

Учреждение образования
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
менеджмента


И.М. Гарчук

«~~24~~» 03 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан
экономического факультета


В.В. Зазерская

«~~24~~» 03 2023 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
для специальности 1 - 25 80 01 Экономика
высшего образования второй ступени по учебной дисциплине

Составитель: Гарчук И.М.

Рассмотрено и утверждено на
научно-методическом совете университета
«14» 04 2023 г. протокол № 5

рег. № УМК 22/23-145

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В КОМПЛЕКСЕ

Электронный учебно-методический комплекс содержит:

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
1.1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ».....	4
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	59
2.1 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ».....	59
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	83
3.1 ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ».....	83
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	85
4.1 УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ».....	85

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по учебной дисциплине «Основы устойчивого развития предприятия» 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 обучающихся по специальности 1 - 25 80 01 Экономика высшего образования второй ступени по учебной дисциплине.

Содержание разделов ЭУМК соответствует требованиям образовательного стандарта высшего образования II ступени (магистратуры) ОСВО 1-25 80 01-2019 и учебного плана по специальности высшего образования второй ступени (магистратуры) 1 - 25 80 01 Экономика.

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 «Основы устойчивого развития предприятия» основан на законодательных и нормативных актах, действующих в Республике Беларусь. Предметное содержание представлено в форме определений основных понятий, таблиц и структурно-логических схем.

Структура ЭУМК включает:

1. Теоретический раздел, состоящий из краткого конспекта лекций по дисциплине «Основы устойчивого развития предприятия» по темам курса.
2. Практический раздел, в котором представлены материалы для практических занятий.
3. Контроль знаний, представлен вопросами для подготовки к экзамену.
4. Вспомогательный раздел ЭУМК представлен в виде учебной программы по дисциплине «Основы устойчивого развития предприятия» и перечень изданий, рекомендуемых для изучения

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

ТЕМА 1 МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	<u>5</u>
ТЕМА 2 ПОКАЗАТЕЛИ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.	<u>14</u>
ТЕМА 3 МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ, ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ	<u>21</u>
ТЕМА 4 ДИАГНОСТИКА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ	<u>30</u>
ТЕМА 5 РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	<u>42</u>
ТЕМА 6 МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	<u>48</u>
ТЕМА 7 КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	<u>53</u>
ТЕМА 8 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	<u>55</u>

Тема 1 Тема 1. Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия.

1.1 Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия – стандарты ИСО 9004-2009; 2010; 2018 г.

1.2 Заинтересованные стороны. Потребности и ожидания. Устойчивый успех. Человеческие ресурсы. Производственная среда. Знания, информация и технологии. Мониторинг, измерение, анализ и обзор. Улучшение, инновации и обучение.

1.3 Измерение, оценка и анализ процессов управления с позиции устойчивого развития предприятия.

1.1 Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия – стандарты ИСО 9004-2009; 2010; 2018 г.

Для обеспечения успешной деятельности и достижения устойчивого развития руководство предприятия может применять взаимосвязанные принципы менеджмента. На рисунке 1.1 приведены восемь принципов менеджмента, способствующих устойчивому развитию предприятия.



Рисунок 1.1 Принципы менеджмента

Стратегическим решением для достижения устойчивого развития предприятия может стать принятие следующих принципов менеджмента: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Между стратегическим менеджментом и достижением финансового и экономического эффекта существует четкая взаимосвязь, поэтому применение принципов менеджмента может способствовать развитию системного подхода для достижения финансовых и экономических целей. На рисунке 1.2 показаны инструменты достижения экономического и финансового эффектов.

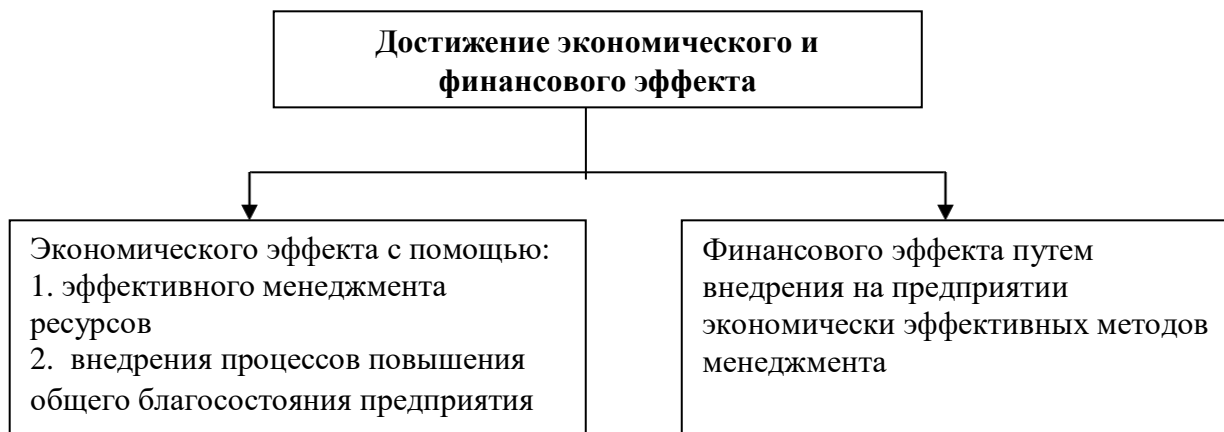


Рисунок 1.2 Методы достижения экономического и финансового эффекта

Экономический эффект может быть достигнут с помощью эффективного менеджмента ресурсов и внедрения процессов повышения общего благосостояния производственной организации. Финансовый эффект, т.е. результат улучшения деятельности, выраженный в денежной форме и достигнутый путем внедрения на предприятии экономически эффективных методов менеджмента.

Успешное использование принципов менеджмента основывается на применении процессного подхода, приведенного на рисунке 1.3.

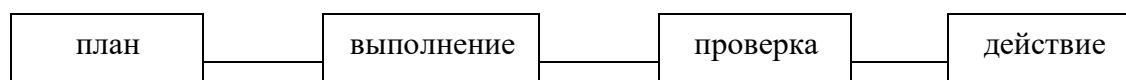


Рисунок 1.3 Процессный подход

Данный подход позволяет руководству производственной организации выполнить оценку требований, составлять планы действий, выделять необходимые ресурсы, проводить мероприятия для постоянного улучшения и измерения эффективности полученных результатов. Это даст возможность руководству принимать обоснованные решения для выбора стратегий, разработки новой продукции или выполнения финансовых соглашений.

Для достижения устойчивого развития руководство может применять принципы ко всем своим системам менеджмента, в том числе к основным факторам, способствующим устойчивому развитию производственной организации (рисунок 1.4).

Для того, чтобы предприятие получило долгосрочную выгоду путем достижения устойчивого развития система управления предприятием должна опираться на ряд подсистем, к которым можно отнести эффективное использование ресурсов; принятие решений, основанных на количественных данных; ориентацию на удовлетворение потребителя; ориентацию на удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон; уравновешивание потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон.



Рисунок 1.4 Факторы, способствующие устойчивому развитию

1.2 Заинтересованные стороны. Потребности и ожидания. Устойчивый успех. Человеческие ресурсы. Производственная среда. Знания, информация и технологии. Мониторинг, измерение, анализ и обзор. Улучшение, инновации и обучение.

В связи с тем, что предприятия осуществляют свою деятельность в постоянно изменяющейся деловой среде, руководство должно постоянно проводить мониторинг и анализировать деловую среду (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 Деловая среда предприятия

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
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> - качество продукции - дифференциация продукции - цена продукции - своевременность поставки продукции
Владельцы организации	<ul style="list-style-type: none"> - устойчивая прибыль - прозрачность процессов управления
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> - качество производственной среды - признание - хорошие условия труда - гарантия занятости - нематериальные поощрения и денежные вознаграждения
Поставщики и партнеры	<ul style="list-style-type: none"> - взаимная выгода - преемственность
Общество	<ul style="list-style-type: none"> - защита окружающей среды - надлежащий уровень культуры отношений - выполнение законодательных и нормативных требований
Государство	<ul style="list-style-type: none"> - улучшение экономических показателей - содействие развитию секторов рынка - обеспечение конкурентоспособности производственных организаций - обеспечение занятости населения

В условиях достижения устойчивого развития путем сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, нужно

принимать во внимание, что деловая среда предприятия будет всегда изменчивой и неопределенной.

1.3 Измерение, оценка и анализ процессов управления с позиции устойчивого развития предприятия.

Каждое предприятие имеет свои специфические процессы, которые различаются в зависимости от вида, размера и уровня зрелости предприятия. Деятельность в рамках процесса должна быть определена и адаптирована к размеру и отличительным чертам предприятия, чтобы привести к устойчивому развитию.

Руководству предприятия необходимо управлять всеми процессами, чтобы гарантировать, что они являются достаточно эффективными для достижения устойчивого развития. Этому может способствовать принятие «процессного подхода», который включает установление взаимозависимостей, ограничений и совместных ресурсов процессов.

Процессы и их связи должны рассматриваться на регулярной основе, и должны приниматься соответствующие меры по их улучшению. Процессами следует управлять как системой, создавая и понимая сеть процессов, их последовательность и взаимодействия.

Предприятие должно идентифицировать и планировать процессы, а также определять деятельность, необходимую для предоставления продукции, которая будет постоянно отвечать потребностям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон. Процессы устойчивого развития должны планироваться в соответствии со стратегией организации, а также должна учитываться деятельность по менеджменту, обеспечению ресурсами, созданию продукции, измерению и обзору.

Взаимосвязи процесса устойчивого развития должны определять, как между ее процессами происходит координация в области планирования, создания, мониторинга, оценки, улучшения и инноваций.

Планирование процесса устойчивого развития даст возможность определить потребность предприятия в разработке или приобретении новых технологий, разработке новой продукции или принятии новых свойств продукции для добавления ценности.

Мониторинг

Установление, внедрение и поддержание процессов мониторинга деловой среды организации позволяет собирать и управлять информацией и данными.

Для достижения устойчивого развития в постоянно изменяющейся и неопределенной деловой среде организации нужно осуществлять мониторинг и регулярно анализировать деловую среду (рисунок 1.6).

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.



Рисунок 1.6 Мониторинг, измерение, анализ и обзор процессов управления

Измерение

Оценка устойчивого развития предприятия в достижении запланированных результатов должна выполняться в соответствии с видением, миссией, элементами политики и целями на всех уровнях управления и для всех соответствующих функций организации. Процесс измерения и анализа следует использовать для мониторинга устойчивого развития, так как он может предоставить организации необходимые данные и информацию для принятия результативного решения. Выбор соответствующих ключевых показателей деятельности и методологии мониторинга является наиболее важным для успешной реализации процесса измерения и анализа.

Сбор информации и данных для оценки деятельности организации осуществляется с помощью результативных инструментов.

Методы, которые используются для сбора информации и данных, касающихся ключевых показателей деятельности, должны быть практичными и подходить для организации. Они включают:

- отчет по бизнес-деятельности (отчет по финансовым результатам или объему продаж);
- оценка и контроль риска;
- опросы, анкетирование и исследования удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;
- статистика и отчеты, предоставленные сторонними организациями;
- бенчмаркинг;
- обзор деятельности, включая поставщиков;
- мониторинг и учет изменчивости процесса и характеристик продукции.

Ключевые показатели деятельности

Показателями деятельности предприятия являются факторы, находящиеся под управлением и играющие особо важную роль в достижении ею устойчивого развития. Данные показатели позволяют предприятию идентифицировать, проводить мониторинг и прогнозировать направления, определять цели, поддающиеся измерению, и, при необходимости, предпринимать предупреждающие и корректирующие действия. Руководство организации должно выбирать ключевые показатели деятельности в качестве основы для принятия стратегических решений. Ключевые показатели деятельности в свою очередь должны быть последовательными как показатели деятельности для соответствующих функций и на различных уровнях управления в рамках организации, чтобы поддержать достижение целей на высшем уровне.

Ключевые показатели деятельности должны соответствовать характеру и размеру организации, а также ее продукции, процессам и видам деятельности. Они должны согласовываться с целями организации, которые в свою очередь должны согласовываться с ее стратегией и политикой. При выборе ключевых показателей деятельности следует учитывать особую информацию, относящуюся к рискам и возможностям.

Информация, необходимая для выбора ключевых показателей, должна быть точная, достоверная, своевременная и полная в соответствии с которой можно было бы действовать.

Внутренний аудит

Внутренние аудиты проводятся для определения уровня соответствия системы менеджмента предприятия установленным критериям. Результаты внутренних аудитов могут представляются в виде отчетов о соответствии, возможностей для улучшения и несоответствий.

Внутренние аудиты предоставляют возможность для улучшенного понимания сильных и слабых сторон организации. Они могут быть использованы как результативное и эффективное средство в стремлении организации к улучшению и достижению устойчивого развития.

Внутренний аудит может быть результативным процессом для идентификации проблем, рисков и несоответствий, которые последовательно

рассматриваются посредством анализа основных причин, разработки и осуществления планов предупреждающих и корректирующих действий.

Выходные данные внутренних аудитов представляют собой достоверный источник информации, используемой для рассмотрения проблем и несоответствий; идентификации возможностей для улучшения; бенчмаркинга лучших практик; повышения осведомленности о взаимоотношениях в рамках системы менеджмента качества.

Анализ

Для достижения устойчивого развития предприятие должно анализировать свою деловую среду и потенциальное воздействие данных и информации на стратегию и элементы политики организации.

Собранные данные и информация помогают анализировать такие вопросы о стратегии и политике, как: изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе; существующая продукция и деятельность; продукция и процессы, которые организации необходимо создать в будущем; изменяющиеся требования к продукции в долгосрочной перспективе и др.

