценки эффективности управления.

Появившиеся показатели, характеризующие процесс управления в целом, выделились в особый ряд, требующий нестандартного подхода к процессам и процедурам измерения.

Скорость появления новых технологий измерения заставляет искать решения об измерениях «обзорных» характеристик развития организации на уровнях десять, пятнадцать и двадцать лет. Расширяющееся проблемное поле, в котором процессы функционирования систем управления должны «встречать» новые инновационные технологии управления и технологии основного производства, адаптировать эти технологии в деловой среде организации и удерживать конкурентоспособность во всех режимах устойчивого развития организации.

Расширяя и уточняя методы измерения процессов управления организацией, приходится совершенствовать алгоритм измерения, искать новые формы и модели управления новыми функциями управления

(человеческими ресурсами, финансово-экономическим потенциалом, организационной структурой и штатным расписанием). Возникший ряд функций управления заставляет говорить о взаимовлиянии функций в разных фазах развития организации и о возможных корректировках процессов управления.

В предлагаемой монографии авторы выделили функции управления существенно влияющие на процессы устойчивого развития организации. Рассматривая вопросы измерения стартовых условий развития организации, особое внимание было обращено на определение показателей стратегии устойчивого развития; экспертные методы измерения, анализа и оценки уровней развития стратегии организации; оценку стартовых условий показателей стратегии устойчивого развития через специальные и общие функции управления.

Рассматривая измерение стартовых условий стратегии развития маркетинговых действий, учтены особенности маркетинговой деятельности под влиянием маркетинговой среды и заинтересованных сторон организации. Была уточнена методология измерения и анализа стартовых условий маркетинговой деятельности и качество информационного обеспечения при оценке эффективности функционирования маркетинга как специальной функции управления.

В монографию вошли экспресс-методы измерения, анализа и оценки процессов управления организацией. Выделены методы измерения процесса управления человеческими ресурсами и определения финансово-экономического потенциала как стартовой точки в управлении организацией.

Особого внимания заслуживает сам процесс измерения, поскольку на каждом этапе алгоритма измерения процессов управления раскрываются заинтересованные стороны в получении информации об уровне управляемости функциями управления; должностях, несущих ответственность за достигнутый уровень управляемости; скорости развития процессов управления; векторов сил развития, обеспечивающих устойчивое развитие организации.

На каждом этапе измерения процессов управления раскрываются характеристики управления организацией, позволяющие определить особенности функционирования процессов и процедур управления. Если на первом этапе осуществляется сбор исходной информации о процессах управления, то уже на втором этапе определяется уровень управляемости организацией; специальными и общими функциями управления; обобщающими показателями процессов управления орга-

низацией и её подразделениями. Второй этап позволяет построить характеристики развития организации; специальных и общих функций управления; временных интервалов, определяющих время стабилизации в процессах управления; установить принадлежность функций управления к зонам развития организации.

На всех этапах измерения процессов управления раскрываются характеристики и показатели, позволяющие увидеть проблемные зоны в управлении и рассчитать силы воздействия на процессы устойчивого развития организации.

Практические задачи, предлагаемые в монографии, подсказывают заинтересованным сторонам, что они могут узнать о процессах управления организацией. В качестве примера в подразделах шестой главы приводятся задачи, затрагивающие наиболее важные функции управления современной организацией в условиях изменчивости и неопределённости деловой среды.

Переход от анализа прошедших событий к управлению микроэкономическими системами в реальном режиме времени и к долгосрочному прогнозу развития будущих процессов позволяет обзирать будущие события, сравнивать их достижения с фактическим состоянием и предвидеть проблемные зоны в управлении организацией.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Высоцкий О. А. и др. Диагностика и мониторинг процессов управления хозяйственными системами / О. А. Высоцкий, Н. В. Белевец, П. В. Каленюк, А. М. Омелянюк, И. А. Куксюк, Н. И. Прокопук; под общ. ред. О. А. Высоцкого. - Мн.: ЦНИИТУ, 1999. – 234 с.: ил.
2. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года. Под общей редакцией Гуревича В.Л. – Мн.: БелГИСС, 2009. – 152с.
3. Высоцкий О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седегова. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 396с.
4. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
5. Высоцкий О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под научн. ред. В. Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с.
6. Экономико-математические методы и модели: Учеб. пособие / Н.И. Холод, А.В. Кузнецов, Я.Н. Жихар и др.; Под общ. Ред. А.В. Кузнецова. Мн.: БГЭУ, 1999. – 258 с.
7. Крупченко В.Р. Управление строительством. Учебник для вузов. – М.: Стройиздат, 1986. – 343 с.
8. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества: ГОСТ Р ИСО 10014-2008. – Введ. 01.12.2009. – Москва: ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 2009. – 27 с.
9. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие / Е.А. Иванова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 298 с.
10. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие / И.М. Лифиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – 460 с.
11. Евланов Л.Г., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении / Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов. – М.: «Экономика», 1978. – 133 с.
12. Зацепина Е.В. Маркетинг в системе мониторинга текущего управления устойчивым развитием организации / Е.В. Зацепина; под научн. ред.