Обзор информации, собранной посредством мониторинга и измерения

Для обзора имеющейся информации необходимо использование систематического подхода, а также для гарантии того, что информация используется для принятия решения. Источники информации могут включать данные, собранные на основе мониторинга; измерения деятельности организации, результатов внутреннего аудита и деятельности по самооценке; обратной связи от заинтересованных сторон.

В процессе обзора необходимо оценивать результаты достижения поставленных целей. Обзоры проводятся периодически через запланированные интервалы времени для определения следующих основных направлений:

- развитие предприятия, направленное на достижение целей;
- возможностей по улучшению, инновациям и приобретению знаний;
- на определение и оценку проведенной заранее деятельности по улучшению, включая аспекты адаптируемости, приспособляемости и способности реагировать в зависимости от видения и целей организации.

Выходные данные обзоров можно использовать для бенчмаркинга между процессами внутри организации или для демонстрации тенденций в процессе. Их также можно использовать за пределами организации для сравнения с результатами, достигнутыми другими организациями в том же секторе или в других секторах. Выходные данные обзоров могут указывать на то, были ли обеспечены соответствующие ресурсы и насколько результативно они использовались при достижении целей организации.

Выходные данные обзоров следует предоставлять в таком формате, который может способствовать осуществлению деятельности по улучшению

процесса. На рисунке 1.7 приведены характеристики обзора информации, собранной посредством мониторинга.



Рисунок 1.7 Обзор информации, собранной посредством мониторинга

Устойчивое развитие предприятия базируется на определенной стратегии, проявляется в его способности удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в течение длительного срока и сбалансировано. Это достигается посредством учета деловой среды, результативного менеджмента возможностей и рисков, обучения на базе опыта, а также посредством применения улучшений и инноваций.

Тема 2. Показатели и функции управления устойчивым развитием предприятия.

2.1 Показатели, характеризующие управление устойчивым развитием предприятия.

2.2 Характеристика системы управления устойчивым развитием предприятия. Структура показателей оценки инновационного развития и потенциала предприятия.

2.3 Уровни управляемости специальных функций управления устойчивым развитием предприятия.

2.1 Показатели, характеризующие управление устойчивым развитием предприятия.

В процессе управления наблюдается специализация работ по отдельным элементам – функциям управления, под которыми понимается определенный вид управленческой деятельности, выражающий целенаправленное воздействие и представляющий собой совокупность решений в сфере управления, являющийся результатом дифференциации целенаправленных воздействий на объект управления.

Функции управления принято считать одной из основополагающих категорий науки управления.

Более полно характеризуют деятельность организации международные стандарты ИСО серии 9000, определяющие основные требования к качеству управления (рис.2.1):

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

1. 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 социальной, экономической и научно-технической областях, предвидеть опасности и возможности, формулировать политику и стратегию организации, позволяющие справиться с опасностями и использовать возникающие новые возможности. Важнейшее его назначение – обеспечить устойчивое развитие

организации в долгосрочном периоде. Стратегическое планирование охватывает долгосрочный период 1 и более лет.

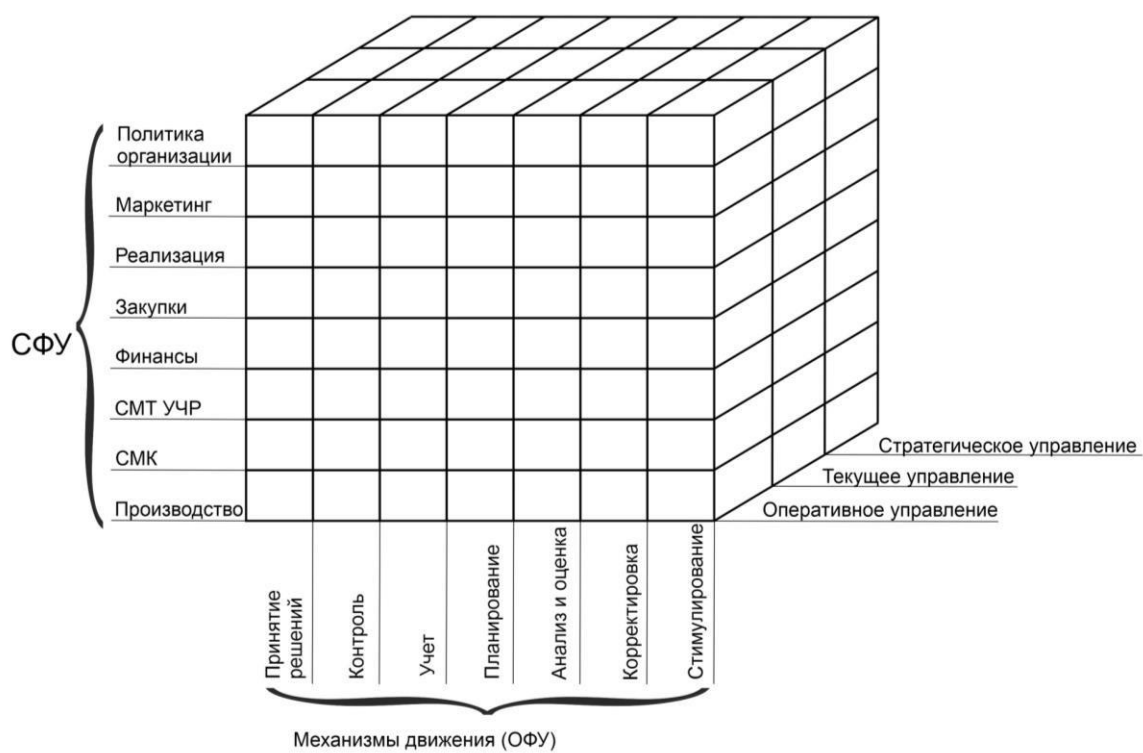


Рисунок 2.1 Управленческий куб совокупных функций управления

Цель текущего планирования – последовательная поэтапная реализация выработанной стратегии. Задачами текущего планирования являются:

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

Охватывает период 1 месяц – 3 месяца – 1 год.

Оперативное планирование является продолжением текущего планирования, охватывает период – неделя – месяц.

Цель – обеспечить повседневную согласованную работу всех подразделений организации по достижению стратегических и текущих целей при наилучшем использовании ресурсов.

Содержанием оперативного планирования является формирование плановых заданий подразделениям организации на основе заданий, разработанных в ходе текущего планирования, с учетом фактических результатов деятельности организации в истекшем периоде.

Время разработки планов максимально приближено к их выполнению.

2.2 Характеристика системы управления устойчивым развитием предприятия. Структура показателей оценки инновационного развития и потенциала предприятия.

В процессе управления происходит специализация работ по отдельным элементам – функциям управления, поэтому на основании «петли качества» международных стандартов ИСО серии 9000 теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий рассматривает восемь специальных функций управления:

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

- качества выпускаемой продукции;
- воздействия деятельности предприятия на окружающую среду;
- безопасность и здоровье;
- конфиденциальность управления и функционирования предприятия;
- проводимые исследования и используемые технологии на предприятии; поставки и реализация производимой продукции.

СФУ маркетингом включает следующие показатели:

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

СФУ реализацией. Основными показателями являются продвижение на рынок продукции, производимой на предприятии. Успех реализации данной задачи, несомненно, зависит от того, насколько эффективно организована реализационная деятельность исследуемого объекта.

Эффективность управления реализацией зависит от того, насколько качественно проработаны вопросы формирования подразделений, выполняющих реализационные функции, исходя из размеров предприятия, его целей и выдвинутых стратегий; вопросы структурирования работ, выполняемых персоналом; а также вопросы создания и развития необходимых условий для наиболее эффективной деятельности не только коммерческих служб, но и всего предприятия целом.

СФУ закупками.

Целью является своевременное и качественное удовлетворение потребностей производства в необходимом сырье и материалах. продвижение на рынок продукции, производимой на предприятии.

Одной из основных задач руководства является создание и дальнейшее развитие такой системы управления, которая бы позволила бы в кратчайшие сроки достигнуть этой цели.

СФУ финансами подразумевает не только управление финансовыми потоками предприятия.

Во-первых, это система стратегического планирования деятельности и стратегическое прогнозирование развития предприятия. Отсутствие стратегических планов и прогнозов приводит к тому, что не руководитель направляет развитие событий предприятия, а события управляют его действиями.

Во-вторых, это система управленческого учёта предприятия, то есть создание условий и требований, при которых вся информация, необходимая руководству для принятия решений, поступает в том виде и в те сроки, когда это необходимо.

В-третьих, это постоянно действующая система анализа финансового состояния организации и результатов её деятельности.

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

Общие функции управления включают:

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

Функция принятие управленческих решений – одна из важнейших функций управления. От качества управленческих решений в очень высокой степени зависит эффективность управления.

Решение – это управленческий акт, в котором определяется и стимулируется деятельность (поведение) подчиненного коллектива и отдельных работников, составляющих объект управления. Решение регламентирует (устанавливает): нормы поведения, цель деятельности, состав работ, подлежащих выполнению, и средства, которые могут быть использованы для достижения целей, методы и сроки выполнения работы и ее режим, качество работы и др.

Организация контроля за реализацией решений как функция управления – это процесс установления степени соответствия состояния и деятельности объекта управления принятым решениям, правовым, экономическим, техническим нормам.

В ходе контроля выявляются имеющиеся отклонения и обусловившие их причины, а также определяются пути устранения недостатков. Контроль является средством, побуждающим руководителей к принятию новых решений, направленных на устранение обнаруженных недостатков, а в случае необходимости на корректировку принятых решений.

Хорошо налаженный контроль дает возможность работать по принципу обратной связи, что повышает надежность управления, своевременно обнаруживать и устранять имеющиеся недостатки, принимать меры, исключающие их повторение.

Учет контролируемых решений как функция управления – это, во-первых, сбор и регистрация данных о состоянии объекта управления и результатах его деятельности, а также об окружающей производственной среде, во-вторых, измерение и фиксация всех изменений этих данных и, в-третьих, хранение полученных данных, их группировка.

Данные учета используются для принятия решений, для контроля, а также обобщаются и представляются в виде отчетов в вышестоящие органы управления.

Функция планирования действий, направленных на реализацию принятых решений, реализуется в процессе составления планов, представляющих собой комплексные решения о будущей деятельности управляемой подсистемы.

В плане указываются:

- цели (задачи) деятельности,
- порядок,
- сроки и методы их достижения,
- выделяемые для этого ресурсы.

Планирование можно рассматривать как предварительный этап цикла управления, который предшествует непосредственной исполнительской деятельности.

Функция анализа и оценки достигнутых результатов выполняется на заключительном этапе каждого цикла управления с целью подведения итогов деятельности в прошедшем периоде. В ходе реализации этой функции устанавливается:

- степень достижения целей,
- эффективность полученных результатов,
- качество работы,
- имевшие место недостатки и успехи,
- расход ресурсов и др.

В итоге дается оценка работы подразделений, выявляются лучшие и отстающие, поощряются хорошо работающие, наказываются отстающие, намечаются меры устранения недостатков.

Функция корректировки состоит в поддержании управляемой системы в режиме, обеспечивающем выполнение плана и других решений.

Корректировка необходима в связи с вероятностным характером производства, когда при планировании трудно предусмотреть все возможные случайные воздействия на ход производства. Посредством корректировки реализуется принцип обратной связи. С помощью учета и контроля выявляются отклонения, возникающие в ходе производства, а затем принимаются корректирующие решения, направленные на их предупреждение или устранение.

Функция стимулирования – это воздействие на трудовые коллективы и отдельных работников с целью повышения их трудовой и творческой активности, направленной на обеспечение выполнения планов и других решений, рост производительности труда, улучшение качества продукции и др.

Управление стимулированием носит как межфункциональный характер, так и присутствует внутри каждой функции управления. Управление стимулированием сегодня приобретает не пассивный, а активный характер и всё более перемещается в плоскость предпринимательской деятельности, нацеленной на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, повышение производительности труда и результативности работников.

На основании ИСО 9004:2010 установлено, что причины, связанные с **эффективностью управления**, могут быть скрыты в **деловой среде организации**, которая сочетает внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на достижение целей организации, а также удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

В этой связи выявлено одиннадцать **функций, характеризующих деловую среду организации**:

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

Функция системы управления организацией:

$$F(t_0) = F(\text{СФУ}(\text{ОФУ}(\text{ФУДСО}(t_0))))),$$

где СФУ – специальные функции управления;

ОФУ – общие функции управления,;

ФУДСО – функции управления деловой средой организации;

t_0 – стартовый момент времени (начальная точка измерений)

2.3 Уровни управляемости специальных функций управления устойчивым развитием предприятия.

Развитие системы управления предприятием обеспечивается при согласованном функционировании составляющих элементов системы управления и основывается на информационном обеспечении процесса принятия управленческих решений.

Наличие точной и достоверной информации о процессах, происходящих в системе 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 на конкретный интервал времени.

На основании теории и методологии переходных процессов определено, что устойчивое развитие управления предприятием достигается, когда показатели, характеризующие процесс управления, увеличиваются за определенный промежуток времени. Чем выше фактический уровень управляемости по сравнению с предыдущим, тем эффективней происходит развитие системы управления организацией.

$$\mathbf{УУ(t_{i+1}) - УУ(t_i) > 0}$$

где УУ – уровень управляемости организации;

t_i – i -ый временной интервал измерения;

t_{i+1} – следующий за i -ым временной интервал измерения.

При условии:

$$\mathbf{УУ(t_{i+1}) - УУ(t_i) = 0}$$

что говорит об успешном функционировании организации, но не эффективным.

Если же выполняется условие:

$$УУ(t_{i+1}) - УУ(t_i) < 0$$

то показатели, характеризующие процесс управления, уменьшаются за последующий промежуток времени, что говорит о возможной стагнации организации.

Приращение фактического уровня управляемости ($\Delta\PhiУУ$) определяет динамику улучшения (+) или ухудшения (-) уровня управляемости в организации:

$$\PhiУУ = УУ \pm \Delta\PhiУУ$$

Чем выше фактический уровень управляемости по сравнению с предыдущим, тем надежней функционирует система управления организацией.

Тема 3. Методы измерения, оценки и анализа процессов управления устойчивым развитием предприятия.

3.1 Диагностика и мониторинг.

3.2 Необходимость измерения уровней управляемости специальных и общих функций управления.

3.3 Методы и шкалы измерения процессов управления устойчивым развитием предприятия.

3.1 Диагностика и мониторинг.

Оценка принадлежности специальной функции управления к зонам управляемости 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 устойчивого развития организации за конкретный интервал времени, которая определяет перечень заданий, действий, ответственных за реализацию намеченных целей.

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

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

3. Диагностика включает в себя определение показателей, характеризующих все уровни управления: стратегический, текущий и оперативный, через охват всех уровней параметров управления: основных, дополнительных и вспомогательных.

4. Определение факторов влияния на параметры управляемости, определение параметров, характеризующих эти факторы влияния.

Основные задачи диагностики:

1. Многопараметрическое измерение параметров управляемости на конкретный момент времени.

2. Определение стартовой точки и ранжирование параметров для исследования траектории развития уровней управляемости.

3. Статическое измерение динамических процессов управления для последующего анализа и моделирования.

4. Сбор информации, необходимой для определения общего уровня управляемости организацией, определения стартовой точки, построения траектории развития системы управления организацией.

Схема разработки и проведения диагностики представлена на рисунке 3.1.

На первом этапе происходит подготовка руководящего документа по проведению исследования, в котором определены:

- цель и задачи диагностики,
- основные положения по ее выполнению,
- сроки начала и окончания исследований,
- обязанности и права специалистов, проводящих диагностику,
- финансовое обеспечение работ,
- сроки и форма предоставления результатов.

На втором этапе проводится разработка организации и методики проведения диагностики, включающие:

- определение выбора места,
- времени
- формы проведения исследования.

На третьем этапе происходит выбор методов измерения.

Методы, применяемые для достижения финансового и экономического эффекта, рекомендованы «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества».

Применены:

1. Объективные методы, построенные на статистически-математическом анализе документов (метод анализа и оценки производственно-хозяйственной деятельности организации, метод сравнения, метод анализа документов);

2. Субъективные, построенные на обобщении мнений и реакции экспертов (метод экспертных оценок, метод наблюдения).

На четвертом этапе формируется количественный и качественный состав экспертной группы.



Рисунок 3.1 Схема разработки и проведения диагностики

Для оценки специальных и общих функций управления подбираются свои экспертные группы и разрабатываются свои анкеты.

Оценка уровней управляемости СФУ определила необходимость привлечения к экспертизе руководителей высшего звена управления организацией, так как именно они участвуют в процессах выработки и принятия решений.

Для оценки ОФУ необходимо привлечение начальников подразделений и специалистов организации.

Долевой и качественный состав специалистов определяется отдельно для оценки каждой функции управления и конкретно под каждую рассматриваемую организацию в зависимости от численности служб и отделов, особенностей выполняемых ими функций и задач.

Пятым этапом является непосредственно сама диагностика, включающая:

- проведение анкетирования и опроса,
- анализ и оценку документооборота, связанного с реализацией специальных функций,
- анализ и оценку результатов производственно-хозяйственной деятельности организации.

Исходной информацией при обработке и обобщении результатов экспертного анализа являются числовые данные, содержащиеся в анкетах и выражающие мнения опрашиваемых экспертов о показателях, характеризующих функции управления.

На шестом этапе ведутся работы по обработке и анализу результатов экспертного опроса. При обработке результатов учитывается:

- определение согласованности мнений экспертов;
- расчет обобщенной оценки основных, дополнительных и вспомогательных показателей, а также развитости всех функций управления;
- определение зависимости между суждениями экспертов;
- определение достоверности результатов диагностики.

Седьмым этапом является обработка полученных результатов (получение обобщенных оценок, согласование мнений экспертов, осреднение данных и пр.), обсуждение и одобрение результатов диагностики, анализ системы управления,

На восьмом этапе выполняется расчет обобщенного значения уровня управляемости (ОУУ), что позволяет:

1. определить в какой зоне поля управляемости находится та или иная функция и обобщающий уровень управляемости организацией;
2. дает возможность построить траекторию развития;
3. определить интервал времени, необходимый и достаточный для выхода процессов управления в зону естественных отклонений.

В итоге проведения диагностики формулируются рекомендации по результатам проведенных исследований, а также составляется отчет, включающий в себя результаты диагностирования всех функций управления.

Мониторинг специальных функций управления.

Мониторингом специальных функций управления (внутренних хозяйственных систем) называют наблюдение, оценку и прогноз состояния специальных функций управления с помощью комплекса мероприятий организационного и технического характера, направленный на получение оперативной достоверной информации об уровнях управляемости основных, дополнительных и вспомогательных параметров производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Диагностика внутренних хозяйственных систем позволяет определить стартовую точку управляемости, с которой начинается моделирование траекторий роста уровней управляемости хозяйственных систем. Мониторинг же позволяет оценить процессы управления в динамическом развитии, оперативно отслеживая через определённые промежутки времени показатели параметров управления, факторов, влияющих на поведение траектории роста уровней управляемости. В этом и состоит основное отличие мониторинга от диагностики - отличие *динамического* измерения процессов управления при мониторинге от *статического* измерения этих процессов при диагностике.

Кроме этого основного отличия существует еще ряд дополнительных особенностей мониторинга объекта управления (мониторинга специальных функций), из которых проистекают основные задачи мониторинга специальных функций:

1. Многопараметрическое измерение параметров управляемости в динамике.
2. Сбор статистической информации для корректировки прогнозных траекторий управляемости.
3. Сбор данных для обучения прогнозирующих моделей поведения траекторий роста управляемости специальных функций управления.
4. Определение задач корректирующих действий по оптимизации траектории роста управляемости в текущем и оперативном режиме.
5. Исследование факторов влияния на траекторию роста управляемости, учет их влияния, сбор информации, необходимой для статистической обработки данных по влиянию этих факторов.

В отличие от диагностики специальных функций, мониторинг внутренних хозяйственных систем не использует полноохватный экспертный опрос, анализ документации и др. инструменты диагностики. Он базируется свои расчеты на данных диагностики объекта управления, производимой периодически, и на данных измерения основных показателей, характеризующих управление специальными функциями.

Важность мониторинга специальных функций управления (внутренних хозяйственных систем) заключается в том, что он является необходимым

условием обеспечения достоверности производимых изменений в процессах управления в динамике, что, в свою очередь, позволяет добиться адекватного отражения процессов управления в формализованном виде (посредством построения адекватных моделей траекторий развития управляемости специальных функций и траектории развития уровней управляемости всей производственно - хозяйственной деятельностью организации в целом).

Процесс измерения уровней управляемости позволяет зафиксировать состояние управляемости специальных функций в конкретный момент времени, выполнить анализ соответствия управляемости прогнозируемому уровню траектории развития, определить цели и задачи по прогнозированию развития управляемости на следующем интервале времени мониторинга и определить объём и величины управляющих воздействий для достижения прогнозируемого развития уровней управляемости специальных функций.

3.2 Необходимость измерения уровней управляемости специальных и общих функций управления.

Система управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия представляет собой систему, являющуюся сложным образованием, интегрирующим в производственном процессе множество вещественных элементов, людских ресурсов и информационных связей.

Данную систему можно рассматривать как совокупность составляющих элементов или подсистем, которые образуют целостную систему. В процессе управления системой специальной функции на предприятии происходит взаимодействие трех подсистем: управляемой подсистемы (объект управления), управляющей подсистемы (субъект управления) и подсистемы внешней среды. В свою очередь, управляющая и управляемая подсистемы представляют внутреннюю среду системы управления специальной функции.

Объектом управления в специальной функции на предприятии является совокупность мероприятий, конкретных действий отдельных подразделений организации, осуществляемых в рамках управления, вследствие принятия определенных управленческих решений.

Субъектом управления в системе управления специальной функцией является группа людей, непосредственно участвующих в управлении: это высшее звено управления организацией; работники подразделений, принимающих непосредственное участие в управлении; а также непосредственные работники служб специальной функции управления.

Субъект управления посредством различных форм управленческого воздействия оказывает влияние на объект управления для достижения поставленных целей.

Внешняя среда, оказывающая непосредственное влияние на уровень развития деятельности специальной функции управления, представляет собой совокупность экономических, политических, социально-демографических, культурных, технических, законодательных, юридических факторов, которые

находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, неминуемо и в различном темпе изменяются, создавая тем самым постоянно меняющийся комплекс возможностей, проблем и ограничений для организации.

Таким образом, внешняя среда оказывает влияние на объект и субъект управления, которое может либо способствовать, либо препятствовать достижению поставленных целей.

Показатели оценки системы управления предприятием (рисунок 3.2):

ТР – траектория развития, α – скорость развития, $\alpha = \Delta УУ / \Delta t$,
 ВСП – вектор сил развития, УУ – уровень управляемости,
 t_i – время измерения, $t_{кв}$ – шаг квантования

Траектория развития – совокупность значений уровней управляемости, описывающих развитие функций управления во времени.

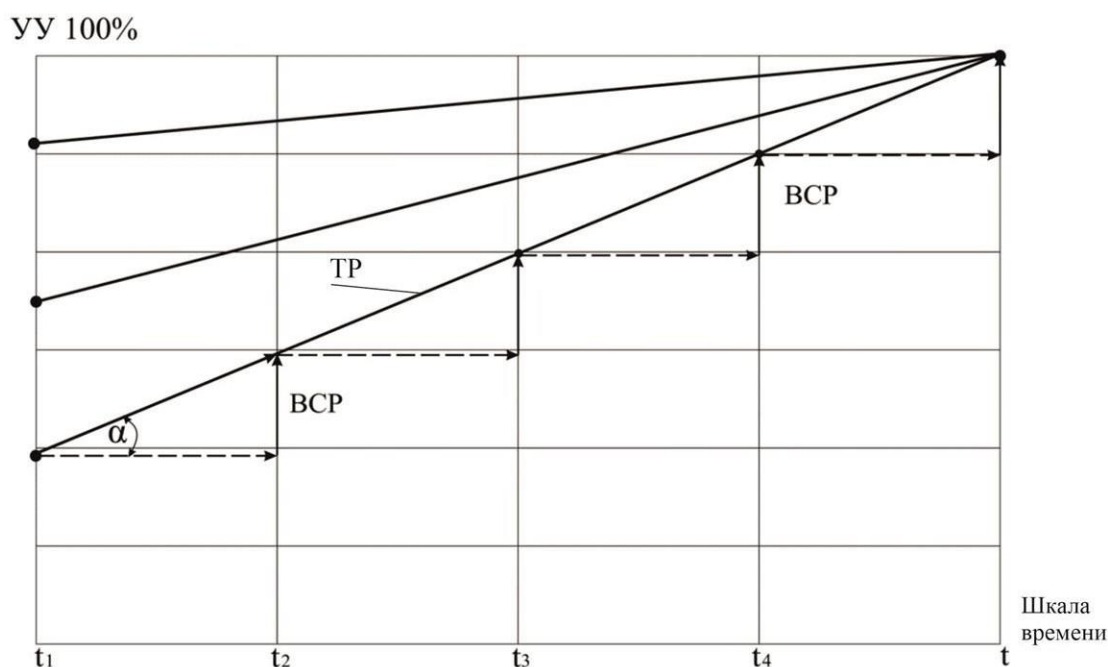


Рисунок 3.2 Показатели оценки системы управления предприятием

3.3 Методы и шкалы измерения процессов управления устойчивым развитием предприятия.

В соответствии с «Теорией измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий», поле управляемости деятельность предприятия можно представить в диапазоне от 0 до 1,0 (или от 0 до 100 %) в виде шести областей (зон) работы (рисунок 3.3):

- зона естественных отклонений (100 %–80 %);
- зона стабилизации (80 %–60 %);
- зона санации (60 %–40 %);
- зона реструктуризации (40 %–20 %);

- зона кризисного состояния или кризисная зона (20 %–0 %);
- зона банкротства (0 %).

Определено, что устойчивое развитие организации достигается, если уровень управляемости находится в диапазоне от 100 % до 80 %, т.е. эффективно работают все функции управления.

В данной зоне управляемости все отделы организации, а также все руководители настроены на решение программы стратегии организации и работают с учетом требований стандартов ISO 9004:2010.