- В.Ф. Медведева. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2015. – 115 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
 14. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник. - Мн.: Выш. шк., 2009. – 511 с.
 15. Минаев Д.В. Маркетинг в схемах и моделях / Серия «Высшее профессиональное образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 480 с.
 16. Высоцкий О. А., Седегов Р. С. Процессы управления микроэкономическими системами / О. А. Высоцкий, Р. С. Седегов, Н. В. Борсук, Н. Ф. Кучинская; под научн. ред. В. Ф. Медведева. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2005. – 259 с.
 17. Бучик И.Н. Система оперативного управления маркетинговой деятельностью предприятий. Под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Мн.: ИООО «Право и экономика», – 2005. – 175 с.
 18. Ромашкина Г.Ф., Татарова Г.Г. Коэффициент конкордации в анализе социологических данных // Социология: методология, методы, математические модели. –2005. – №20.
 19. Официальный сайт ИСО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.org/iso/ru/> – Дата доступа: 20.04.2015.
 20. Борбаць Н.М. Измерение удовлетворенности заинтересованных сторон в системе менеджмента качества / Н.М. Борбаць // Менеджмент качества продукции и услуг материалы Международной научно-технической конференции (26-28 октября 2004 года, г. Брянск) / под ред. О.А. Горленко, Ю.П. Симоненкова – Брянск, 2004. – С. 75 -77.
 21. А.В. Селезнева, Я.А. Аникина Разработка методики оценки удовлетворенности потребителей // Вестник ПНИПУ. Машиностроение, материаловедение, №2. – 2014. – С.94-103.
 22. Высоцкий О.А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О.А. Высоцкий. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2014. – 54 с.
 23. Зацепина Е.В., Гарчук И.М. Метод экспертных оценок в измерении и анализе уровней управляемости маркетинговой деятельности организации // Материалы IX Республиканской научной конференции молодых ученых и студентов «Современные проблемы математики и вычислительной техники», Брест, 19-21 ноября 2015 / УО «Брестский государственный технический университет».
 24. Постюшков А.В. Оценочный менеджмент: Учебное пособие / А.В. Постюшков. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
 25. Сак А.В. Оптимизация маркетинговых решений: учеб. пособие / А.В. Сак, В.А. Журавлёв. – Минск: Издательство Гревцова, 2010. – 304 с.

26. Елисеева И.И. Общая теория статистики: учебник / И.И. Елисеева, М.М. Юзбашев. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 656 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е издание / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
28. Матюшков Л.П., Дубина Е.Н. Задания для выполнения практических работ по основам стандартизации, сертификации и управления качеством: электронный практикум / Л.П. Матюшков, Е.Н. Дубина. – Брест: БРГУ, 2013. – 73 с.
29. Адлер Ю.П., Турко С.В. Хороший потребитель – довольный потребитель, или что приходит в голову, когда говорят про удовлетворенность и лояльность. – М.: Стандарты и качество, 2006 – 44 с.
30. Хилл Н., Сельф Б., Роше Г. Измерение удовлетворенности потребителей по стандарту ИСО 9000:2000. – М.: Технологии, 2004. – 192 с.
31. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2000. – 464 с.
32. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров / В.А. Грабауров. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
33. Беляевский И.К., Серебровская Т.П. Маркетинговые исследования / И.К. Беляевский, Т.П. Серебровская. – Московская финансово-промышленная академия. – М., 2006. – 163 с.
34. Разработка управленческих решений: Учебник. Э.А. Смирнов – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
35. 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. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2013. – 220 с. – (Серия «Социально-экономические системы и их модели»).
36. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебник. М.: ТК Велби, Проспект. 2004. – 328 с.
37. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2004. – 287 с.
38. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. — М.: Экономика, 1997. — 286 с.
39. Тестина М.Ф. Экономическая оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Шахты: АО "Принтер", 1996. - 51 с.
40. Пшеничников А.А. Планирование экономического потенциала предприятия // Экономист. 1992.- № 4. - С.12-16