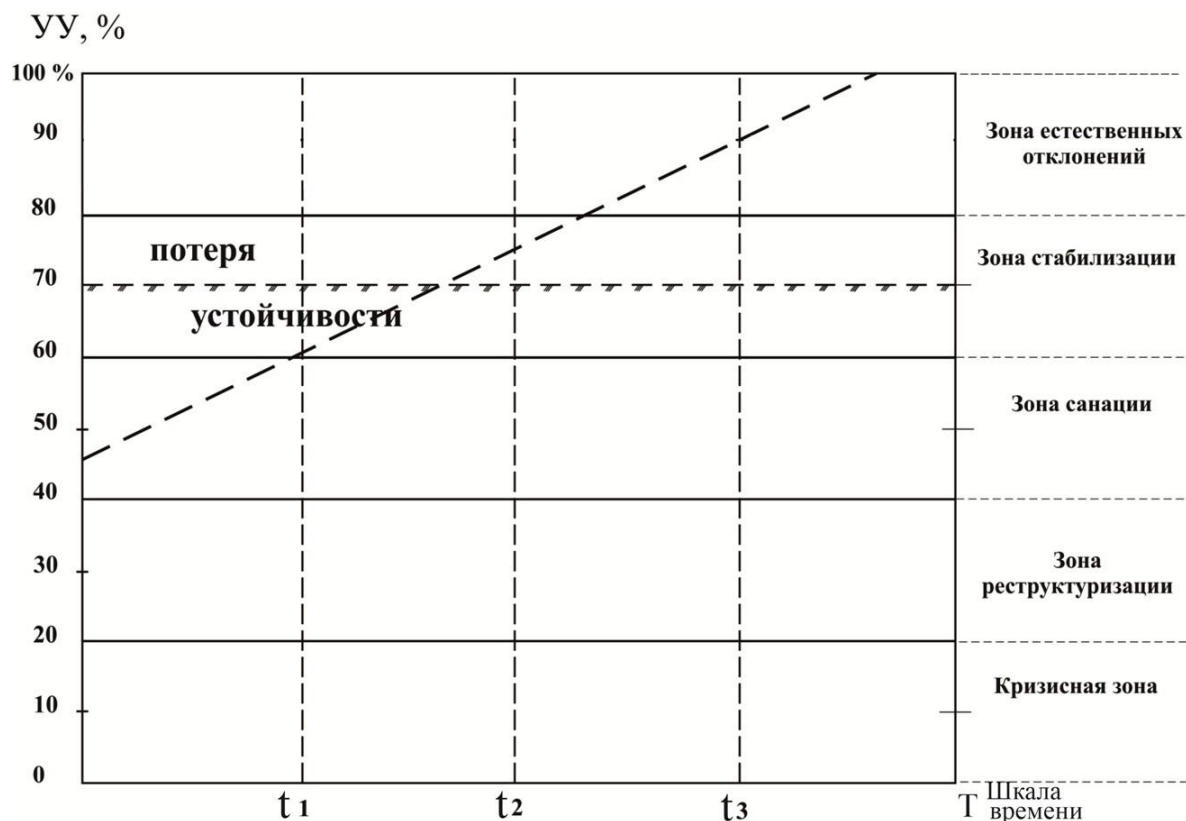


Рисунок 3.3 Граница потери устойчивости процессов управления

Особенности зоны естественных отклонений.

Зона естественных отклонений находится в диапазоне уровня управляемости от 100% до 80%.

ВЗУ стабилизирует случайные процессы в управлении, не давая переместиться траектории развития в зону стабилизации.

Рациональной траекторией развития является горизонтальная линия в диапазоне 100% – 80%. В этот диапазон должны вписываться все траектории роста специальных функций управления.

Тангенс угла α в зоне естественных отклонений должен стремиться к нулю, а ВЗУ способно удерживать траекторию развития управляемости в диапазоне 100 – 80.

Переход предприятия из одной зоны в другую, близлежащую, потребует активной работы в течение 3-7 учетных интервалов времени, т.е. 3-7 месяцев, или трех – пяти периодов обращения оборотных средств для промышленных предприятий. Эти цифры подтверждаются практикой работы предприятий Республики Беларусь.

Уточнить и выявить отличия в интервалах времени можно в процессе мониторинга процессов управления конкретных предприятий.

Если траектория развития проходит через все зоны поля управляемости, то весь диапазон времени перехода составит от двух до пяти лет в зависимости от активности руководства организации в решении поставленных задач и складывающейся ситуации в управлении.

Особенности зоны стабилизации

Зона стабилизации располагается в диапазоне от 80% до 60%. Для изменения траектории развития, усилий менеджеров организации недостаточно, требуется более глубокий анализ поля управляемости. В процессе анализа консультант определяет расположение сил, препятствующих развитию траектории развития.

Особенность этой зоны заключается в том, что необходимо выполнить диагностику объекта управления и разработать программы стабилизации всех специальных функций управления. Кардинальных изменений в структуре управления и в принципах управления не происходит. Осуществляется относительно спокойная корректировка управляемости хозяйственной деятельности организации

Особенности зоны санаций.

Зона санаций возникает, когда уровень управления переходит в диапазон от 60% до 40%. В этой зоне ВЗУ не в состоянии самостоятельно справиться с управлением, действия консультантов более жесткие, и основное усилие направлено на поиск изменений в организации производства, в структуре управления, в финансово – хозяйственной политике. Анализ изменений должен определить достаточный запас усилий на устойчивое прогрессивное изменение управляемости в заданном интервале времени для санации хозяйственной деятельности организации. Изменения в управлении производством связаны с более прогрессивной организацией системы управления качеством, с корректировкой маркетинговых действий, с изменением финансово – учетной системы предприятия, перераспределением обязанностей, а иногда и перераспределением основных условий функционирования организации.

Особенности зоны реструктуризации.

В данной зоне ВЗУ работает под руководством менеджеров по антикризисному управлению (40 % – 20 %).

Большое значение приобретают психологические барьеры, мешающие работе персонала предприятия. Разрабатывая траекторию развития ПХДО, менеджеры по антикризисному управлению должны контролировать психологическую восприимчивость коллектива к нововведениям, создавать

положительное к ним отношение и постоянно поддерживать подобное состояние коллектива. По сути преобразований, происходящих на предприятии, возникает необходимость создавать новую структуру управления, функциональные дополнительные обязанности, создавать отдел маркетинга, систему контроля исполнительской дисциплины, информационно – аналитическую службу.

Особенности кризисной зоны.

Кризисная зона, переходящая в банкротство, имеющая уровень управляемости в диапазоне от 20 % до 0, является последней, перед банкротством, зоной в поле управляемости. Состояние специальных функций управления в этой зоне крайне тяжелое. Все специальные функции управления должны разрабатывать свои программы повышения уровня управляемости, все функции должны быть настроены на временной режим готовности и совместимости, все функции должны с адекватными усилиями воздействия на траекторию развития организовывать движение уровня управляемости. Огромную значимость в реализации этих программ приобретает подготовка коллектива к нововведениям. Если не удержать рассматриваемые процессы в области траектории развития, то уровень управляемости начнет снижаться и войдет в диапазон 5 % – 0, т.е. в диапазон банкротства.

Тема 4. Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия.

4.1 Методы, используемые при подготовке и проведении диагностики устойчивого развития предприятия.

4.2 Методы работы с экспертной группой. Методы подбора экспертов.

Методика анализа результатов диагностики устойчивого развития предприятия. Проблемы, возникающие при проведении диагностики.

4.1 Методы, используемые при подготовке и проведении диагностики устойчивого развития предприятия.

При подготовке и проведении диагностики необходимо проанализировать классификацию методов сбора информации; осуществить выбор методов сбора информации (оценивая слабые и сильные стороны методов при их применении на конкретной производственной организации); произвести рациональный подбор экспертной группы; разработать инструменты диагностики; определить особенности работы с экспертной группой, изучить обязанности анкетера и придерживаться правил работы с анкетами и вопросниками.

Существующие *методы сбора информации* (рис. 4.1) можно подразделить на объективные, построенные на статистически-математическом анализе документальной базы, и субъективные, построенные на обобщении мнений и реакций экспертов.

К субъективным методам сбора информации можно отнести следующие основные методы: анкетирование, интервьюирование, метод полярных профилей,

метод физиологических измерений, графологический метод, наблюдение. Основными объективными методами сбора информации являются: экономический анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, анализ документов, регрессионный метод, корреляционный анализ, экстраполяция данных, вариационный анализ, сглаживание по экспоненте, анализ рядов динамики, градиентный метод, метод наименьших квадратов, экономико-математическое моделирование, нелинейное программирование, теория игр, причинно-следственный анализ, графический метод.

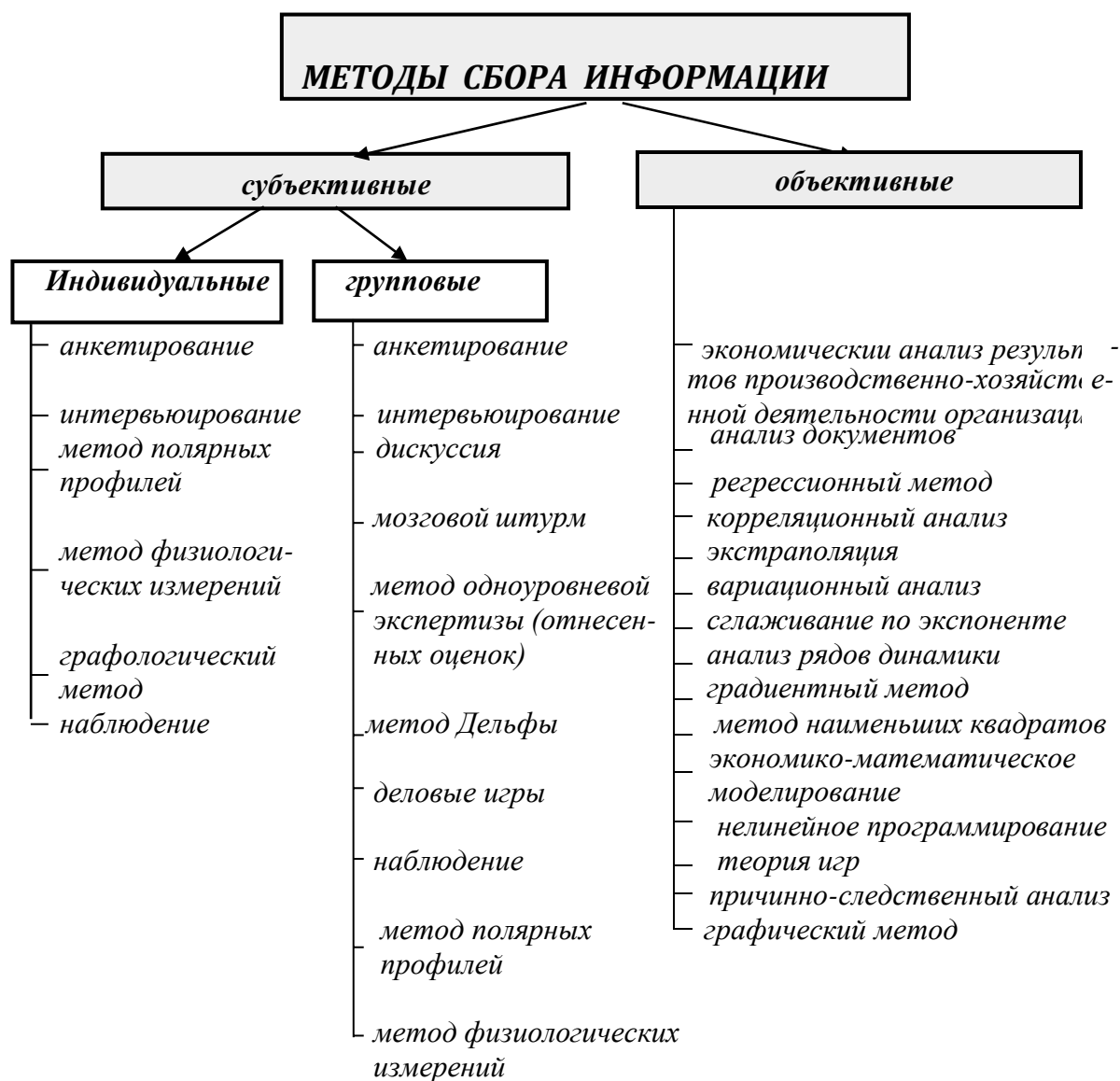


Рисунок 4.1 Классификация методов сбора информации.

На основе результатов анализа сильных и слабых сторон существующих методов сбора информации целесообразно использовать в процессе проведения 1 этапа диагностики следующие методы:

- субъективные методы: метод экспертных оценок, а именно индивидуальное и

групповое анкетирование;

- объективные методы: метод анализа и оценки производственно-хозяйственной деятельности организации и метод анализа документов.

Метод анализа и экономической оценки производственно-хозяйственной деятельности предполагает обработку результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, анализ технико-экономических показателей, документов и форм, существующих в организации, и др. источников.

Большая часть информации о развитости специальных функций управления получается в результате экспертных оценок. Очень важной становится задача оценки качественных явлений в количественном выражении. Для решения этой задачи было разработано несколько шкал.

Общие требования к критерию эффективности шкал

Критерий эффективности шкал должен удовлетворять следующему ряду требований:

1. Основным требованием к критерию эффективности шкал является то, что он должен действительно измерять эффективность системы, т.е. по существу он должен определять, с какой точки зрения считать её эффективной или неэффективной.

2. Критерий должен позволять количественно оценивать эффективность системы.

3. Критерий должен быть эффективным в статистическом смысле.

4. Желательно, чтобы критерий охватывал рассматриваемую систему как можно полнее, отражая влияние как можно большего количества факторов.

5. Критерий должен быть по возможности простым, чтобы его вычисление или сбор необходимых для этого данных не оказались дороже возможного эффекта от решения задачи. Однако простота должна быть не в ущерб полноте охвата картины.

6. Желательно, чтобы критерий имел физический смысл, что снижает возможность ошибок при его применении.

7. Иногда желательно нормировать критерий путём сравнения с идеальным или некоторым заданным значением.

8. Когда к системе предъявляют много требований, такие множественные критерии желательно приводить к единому значению.

Шкала измерения представляет собой совокупность эмпирической системы, числовой системы и отображения. Тип шкалы определяется свойствами допустимого преобразования, следовательно, классификация шкал может быть проведена по виду допустимого преобразования (рисунок 4.2).

Для оценки параметров измерения могут быть использованы как количественные, так и качественные шкалы. К качественным шкалам относят шкалы наименований и порядка. К количественным шкалам относят шкалу интервалов, отношений, разностей и абсолютную шкалу.

Шкала наименований, или классификации, используется для описания принадлежности объектов к определенным классам. Всем объектам одного и

того же класса приписывается одно и то же число, а элементам разных классов – разные числа. Шкала наименований сохраняет отношения эквивалентности и различия между объектами. Широко применяется для индексации номенклатуры изделий, документов и видов информации, нумерации подразделений в организации и т.п.



Рисунок 4.2 Шкалы измерения

Шкала порядка применяется для измерения упорядочения объектов по одному или совокупности признаков. Шкала порядка широко используется при экспертном оценивании для упорядочивания объектов. Числа в шкале порядка отражают порядок следования объектов и не дают возможности сказать, на сколько или во сколько один объект предпочтительнее другого.

Шкала интервалов применяется для отображения величины различия между свойствами объектов. При экспертном оценивании шкала интервалов применяется для оценки полезности объектов. Основным свойством шкалы интервалов является равенство интервалов. Интервальная шкала может иметь произвольные точки отсчета и масштаб.

В *шкале отношений* числа отражают отношения свойств объектов, т.е. во сколько раз свойство одного объекта превосходит это же свойство другого объекта. Шкала отношений является частным случаем шкалы интервалов при выборе нулевой точки отсчета.

Шкала разностей используется для измерения свойств объектов при необходимости выражения, на сколько один объект превосходит другой по одному или нескольким признакам. Является частным случаем шкалы интервалов при выборе единичного масштаба.

Абсолютная шкала является частным случаем шкалы интервалов, применяется, например, для измерения количества объектов (предметов, событий, решений и т.п.). В этой шкале принимается нулевая точка отсчета и единичный масштаб [90].

С целью унификации оценки различных показателей, а также их последующей взаимоувязки и взаимооценки, предлагается следующая схема оценки различных показателей специальных функций управления.

Учитывая характер отношений между объектами эмпирической системы, наличие информации об этих отношениях и цели исследования, для проведения диагностики примем:

✓ для измерения количественных параметров специальных функций управления шкалу отношений (частный случай шкалы интервалов) от 0 до 10 с масштабом в 1-цу;

✓ для измерения качественных параметров шкалу наименований (0 - отсутствие параметра, 10 - наличие параметра).

При осуществлении измерения вышеприведенных параметров будут использованы 9 типов шкал и параметры сгруппированы в соответствии с используемыми для их измерения шкалами.

Шкала 1 используется, в основном, для измерения степени или уровня развитости, качества параметров и может быть оценена в интервале от очень низкого (0 баллов) до очень высокого (10 баллов). **Шкала 2** используется для определения периодичности осуществления чего-либо и может быть оценена в интервале от "не осуществления" (0 баллов) до необходимой оптимальной периодичности. **Шкала 3** используется для определения наличия или существования чего-либо, подтверждения или отрицания утверждения. 0 - соответствует отрицательному ответу, 10 - соответствует положительному ответу. **Шкала 4** используется для измерения степени соответствия чего-либо чему-либо и может быть оценена в интервале от полного несоответствия (0 баллов) до полного соответствия (10 баллов). **Шкала 5** используется для измерения степени применения или использования чего-либо в практической деятельности предприятия и может быть оценена в интервале от "не применяется вообще" (0 баллов), до "применяется всегда" (10 баллов). **Шкала 6** используется для определения полноты отражения в каком-либо документе тех или иных вопросов и может быть оценена в интервале от "не отражено" (0 баллов) до "полностью отражено" (10 баллов). **Шкала 7** используется для определения своевременности выполнения определенных действий на предприятии и может быть оценена в интервале от "не своевременно во всех случаях" (0 баллов) до "всегда своевременно" (10 баллов). **Шкала 8** используется для измерения степени или уровня развитости, качества параметров (обратных) и может быть оценена в интервале от очень низкого (0 баллов) до очень высокого (10 баллов). **Шкала 9** используется для оценки социально- психологического климата на предприятии и может быть оценена в интервале от "не благоприятный" (0 баллов), до "очень благоприятный" (10 баллов).

4.2 Методы работы с экспертной группой. Методы подбора экспертов. Методика анализа результатов диагностики устойчивого развития предприятия. Проблемы, возникающие при проведении диагностики.

На основе результатов анализа сильных и слабых сторон существующих методов сбора информации целесообразно использовать в процессе проведения 1 этапа диагностики следующие методы:

Субъективные методы: метод экспертных оценок, а именно индивидуальное и групповое анкетирование.

Объективные методы: метод анализа и оценки производственно-хозяйственной деятельности организации и метод анализа документов.

Метод анализа и экономической оценки производственно-хозяйственной деятельности предполагает обработку результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, анализ технико-экономических показателей, документов и форм, существующих в организации, и др. источников.

При экспертном методе сбора информации, независимо от индивидуального или группового участия экспертов в работе, целесообразно получать информацию от множества экспертов. Это позволяет получить на основе обработки данных более достоверные результаты. При использовании данного метода возникают определенные проблемы, а именно: подбор экспертов, подготовка инструментов сбора информации, проведение опроса и анкетирования экспертов, обработка результатов.

Анализ документов – один из широко применяемых и эффективных методов сбора первичной информации [96]. Принципиальное значение для диагностики имеют официальные документы. Такими документами могут быть постановления руководства, директивные, плановые документы, приказы и распоряжения администрации организации, стандарты организации, утвержденные положения. Полезная информация содержится в текущих планах работы организации. Анализ этих материалов в динамике позволяет выявить роль различных управленческих акций в управлении данной специальной функцией, обнаружить и исправить имеющиеся трудности, недостатки в работе. Большую пользу может принести также изучение и оценка неофициальных документов.

Информацию в документах принято разделять на: первичную и вторичную. В первом случае речь идёт об описании конкретных ситуаций, об освещении деятельности конкретных лиц. Вторичная информация носит более обобщённый, аналитический характер, в ней, как правило, отражены более глубокие социальные и межличностные связи.

Важным моментом является отбор документов для изучения. В случае оценки уровня развитости данной специальной функции организации в состав источников информации могут входить: данные отдела кадров о занятых в организации, приказы и распоряжения администрации; сведения о размере оплаты труда работников организации; финансовые отчеты; отчеты об участии

в выставках, ярмарках, о командировках; планы и отчеты по реализации продукции; производственные планы; отчетные данные об остатках готовой продукции на складах и множество других документов.

К отбору документов необходимо подходить, принимая во внимание количественный и качественный аспект процедуры отбора. Количественная сторона отбора документов для анализа определяется в первую очередь материально-техническими возможностями и организационными условиями группы, производящей анализ документов. Поэтому целесообразно сокращать число анализируемых документов с конкретизацией, уточнением целей анализа документов, концентрируя внимание на более важных и пренебрегая менее существенными.

Подбор количественного и качественного состава экспертной группы при проведении 1 этапа диагностики производится на основе анализа широты решаемой проблемы, достоверности оценок, характеристик экспертов и затрат ресурсов. Общим требованием при формировании группы экспертов является достижение целей исследования и эффективности решения поставленных перед ним задач. Эффективность решения задач исследования определяется характеристиками достоверности экспертизы и затратами на нее.

Широта решаемой проблемы определяет необходимость привлечения к экспертизе специалистов различного профиля.

Достоверность результатов диагностики зависит от уровня знаний отдельных экспертов, долевого состава различных специалистов в группе, от характеристик экспертов и количества членов в экспертной группе. Если предположить, что эксперты являются достаточно точными измерителями, то с увеличением числа экспертов достоверность экспертизы всей группы возрастает.

Затраты ресурсов на проведение экспертизы пропорциональны количеству экспертов. С увеличением числа экспертов увеличиваются временные и финансовые затраты. Таким образом, повышение достоверности экспертизы связано с увеличением затрат. При подборе экспертов необходимо решить задачу определения числа экспертов в группе для обеспечения приемлемой достоверности при минимальных затратах на экспертизу или определения числа экспертов для обеспечения максимальной достоверности при ограниченных затратах на экспертизу.

Долевой и качественный состав специалистов определяется отдельно для оценки каждой специальной функции управления и конкретно под каждое промышленное предприятие в зависимости от численности служб и отделов, особенностей выполняемых ими функций и задач, а также специфики предприятия.

Методика подготовки и проведения 2 этапа диагностики уровня управляемости специальной функции управления.

При подготовке и проведении 2 этапа диагностики уровня управляемости специальной функции управления важно произвести рациональный подбор

экспертов; разработать инструментарий 2 этапа диагностики; изучить обязанности ведущего и придерживаться правил проведения мозгового штурма.

Мозговой штурм широко используется в управленческой практике, практике принятия решений. Он представляет собой метод получения новых идей, решений какой-либо проблемы в результате коллективного творчества группы людей в ходе заседания, проводимого по определенным правилам. Метод мозгового штурма называют также мозговой атакой, методом коллективной генерации идей и методом группового рассмотрения с отнесенной оценкой.

Мозговой штурм при проведении диагностики рекомендуется проводить в два тура:

1 тур - генерация новых идей;

2 тур - анализ и оценка предложенных идей.

Принципиальной особенностью данного метода сбора информации является абсолютное исключение в ходе 1 тура критики и какой-либо оценки высказываемых идей.

Целью 1 тура мозгового штурма является определение перспектив развития коммерческой деятельности производственной организации.

Задачами 1 тура мозгового штурма могут быть:

- Определение перспектив развития организации.
- Определение перспектив развития каждой специальной функции организации.
- Определение методов координации деятельности различных подразделений и служб.
- Совершенствование организации труда и исполнительной дисциплины.
- Другие вопросы, затрагивающий каждый специальную функцию управления.

В процессе генерирования идей происходит, как правило, критика и оценка высказанных предложений в неявной форме. Они выражаются в большей или меньшей поддержке, развитии высказанной идеи. Неперспективная идея не получит скорее всего сильной поддержки и будет заменена новой. Важно, что субъективное мнение автора идеи о ее ценности пройдет этот фильтр и будет скорректировано. Именно поэтому важна свобода и смелость в высказывании идей, их большое количество и разнообразие.

Целью 2 тура мозгового штурма является отбор наиболее ценных и рациональных перспектив развития производственно-хозяйственной деятельности организации из предложенных на 1 туре мозгового штурма.

Отделение этапа анализа от этапа генерирования идей лишь способствует углублению анализа, усилению критики и делает ее более объективной и разносторонней.

Методика подбора экспертов на 2 этапе диагностики.

Для проведения мозгового штурма образуются две разные группы из работников производственной организации: группа генераторов идей и группа аналитиков.

Группа генераторов идей должна состоять из 6-15 человек. Члены этой группы не обязательно должны быть специалистами в каждой обсуждаемой проблеме, но должны понимать поставленные задачи. Более того, для исключения предвзятости и профессиональной узости круг специалистов должен быть как можно шире. В некоторых случаях, как показывает опыт, полезно включение в состав группы людей с богатым воображением, профессия которых далека от решаемых проблем. Также важно отбирать в группу генераторов идей сотрудников с соответствующим типом темперамента, а именно: холериков и сангвиников.

Группа аналитиков примерно такая же по количеству. В эту группу необходимо привлекать преимущественно ведущих специалистов, имеющих большой опыт работы и высокий профессионализм. Желательно, чтобы это были сотрудники флегматики, меланхолики, сангвиники.

Если количество участников слишком велико, ведущий может разделить их на две подгруппы, работающие отдельно, назначив еще одного ведущего.

Отобранных членов мозгового штурма за несколько дней письменно или устно извещают о дате, времени и месте его проведения и вручают краткую памятную записку, содержащую:

- обращение к участнику и приглашение его на мозговой штурм;
- формулировку проблемы, цели и задач мозгового штурма;
- правила проведения мозгового штурма;
- предложение подумать и подготовить несколько идей (для 1 тура);
- варианты выдвинутых идей (для 2 тура).

Мозговым штурмом руководит ведущий, основной задачей которого является всяческое поощрение свободного творчества, свободного высказывания идей и абсолютное недопущение критики вплоть до удаления критикующих с заседания. Роль ведущего при проведении мозгового штурма, его умение и искусство велики. Некоторые авторы считают, что успех штурма полностью зависит от ведущего. Большую роль играет также опыт их проведения, тренировка, психологическая настройка всех участников.

1 тур начинается со вступительного слова ведущего, объясняющего проблему и необходимость ее решения, а также напоминающего правила проведения заседания, которые целесообразно написать на плакате или доске, вывешенных для всеобщего обозрения.

Затем ведущий предлагает начать выдвигать идеи или выдвигает сам одну-две идеи. Ведущий должен стимулировать поток идей, играть роль «затравщика», если таковых не окажется среди членов группы. Он должен быть совершенно беспристрастен, ни при каких обстоятельствах не проявлять свою особую осведомленность в рассматриваемом вопросе и подчинять группу своей

воле, навязывать определенное направление мышления. В то же время ведущий должен следить, чтобы не была забыта основная цель, рассматриваемая задача, и чтобы заседание не превратилось в соревнование в остроумии, понимаемом в обычном смысле, и в нагромождение нелепостей. При этом мозговой штурм должен проходить живо, и легкая доля юмора не мешает.

Важно также не затягивать продолжительности как 1, так и 2 туров мозгового штурма. На решение каждой поставленной задачи должно отводиться не более 10-12 минут, на анализ и оценку каждого предложенного варианта идеи, предложения 7-12 минут. Общая продолжительность мозгового штурма не должна превышать 1,5 часа. Если этого времени недостаточно, целесообразно делать перерывы или разбивать проведение туров на несколько дней.

Трудности, с которыми можно столкнуться в процессе проведения диагностики уровня развитости специальной функции управления.

В ходе проведения 1 и 2 этапов диагностики специальных функций управления могут возникнуть определенные осложнения или трудности, которые имеют самые разнообразные причины. Представляется возможным классифицировать возможные трудности, определив источники их возникновения.

При осуществлении исследований, в зависимости от источников возникновения, можно столкнуться:

1. с трудностями, возникающими по вине организации, проводящей диагностику (недостаточная проработка программы проведения диагностики; несогласованность действий организаторов проведения диагностики; недостаточный профессионализм участников рабочей группы).

2. с трудностями, возникающими по вине сотрудников диагностируемой организации (психология и возраст экспертов, участвующих в проведении диагностики; несовершенство деловых качеств руководства диагностируемой организации; нежелание отрываться от основной работы; другие причины).