41. Горбунов Э.П. Структура и эффективность общественного производства. М.: Мысль, 1974. - 198 с.
42. Хачатуров Т.С. Эффективность общественного производства // Плановое хозяйство. 1985. - № 2. - С.42
43. Адамов В.Е. Производственный потенциал промышленности и ускорение экономического развития. Проблемы методологии статистической оценки ускорения социально-экономического развития: Тезисы докладов всесоюзной науч. конф. М.: МЭСИ, 1987. - С.3-5
44. Харин А. А., Коленский И. Л. Управление инновациями. М., 2003.
45. Белоусов Р. А. Рост экономического потенциала. М., 1971.
46. Оценка экономического потенциала предприятия / М. Ф. Тестина, Е. В. Шевченко, Г. П. Соломко, В. О. Горшков // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования в современных условиях: сб. материалов 3 Всеросс. Научн-практ. Конф. Ч2. Пенза, 2001. С.56-58
47. Плышевский Б. Потенциал инвестирования. // Экономист, №3, 1996г.
48. Тодосийчук А. Научно-технический потенциал социально-трудовой сферы. // Экономист, №12, 1997 г.
49. Лычкин Ю. Потенциал строительного комплекса. // Экономист, №6, 1997г.
50. Цыгичко А. Сохранение и приумножение производственного потенциала страны. // Экономист, №7, 1992г.
51. Симионова Н.Е., Симионов Р.Ю. Оценка бизнеса: теория и практика: Учебное пособие для ВУЗов. — М.: Феникс, 2007. — 571 с.
52. Свободин В.А. Вопросы определения и эффективности производственного потенциала / В.А. Свободин // АПК: экономика, управление. – 1991. – № 3. – С. 27-30.
53. Клепиков Ю.Н. Оценка уровня и стратегия улучшения использования экономического потенциала предприятия: автореф. дис... канд. экон. наук / Ю.Н. Клепиков – Белгород, 1999. – 23 с.
54. Миско К. М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования) / К. М. Миско. – М.: Наука, 1991. – 94 с.
55. Ресурсный потенциал экономического роста / под ред. М.А. Комаров, А.Н. Романов. – М.: Путь России, 2002. – 567 с.
56. Огорокова Л.Г. Ресурсный потенциал предприятий / Л.Г. Огорокова. – СПб.: С-ПбГТУ, 2001. – 293 с.
57. Экономический потенциал развитого социализма / под ред. Б. М. Мочалова М.: Экономика, 1982, 73 с.

58. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 310с.
59. Экономический потенциал развитого социализма / Под ред. Б. М. Мочалова. – М.: Экономика, 1982. – 280 с.
60. Задоя А. А. Народнохозяйственный потенциал и интенсивное производство. – Киев: Вища школа, 1986. – 154 с.
61. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК / А.Н. Люкшинов. – М.: Колос, 1999. – 367 с.
62. Горбунов Э. Экономический потенциал развитого социалистического общества//Вопросы экономики.— 1981. — №9. — С. 14-19.
63. Экономический потенциал развитого социализма [Текст] / под ред. Б.М. Мочалова ; [Б.М. Мочалов, Ф.М. Русинов, Д.К. Шевченко и др.]. - М. : Экономика, 1982. - 278 с. ; 22 см. - Библиогр.: с. 275.
64. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Под общ. Ред. Панова С. А. – М.: Экономика, 1997. – 288с.
65. Мизес Л. Индивид, рынок и правовое государство. - СПб., «Пневма», 1999, 196с.
66. Е.В. Лапин. Оценка экономического потенциала предприятия и механизм ее реализации <http://do.gendocs.ru/docs/index-218376.html>
67. Сытдыков Р. О многокритериальности целевой функции модели оптимизации режимов ЭЭС // Electroenergetika Journal. Technical University of Kosice. 2009. Vol.2, №4. P. 1-13