3. Существующие осложнения в конечном итоге могут привести к:

4. искажению получаемых результатов проведения диагностики;

5. не достижению приемлемой достоверности результатов измерения, оценки и отслеживания процессов развития каждой конкретной специальной функции управления;

6. невозможности полного выявления всех проблем, существующих в практике управления диагностируемой организации;

7. повышению затрат на проведение диагностики объекта управления;

8. срыву сроков проведения диагностики объекта управления.

Основные проблемы при проведении диагностики и мониторинга связаны с выбором времени и места проведения исследования; нерациональным определением продолжительности экспертизы; несовершенством

применяемого инструментария в процессе исследований; психологией экспертов.

Проблемы, связанные с выбором времени проведения диагностики. Выбирая время для проведения опроса или анкетирования, необходимо учитывать, что первая половина рабочего дня, как правило, является для работников более загруженной. Многие сотрудники организации, вошедшие в состав экспертных групп, могут отсутствовать на рабочих местах по причине решения оперативных задач. Поэтому желательно не отвлекать экспертов в течение целого рабочего дня, а проводить процедуру диагностики во второй половине, оставив первую для решения текущих проблем.

Время проведения анкетирования должно быть согласовано с руководителями соответствующих подразделений, работники которых входят в экспертную группу. Следует учитывать и тот факт, что работники организации могут находиться в командировках.

Участники экспертной группы должны быть заранее оповещены о времени проведения опроса или анкетирования. Целесообразно вывесить в доступном для всех участников месте график проведения соответствующих работ в рамках проводимых исследований.

Трудности, связанные с нерациональным определением продолжительности экспертизы. Опыт проведения диагностики объекта управления показал, что эксперты могут работать эффективно в течение 40-45 минут, затем наступает утомляемость, эксперты становятся рассеянными, раздраженными, что приводит к резкому снижению достоверности результатов. Поэтому необходимо делать соответствующие перерывы и, если нужно, разбивать процесс опроса или анкетирования на несколько этапов, проводя их в различные дни.

Проблемы, связанные с выбором места проведения диагностики. Зачастую возникающие трудности связаны с выбором неприемлемого места для проведения опроса или анкетирования.

При индивидуальном анкетировании или опросе лучше всего использовать отдельное помещение, обеспечивающее возможность работы один на один с респондентом. Это позволит исключить групповое обсуждение затронутых вопросов со стороны коллег респондента, а также избежать боязни высказывать свою точку зрения по затронутой проблеме при руководстве.

При проведении группового экспертного оценивания, для обеспечения достоверности результатов, желательно использовать достаточные в пространственном отношении, нешумные и несвязанные с непосредственным местом работы специалиста помещения (например, зал совещаний, актовый зал и пр.). При проведении диагностики и мониторинга непосредственно на рабочих местах эксперты часто вынуждены отвлекаться по вопросам текущей деятельности (телефонные звонки, посещение клиентов, вызов эксперта для решения оперативных задач и др.).

В маленьком помещении трудно избежать конформизма и коллективного обсуждения вопросов. Каждого члена экспертной группы необходимо обеспечить отдельным рабочим местом, приемлемым для эффективной самостоятельной работы.

Проблемы, связанные с несовершенством применяемого инструментария в ходе проведения диагностики объекта управления. Здесь речь идет о трудностях, которые могут возникнуть в процессе диагностики по причине недостаточно профессиональной разработки анкет, вопросников и других инструментов. Лица, проводящие диагностику, в этом случае сталкиваются с отрицательным восприятием экспертами всей процедуры исследования.

Поэтому рекомендуется учитывать следующие моменты при разработке анкет и вопросников:

- избегать слишком сложно сформулированных вопросов;
- избегать вопросов общего характера;
- избегать длинных вопросов;
- формулировать вопросы с учетом уровня знаний и компетентности экспертов, заранее исключать термины, которые могут быть неясными для экспертов;
- компоновку вопросов в анкетах лучше производить по тематике;
- при приведении вариантов ответов на вопросы анкет рекомендуется избегать указание цифрового значения ответов, так как у экспертов возникает боязнь поставить слишком низкую оценку;
- анкета не должна быть очень громоздкой, лучше ее разбить на несколько частей и провести анкетирование в несколько этапов (например, в течение нескольких дней);
- важно учитывать психологию и возраст экспертов.

Особое значение имеет выдержка приемлемого темпа и тембра чтения вопросов и разъяснение особенностей анализируемых проблем.

Трудности, связанные с психологией экспертов. Диагностика объекта управления связана с выработкой в дальнейшем программы совершенствования производственно-хозяйственной деятельности всей организации. Понимая это, зачастую у экспертов возникает чувство боязни предстоящих изменений и преобразований.

На это имеется множество психологических и иных причин, наиболее важными среди которых представляются следующие: отсутствие убежденности в необходимости изменений; недовольство переменами, насаждаемыми «сверху»; недовольство неожиданностями; страх перед неизвестностью; нежелание иметь дело с нетрадиционными решениями; страх перед неспособностью выполнить что-либо и неудачей; нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений.

В данной ситуации эксперты могут давать заведомо завышенные оценки, скрывая существующие проблемы в практике управления организацией.

Поэтому необходимо уделять должное внимание качественному составу экспертной группы, не включать негативно настроенных людей в состав экспертной группы.

Необходимо также мотивировать людей к действию, формируя доброжелательное отношение к проводимой диагностике и предстоящим изменениям, разъясняя необходимость и важность проводимых работ, как для предприятия, так и для его коллектива.

Для сведения к минимуму возможных трудностей при проведении диагностики необходимо предусмотреть все вышеуказанные особенности еще на стадии подготовки исследования и разработки организации проведения диагностики.

Тема 5. Разработка и реализация стратегии устойчивого развития предприятия.

5.1 Разработка мероприятий стратегии устойчивого развития предприятия.

5.2 Управление реализацией стратегии устойчивого развития предприятия.

5.1 Разработка мероприятий стратегии устойчивого развития предприятия.

На первом этапе разработки стратегии устойчивого развития предприятия функционируют семь процессов.

Первый процесс реализует мониторинг деловой среды предприятия в интервале t_4 и t_5 и обзор заинтересованных сторон должен позволить определить скорость развития, величины векторов для развития способные поддержать скорость и реализовать задачи стратегического прогноза устойчивого развития предприятия. Следует отметить, что в каждом из интервалов t_4 и t_5 могут быть свои заинтересованные стороны, их потребности и ожидания.

Второй процесс актуализирует стратегическое развитие предприятия и элементы политики, с учетом обнаруженных изменений, способных повлиять на стратегию устойчивого развития предприятия. Второй процесс определяет потенциальные влияния развития и позволяет обозначить новые условия, новых участников и новых инновационные технологии основного производства, которые появятся на рынке через 3-5 лет. Это второй или третий цикл жизни новых технологий основного производства.

Третий процесс идентифицирует новых представителей заинтересованных сторон, новые потребности и ожидания, определяет глубину отличий и особенностей новых характеристик и показателей конкурентоспособности, а так же формулирует условия адаптации новых заинтересованных сторон, их потребностей и ожиданий в стратегии устойчивого развития предприятия. Третий процесс должен подготовить предприятие к стратегии планирования,

т.е. переходу от оценок вероятностного наступления событий к планированию процессов развития в детерминированных показателях, качественных и количественных оценках.

Четвертый процесс – обзор и определение потребностей и ожиданий существующих заинтересованных сторон на временном интервале t_3 , предназначен для уточнения: на сколько и в какую сторону могут измениться потребности и ожидания заинтересованных сторон при внедрении инновационных технологий основного производства.

Просчитываются потенциальные конфликты и проблемные зоны, которые могут возникнуть в процессе изменения экономических и технических характеристик предприятия. Готовятся критерии оценки потребностей и ожиданий среды заинтересованных сторон, граничные условия допустимых колебаний в принятии решений и ограничения, накладываемые на процессы регулирования и управления по условиям стратегии устойчивого развития предприятия.

Пятый процесс нужен для идентификации выходных данных для сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Сбалансированное удовлетворение потребностей и ожидания создают позитивную атмосферу внутри предприятия и процедуры мирного разрешения конфликтов.

Шестой процесс – оценка текущих возможностей предприятия и его ресурсов, функционирует в интервалах времени оперативного и текущего управления. Постоянный мониторинг за ресурсами и потенциальными возможностями предприятия позволяют поддерживать резервные возможности предприятия и не создавать угроз срыва производственных процессов и создания конфликтных производственных точек и проблемных полей.

Седьмой процесс – формулирование стратегии устойчивого развития, предназначен для идентификации и выполнения будущих потребностей в ресурсах и технологиях. В период завершения одного цикла управления и наступления следующего, возникает момент времени, при котором процессы управления функционируют, как бы по инерции. В этот момент запасы сырья и технологического процесса должны позволить производственным процессам завершить цикл реализации предыдущих указаний и приступить к подготовке выполнения без остановки следующих процессов управления. В этот момент включается в работу новый цикл развития, и процессы управления продолжают функционировать в соответствии с законом обратной связи, с мониторингом и обзором стратегии устойчивого развития производства.

Стратегии устойчивого развития предприятия на элементе планирования предполагают наличие своих процессов управления. На этапе интервала времени до 5 лет процессы становятся более конкретными и определенными:

– первый процесс должен производить стратегию и элементы политики в цели для всех уровней управления с учетом организационной структуры управления;

– второй процесс должен осуществлять деятельность для достижения этих целей. Все вектора сил развития должны быть достаточными для реализации заданных целей с учетом наличия векторов торможения;

– третий процесс должен оценивать стратегические риски, меры и методы их нейтрализации и заблаговременно создавать условия для устойчивого развития предприятия;

– четвертый процесс корректирует траекторию развития предприятия с учетом возникших новых условий его развития, корректирует время реализации целей и определяет вектора сил развития для всех уровней управления (вертикальных и горизонтальных) с учетом организационной структуры управления предприятием.

Задачи процессов стратегического планирования устойчивого развития предприятия включают подготовку программы текущего управления по предприятию и по всем специальным общим функциям управления к реализации действий и внедрению стратегии устойчивого развития во все процессы организационной структуры управления предприятием.

Переход от стратегического планирования к текущему и оперативному управлению – это процедуры совершаемых действий, приводящих систему управления к новым условиям ее функционирования.

Оценка, эффективности функционирования второго элемента планирования стратегии устойчивого развития предприятия производится с помощью анализа реализуемых действий процесса планирования. Каждый из процессов второго элемента методом оценки проверяется на полноту, качество и количество выполняемых действий, и оценку результатов по показателям стратегии устойчивого развития предприятия.

Совокупность производимых действий предполагает:

1. Выполнить проверку по прогнозу конфликтов и появления проблемных зон.

2. Производить оценку текущей деятельности с помощью мониторинга и выполнить обзор показателей процессов управления с последующим анализом глубины отклонений, знака отклонений и допустимых границ колебаний, анализа векторов сил развития и торможения и существующих траекторий развития.

3. Проверить и укрепить обратную связь с обеспечением вовлеченности и информированности заинтересованных сторон в процессы и процедуры управления. Прозрачность процессов управления и действий, совершаемых на предприятии, остаются залогом качества, своевременности и полноты совершаемых операций управления.

4. С помощью мониторинга, учета и отчетности поддерживать доказательную систему функционирования системы менеджмента качества.

5. Постоянный обзор оперативных процессов управления и корректировку, позволяющую своевременно и адекватно реагировать на

процессы управления, поддерживая скорости развития и вектора сил развития, обеспечивающие стратегию устойчивого развития предприятия.

6. Организовать постоянное обеспечение, ресурсами всех производственных процессов, поддерживая скорости и вектора сил развития, процессов управления стратегического устойчивого развития предприятия.

Третьим элементом, методики оценки стратегии устойчивого развития предприятия является внедрение стратегии и политики в процессы и организационную структуру управления предприятием, во все ее горизонтальные и вертикальные уровни управления.

Процедура внедрения предполагает организацию процессов формулирования стратегии, планирования и внедрения разработки «Карты процессов», что бы определить взаимосвязи между процессами. «Карта процессов» способствует деятельности по обзору со стороны руководства предприятия путем:

- определения, согласования и развертывания целей на всех уровнях управления предприятием;

- демонстрации постоянной взаимосвязи между организационными структурами управления и процессами;

- предоставления руководящих указаний по определению первостепенных улучшений и других инициатив по корректировкам и изменениям в стратегии устойчивого развития предприятия.

Необходимым условием реализации стратегии устойчивого развития предприятия является точный, конкретный, прямой и постоянный обмен информацией о стратегиях, элементах политики и планах развития с персоналом организации и всеми заинтересованными лицами.

Важно, чтобы процесс обмена информацией для достижения и поддержки устойчивого развития предприятием имел механизм «обратной связи» и подлежал регулярному обзору, был способен быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства.

5.2 Управление реализацией стратегии устойчивого развития предприятия.

Оценка эффективности функционирования стратегии устойчивого развития зависит от эффективности функционирования трех элементов процедуры стратегии устойчивого развития предприятия, т.е. от эффективности формулирования стратегии устойчивого развития, эффективности планирования и эффективности внедрения целей и плановых заданий, реализуемых через действия стратегии устойчивого развития предприятия.

На величину оценки эффективности влияет качество формулировок стратегии устойчивого развития предприятия (*УРП*), политики и планирования стратегии. Формулировки определяются с помощью процессов:

- постоянного мониторинга и регулярного анализа деловой среды предприятия (мониторинг и обзор деловой среды);

- актуализации стратегии и элементов политики предприятия;
- идентификации новых заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий;
- обзора и определения потребностей и ожиданий существующих заинтересованных сторон;
- идентификации выходных данных для сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- оценки текущих возможностей и ресурсов;
- идентификации и выполнения будущих потребностей.

Каждый процесс, собирая исходную информацию, определяет показатели, формирующие стратегию устойчивого развития. Если первый процесс, осуществляя мониторинг деловой среды, определяет показатели устойчивого развития, а обзор позволяет определить показатели заинтересованных сторон, потребностей и ожиданий, инновационных технологий основного производства и их характеристики, то второй процесс актуализирует существующие характеристики предприятия с новыми появляющимися в информационном пространстве характеристиками и показателями. Для адекватной реакции на вызовы информационной среды определяются конфликтные места и проблемные зоны в развитии предприятия, которые могут возникнуть через некоторое время. Процесс актуализации предлагает уточнить новые формулировки и показатели, превосходящие конкурента на приращение конкурентоспособности ($\Delta KС$) и позволяющие своевременно подготовить систему управления предприятием к новым условиям работы на рынке.

Появившиеся новые заинтересованные стороны, их потребности и ожидания, идентифицируют и разрабатывают меры (программы) по нейтрализации проблемных зон.

Оценка эффективности функционирования стратегии устойчивого развития предприятия, через своевременное определение конфликтных точек в управлении или проблемных зон, с созданием достаточного запаса времени (Δt) для подготовки предприятия к встрече с конфликтом или проблемой, помогает руководству принимать решения о путях сохранения траектории стратегического развития предприятия.

Стратегия устойчивого развития предприятия должна распознать появление новых заинтересованных сторон, их потребности и ожидания: выяснить каковы их цели; кто они помощники-друзья или конкуренты; при каких условиях с ними можно и/или нужно сотрудничать; при каких условиях компромисса и сотрудничества не может быть; их возможности и практика поведения на рынке; какие усилия могут понадобиться, если войти с ними в противоречия; какой путь траектории развития может быть выбран для ухода от столкновения интересов.

Элемент «Формулирование стратегии устойчивого развития предприятия» встречает и отслеживает развитие новых заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий: на интервале планирования стратегии устойчивого

развития равном 5 лет; на интервале текущего планирования и управления равном 1 год.

Методика оценки вариантов стратегии устойчивого развития предприятия.

Методика оценки эффективности функционирования стратегии устойчивого развития предприятия состоит из трех элементов. Каждый из элементов характеризуют свои процессы, реализуемые в свои интервалы времени, решаемые цели и задачи, стоящие перед этими процессами. Каждый элемент стратегии развития использует свою исходную информацию и предъявляет свои требования к получаемым результатам.

Методика, оценки эффективности, функционирования стратегии устойчивого развития предприятия использует результаты плановых показателей траектории развития стратегии устойчивого развития предприятия, и фактические результаты мониторинга и обзора стратегии устойчивого развития. Оценка производится на элементах формулирования, планирования и внедрения стратегии устойчивого развития предприятия. При этом оценка эффективности учитывает временные отрезки оперативного, текущего, планово-стратегического и прогнозно-стратегического интервалов, времени оценки стратегии устойчивого развития предприятия.

Уровень развития траектории стратегии устойчивого развития предприятия ($УРПС_mУРП(t)$) определяется для каждого интервала времени: оперативного, текущего, планово-стратегического и прогнозно-стратегического. Для каждого временного интервала определяется коэффициент допустимых отклонений ($КДО$) фактических уровней развития стратегии устойчивого развития предприятия ($ФУРС_mУРП(t)$). Оценка эффективности ($\Delta Э_\phi$) стратегии устойчивого развития предприятия определяется как разность:

$$УРПС_mУРП(t) - ФУРС_mУРП(t) = \pm \Delta Э_\phi(t).$$

Если $\Delta Э_\phi \geq КДО$, то по шкале допустимых отклонений определяется величина, отражающая, насколько величин потери устойчивости соответствует фактический уровень развития стратегии устойчивого развития предприятия.

Если $\Delta Э_\phi \leq КДО$, то по шкале допустимых отклонений определяется, насколько устойчива стратегия устойчивого развития предприятия.

Оценка эффективности стратегии устойчивого развития предприятия позволяет определить уровни отклонений показателей и функций стратегии устойчивого развития в элементах формулирования, планирования и внедрения процессов стратегического управления. Осредненная величина оценки эффективности стратегии устойчивого развития определяется как совокупность всех оценок $\Delta Э_\phi$:

$$\Delta Э_\phi(t) = (\Delta Э_\phi(t) + \Delta Э_{nl}(t) + \Delta Э_\epsilon(t))/n,$$

где $\Delta\mathcal{E}f(t)$ – оценка эффективности формулирования стратегии устойчивого развития;

– $\Delta\mathcal{E}_{пл}(t)$ – оценка эффективности планирования стратегии устойчивого развития;

– $\Delta\mathcal{E}_в(t)$ – оценка эффективности внедрения стратегии устойчивого развития.

Отслеживая отклонения ($\Delta\mathcal{E}$) эффективности стратегии устойчивого развития предприятия, от траектории развития мы можем управлять процессом развития и выстраивать все процессы и процедуры к адекватной реакции:

– на скорости развития;

– на потребности и ожидания заинтересованных сторон;

– на вектора сил развития;

– на инновационные технологии основного производства;

– на процедуры мониторинга и обзора в системах управления предприятием.

Тема 6. Мониторинг процессов управления устойчивым развитием предприятия.

6.1 Мониторинг специальных функций управления.

6.2 Мониторинг и построение траектории устойчивого развития предприятия. Технологии прозрачного управления и закон обратной связи.

6.1 Мониторинг специальных функций управления.

Оценка системы специальных функций управления проводится путем сравнения результатов работы с поставленными целями разработанной программы устойчивого развития организации. Оценка используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии и должна проводиться системно и непрерывно, а также выполняться в соответствии с миссией, элементами политики и целями для всех функций управления.

Для обеспечения планомерного выполнения программы, которая определяет направление и величину прилагаемых сил развития, необходимо контролировать посредством мониторинга каждую специальную функцию, исходя из рассчитанных для них приращений. Обозначим условие, что каждая специальная функция управления равнозначно влияет на уровень управляемости, следовательно, для развития каждой функции справедливо использование линейной функции, которую можно описать:

$$F(T) = YU_0 + \Delta YU_{it} * h$$

где h – угловой коэффициент прямой, является тангенсом угла α ($\Delta YU_{it}/\Delta t_i$) и обозначает скорость развития процессов управления.

Таким образом, если учесть условие линейности, получается, что на интервале времени Δt_i угловой коэффициент прямой h и приращение уровня управляемости $\Delta УУ_{ti}$ для каждой специальной функции будут свои и между собой равны. На рисунке 6.1 отражено действие закона линейной функции для обобщающей траектории развития.

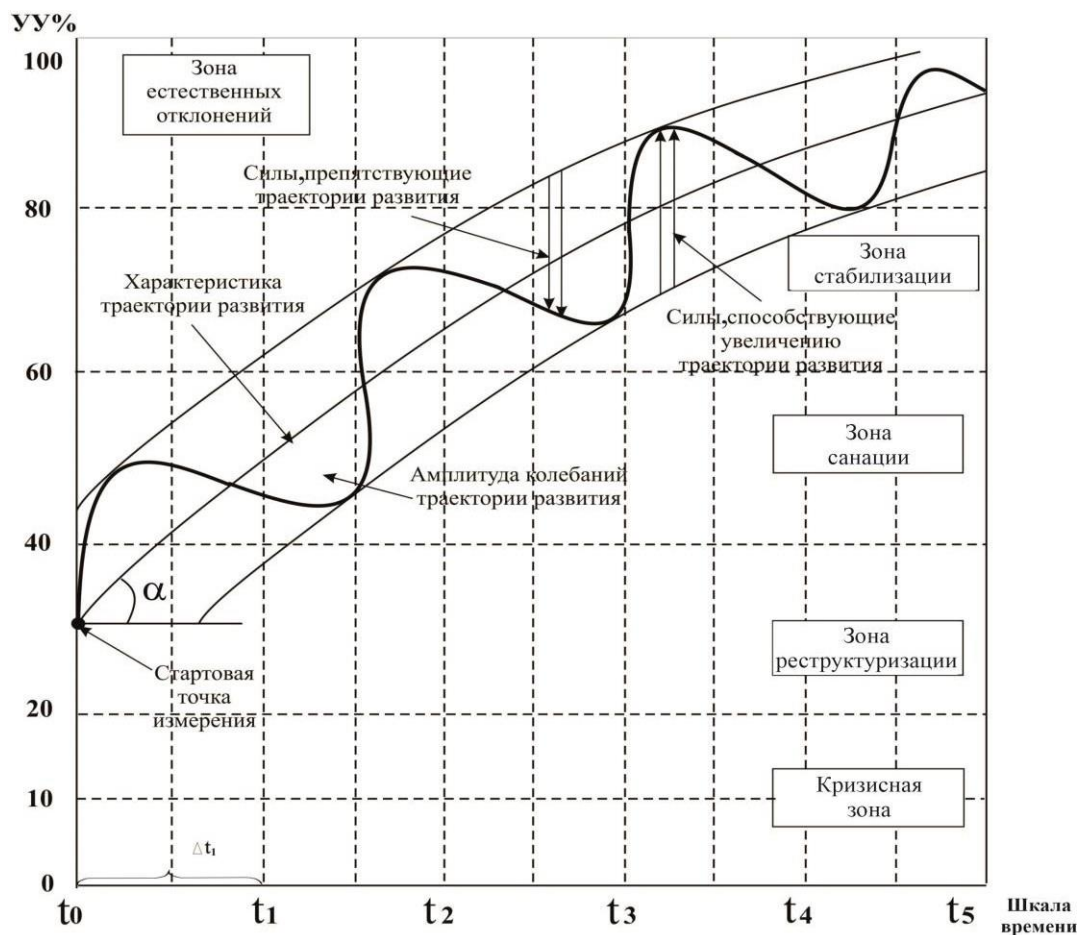


Рисунок 6.1 Траектория развития процессов управления

Мониторинг процессов управления представляет собой совокупность многих операций, поскольку обеспечивает контроль взаимодействия всех специальных функций управления организацией, каждой из которых соответствует свой вектор сил развития: ВСР СФУ политикой, ВСР СФУ маркетингом, ВСР СФУ реализацией, ВСР СФУ закупками, ВСР СФУ финансами, ВСР СФУ системой менеджмента качества, ВСР СФУ человеческими ресурсами, ВСР СФУ производством. Следовательно, мониторинг процессов управления ($M_{ПУ}$), осуществляемый в точке измерения t_i представляет собой совокупность параллельных однонаправленных процедур мониторинга каждой специальной функции управления предприятием:

$$M_{ПУ}(t_i) = f(M_{П}(t_i); M_{М}(t_i); M_{Р}(t_i); M_{З}(t_i); M_{Ф}(t_i); M_{СМК}(t_i); M_{УЧР}(t_i); M_{ПР}(t_i)),$$

Значение уровня управляемости, измеряемое посредством мониторинга в момент времени t_i , является интегральным показателем, который характеризуется основным показателем и конкретизируется дополнительными и вспомогательными показателями, мониторинг которых является обязательным условием определения эффективности процессов управления в динамике. Необходимо отметить, что обязательным условием результативно работающего мониторинга процессов управления является проверка получаемой информации на каждом уровне управления относительно соответствия требованиям к качеству информации, а именно достоверности, точности, полноты, надёжности и своевременности.

Мониторинг представляет собой наблюдение, оценку и прогноз состояния специальных функций управления с помощью комплекса мероприятий организационного и технического характера, направленный на получение оперативной достоверной информации об уровнях управляемости основных, дополнительных и вспомогательных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Системой мониторинга, реализуемой через информационно-аналитическую службу предприятия, является система, направленная на получение оперативно измеряемой, контрольной и аналитически оценивающей информации о состоянии СФУ в режиме времени, приближенному к реальному.

Мониторинг процессов стратегического управления, осуществляемый в интервале времени до 5 лет, определяет целесообразность ежеквартальных контрольных точек анализа деловой среды и годовой анализ деловой среды предприятия. Анализ деловой среды позволяет определить целесообразность корректировки политики и стратегии развития деловой среды предприятия. Интенсивность анализа внутреннего и внешнего информационного потока позволяет распознать новые потребности и ожидания заинтересованных сторон, дать оценку уровню удовлетворенности заинтересованных сторон старыми потребностями и ожиданиями. Появление проблемных зон, в управлении стратегией устойчивого развития предприятия, позволяет определить уровень корректировки сбалансированного управления и уточнить траекторию развития предприятия.

Стратегическое прогнозирование охватывает период до 20 лет, рассматривая интервалы времени 1 год, 2 года, 3 года, 5 лет и более. В итоге анализа характеристик развития подразделений и предприятия служба мониторинга уточняет ход реализации стратегических программ устойчивого развития предприятия.

При разработке программы устойчивого развития предприятия или процессов и процедур на следующий интервал развития принимаются решения, позволяющие восстановить процессы управления и провести при необходимости корректировку и настройку всей системы управления предприятием. В таблице 5 приведены интервалы времени стратегического

мониторинга Δt , количество n контрольных точек анализа (n^{kma}) и количество промежуточных точек анализа (n^{nma}).

Таблица 6.1 Характеристика точек мониторинга в процессах стратегического управления

Δt	Стратегическое планирование до 5 лет			Стратегическое прогнозирование до 20 лет				
	полу-годие	год	5 лет	год	5 лет	10 лет	15 лет	20 лет
Δt^{kta}	квартал	квартал	год	квартал	год	год	год	год
n^{kta}	2	4	5	4	5	10	15	20
$\Delta t^{пта}$	месяц	месяц	полу-годие	месяц	полу-годие	полу-годие	полу-годие	полу-годие
$n^{пта}$	6	12	10	12	10	20	30	40

Исходя из таблицы 6.1, можно сделать вывод, что мониторинг может включать от 2-х до 40 контрольных точек, способствующих рассмотреть появление отклонения фактических результатов от плановых, а также позволяющих провести своевременную корректировку планов по всем специальным функциям стратегического управления в соответствии с изменившимися условиями.