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТАРТОВЫХ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Определение показателей стратегии устойчивого развития организации	6
1.2 Методы измерения, анализа и оценки уровней развития стратегии организации	17
1.2.1. Экспертные методы прогнозирования стратегии устойчивого развития организации	17
1.2.2 Интуитивные методы прогнозирования стратегии устойчивого развития организации	18
1.2.3 Аналитические методы прогнозирования стратегии устойчивого развития организации	27
1.3 Оценка уровней управляемости показателей в стартовых условиях стратегии устойчивого развития организации	33
1.4 Оценка уровней управляемости стратегии устойчивого развития через показатели деятельности организации	46
2. ИЗМЕРЕНИЕ СТАРТОВЫХ УСЛОВИЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	54
2.1 Особенности измерения показателей стратегии развития маркетинговой деятельности организации	54
2.2. Методология измерения и анализа показателей стратегии развития маркетинговой деятельности организации	70
2.2. Качество информационного обеспечения стратегии развития маркетинговой деятельности организации	99
3. ЭКСПРЕСС-МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СТАРТОВЫХ УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	105

3.1 Показатели, методы и модели измерения, анализа и оценки процессов управления организацией и их участие в диагностике уровней управляемости организации	105
3.2 Экспресс-методы измерения, анализа и оценки уровней управляемости по организационной схеме организации	119
3.3 Целесообразность и эффективность использования экспресс-методов в процессах диагностики уровней управляемости организации	121
4. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СТАРТОВЫХ УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	125
4.1 Влияние человеческого фактора на процессы совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации	125
4.2. Методы анализа деловых качеств специалистов и разработки обучающих программ	129
4.3 Система оценки эффективности труда работников организации	132
4.4 Методы измерения и анализа деловых качеств личности – специалиста	139
4.5 Методы измерения и анализа экспертной оценки труда специалистов	155
4.5.1 <i>Общие принципы оценки эффективности труда служащих</i>	155
4.5.2 <i>Методы оценки труда служащих</i>	158
5. ИНТЕГРАЛЬНО-РЕГУЛИРУЮЩИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАК СТАРТОВАЯ ТОЧКА В РАЗВИТИИ ФИНАСОВ	170
5.1 Экономический потенциал как основа управления финансами	170
5.2 Методика анализа компонентов интегрально-регулирующего показателя устойчивого развития	177
5.3 Измерение уровня интегрально-регулирующего показателя устойчивого развития	184
6. ПРАКТИКУМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (В СТАРТОВЫХ УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ)	193

6.1 ЗАДАЧИ по измерению процессов и процедур управления стратегией устойчивого развития организации	193
6.2 ЗАДАЧИ по измерению показателей стратегии развития маркетинговой деятельности организации	204
6.3 ЗАДАЧИ по измерению процессов и процедур управления организацией с помощью экспресс-методов	207
6.4 ЗАДАЧИ по измерению процессов и процедур управления человеческими ресурсами в организации	209
6.5. ЗАДАЧИ по измерению процессов и процедур управления финансами в организации	220
ГЛОССАРИЙ	237
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	264

Научное издание

Серия «Высшая школа бизнеса»

**Высоцкий Олег Арсентьевич
Гарчук Инна Максимовна
Данилова Наталья Сергеевна
Зацепина Елизавета Владимировна
Кот Наталья Генриховна**

**МЕТОДОЛОГИЯ ИЗМЕРЕНИЯ И ПРАКТИКУМ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(в стартовых условиях устойчивого развития организации)**

Редактор *В.Г. Гавриленко*

Подписано в печать 14.07.2016 Формат 60x84_{1/16} Бумага офсетная
Гарнитура Roman Печать цифровая Усл.печ.л. 17,0 Уч.изд.л. 17,4

Тираж 100 экз. Заказ № 2218

ИООО «Право и экономика» 220072 Минск Сурганова 1, корп. 2

Тел. 284 18 66, 8 029 684 18 66

E-mail: pravo-v@tut.by; pravo642@gmail.com Отпечатано на издательской системе

KONICA MINOLTA в ИООО «Право и экономика»

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий, выданное

Министерством информации Республики Беларусь 17 февраля 2014 г.
в качестве издателя печатных изданий за № 1/185