Мониторинг предоставляет руководителям организаций необходимые данные и информацию для принятия результативного решения.

6.2 Мониторинг и построение траектории устойчивого развития предприятия. Технологии прозрачного управления и закон обратной связи.

Важность мониторинга заключается в том, что он является необходимым условием обеспечения прозрачности и достоверности производимых измерений в процессах управления. Это позволяет добиться адекватного отражения процессов стратегического управления в формализованном виде, т.е. посредством построения моделей траекторий развития, и учитывать при разработке программы развития стратегического управления следующие вопросы: производство альтернативной, конкурирующей продукции; новый ассортимент продукции; новые заинтересованные стороны; развивающиеся рынки и технологии; действующие и предполагаемые изменения в законодательных и других обязательных требованиях; потенциальные риски; информацию по управлению улучшениями и инновациями.

Основное отличие мониторинга от диагностики заключается в поступательном измерении приращения показателей управления при мониторинге от разовых измерений в контрольных точках при диагностике. Мониторинг процессов управления – это систематический процесс измерения и анализа, проводимый руководителями подразделений организации с целью определения соответствия фактических показателей с поставленными целями и

задачами. Мониторинг определяет оценку степени достижения запланированных целей и позволяет своевременно корректировать траекторию развития на каждом интервале времени.

При проведении мониторинга предложено использовать шаг квантования, т.е. приращение времени между мониторингом показателей управления при t_1 и t_2 . При большом приращении времени можно пропустить момент изменения скорости развития и своевременно не принять необходимых мер по удержанию процессов управления в зоне устойчивого развития.

После исследования динамики продвижения уровней управляемости по траектории развития с помощью мониторинга, было выявлено изменение уровней управляемости вокруг траектории развития (рисунок 6.2).

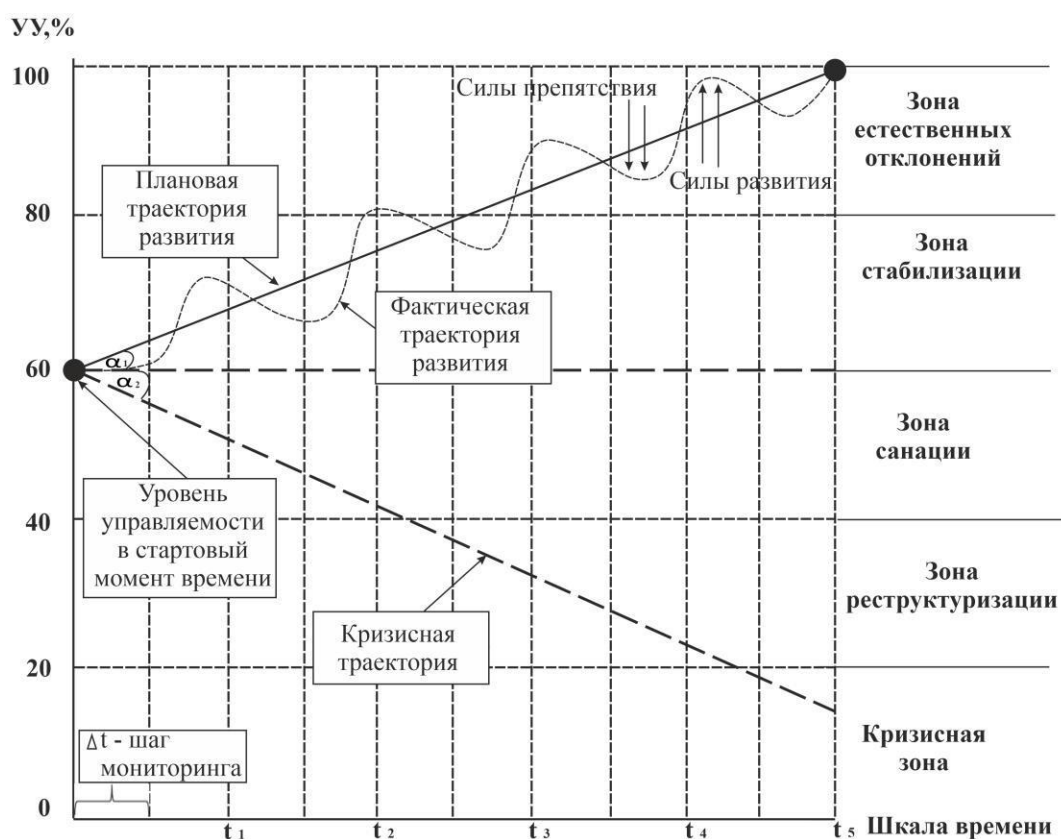


Рисунок 6.2. Характеристика траектории развития

Характеристика изменений зависит от совокупности положительных сил, действующих на траекторию развития, и совокупности отрицательных сил, препятствующих траектории развития. Отрицательные силы, действующие на снижение уровня управляемости, создают барьеры сопротивления силам, действующим на развитие. Под воздействием сил развития и препятствия характеристика уровней управляемости то уходит вниз, то поднимается над траекторией развития. Она совершает колебательные движения, зависящие от внутренних и внешних сил, действующих на все функции управления.

Таким образом, движение по траектории развития со скоростью, как показано на рисунке, осуществляется, если четко и своевременно выполняются все мероприятия программы и коллектив организации работает как одна команда. В случае, когда мониторинг процессов управления показал снижение уровней управляемости и выявил точку, отмечающую отклонение характеристики уровней управляемости от плановой траектории развития, происходит срыв программы развития. Это означает, что мероприятия программы, разработанные на основе полученного значения уровней управляемости в стартовой точке, не позволили достичь необходимого значения или ответственные за данные мероприятия и исполнители не приложили необходимых усилий для их выполнения, поэтому траектория развития сместилась вниз. Если и на следующем шаге мониторинга уровней управляемости опускается еще ниже, на траекторию банкротства, то необходимы кардинальные действия, требующие значительного напряжения трудовых, финансовых и социально-психологических ресурсов.

Тема 7. Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия.

7.1 Обоснование необходимости корректировки.

7.2 Описание корректировки управляющего воздействия при реализации стратегии устойчивого развития предприятия.

7.2 Обоснование необходимости корректировки.

Как показывает практика проведения мониторинга, корректировка процессов управления возникает при отклонении фактических уровней управляемости ($УУ_ф$) от плановых ($УУ_п$) в интервале времени шага квантования. На рисунке 7.1 показано отклонение траектории развития фактической ($ТР_ф$) от траектории развития плановой ($ТР_пл$).

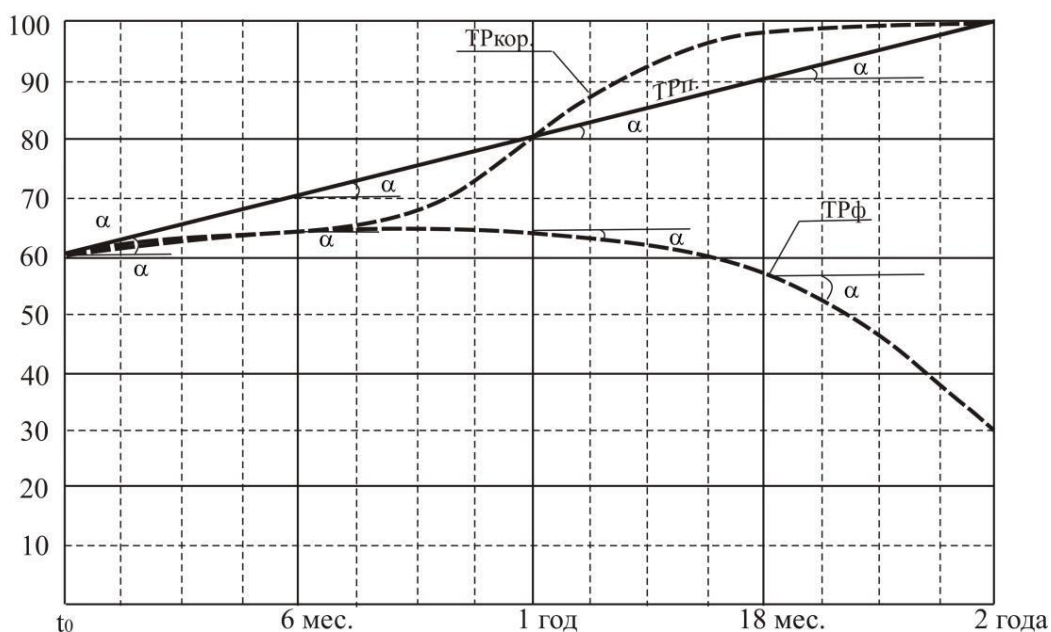


Рисунок 7.1 Корректировка процессов управления

Анализ траектории развития показывает, что после диагностики процессов управления, она может расти с учетом α_0 (как показателя скорости положительных изменений в управляемости организацией).

Движение по траектории развития со скоростью α_0 происходит, если высшее звено управления работает очень организованно и сплоченно. Если же руководство не принимает нужных решений, а специалисты и работники организации не прилагают свои усилия и не своевременно выполняют поставленные задачи, то траектория развития может пойти по α_0' .

В процессе исследования динамики продвижения по траектории развития (рисунок 7.1) с помощью мониторинга, можно увидеть изменение уровня управляемости, т.е. фактическая траектория развития не соответствует плановой и сместилась вниз. Это означает, что возникают силы, действующие на снижение уровня управляемости (отрицательные силы) и создающие барьеры сопротивления силам, действующим на развитие (положительные силы). Под воздействием сил торможения траектория развития смещается вниз и если не принять вовремя необходимых управленческих решений по стабилизации, то разработанная стратегия не будет реализована и уровень управляемости может попасть в кризисную зону или зону банкротства.

Для того чтобы избежать такого положения и выйти к концу 5 года на заданный уровень управляемости 100 %, необходим постоянный мониторинг за динамикой изменения траектории развития.

7.2 Описание корректировки управляющего воздействия при реализации стратегии устойчивого развития предприятия.

Внутри шага квантования ($\Delta t_{кв}$) определяются контрольные точки ($t_{кт}$), позволяющие осуществлять мониторинг за развитием процессов управления, что позволит вовремя увидеть проблему и достичь процессами управления заданной величины. На рисунке 7.1 шаг квантования включает четыре контрольные точки, в которых выполняется мониторинг. Методика измерения процессов управления в каждой контрольной точке аналогична измерению в стартовых условиях. В каждой контрольной точке с помощью мониторинга проводится сравнение полученных фактических приращений уровней управляемости ($\Delta УУ_{ф}$) и плановых приращений уровней управляемости ($\Delta УУ_{пл}$).

Таким образом, определяется величина корректирующего воздействия ($\Delta УУ_{кор}$) вектора сил развития для восстановления движения по плановой траектории развития. После определения величины недостатка вектора сил развития формируется его величина на следующий интервал развития (следующая контрольная точка). При этом снова составляется персонафицированная программа действий на следующий интервал времени и расстановки сил развития по контрольным точкам.

Определено, что совокупность приращений на величину корректирующих воздействий должна обеспечить выход уровня управляемости на плановую

траекторию развития. Если в следующей контрольной точке не происходит выхода уровня управляемости на плановую траекторию развития, то процедура корректировки повторяется.

При совпадении уровня управляемости фактического с плановым, настройка процессов управления завершается, т.е. восстанавливается в соответствии с программой и выходит на плановый режим развития. При завершении настройки, завершается процедура расчета и корректировки величины векторов сил развития (т.е. действий совершаемых для корректировки развития уровней управляемости).

Проведенный анализ движения по траектории развития позволил сделать вывод, что эффективное управление достигается за счет проведения персонафицированного мониторинга процессов управления не только в полугодовых интервалах измерения, но и при необходимости в контрольных точках, что дает возможность установить персональную ответственность исполнителей за работу каждой функции управления (ФИО исполнителя).

Таким образом, процесс управления включает корректировку для возврата фактического уровня управляемости в текущем режиме управления в зону движения к нормальной траектории развития. При этом измеряются уровни управляемости функций управления, разрабатываются программы возврата к нормальной траектории развития, определяются исполнители дополнительных программ развития и отслеживаются процессы управления в оперативном режиме развития с его шагом квантования ($\Delta t_i^{оп}$). Корректировка процессов управления происходит до тех пор, пока фактические уровни управляемости, измеряемые в оперативном (t_i), текущем (t_j) и стратегическом (t_k) режимах, не сравниваются с плановыми уровнями управляемости нормальной траектории развития.

Тема 8. Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия.

8.1 Методы анализа экономической эффективности.

8.2 Преобразование значений показателей процессов управления устойчивым развитием в показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

8.1 Методы анализа экономической эффективности.

Системы управления по своему предназначению направлены на обеспечение высокой эффективности, достижение целей и решение конкретных задач организации. По вопросам определения и оценки эффективности, как исследования системного управления, так и производства известны различные методические подходы. Наибольший эффект и качество исследования системы управления предприятием достигается в том случае, когда применяется система

методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Основными задачами анализа эффективности деятельности предприятия являются:

- определение влияния как объективных, так и субъективных факторов на эффективность деятельности предприятия;
- исследование состава и структуры прибыли в динамике;
- оценка абсолютных и относительных показателей формирования прибыли от различных видов деятельности;
- выявление факторов, оказывающих влияние на сумму прибыли и количественное измерение их влияния на результативный показатель;
- оценка эффективности распределения чистой прибыли предприятия;
- выявление резервов увеличения суммы прибыли и рентабельности;
- оценка работы предприятия по использованию возможностей увеличения прибыли и рентабельности;
- разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

Объектом анализа эффективности деятельности предприятия в первую очередь выступают процессы формирования и распределения прибыли от различных видов деятельности, а также мероприятия по выявлению резервов повышения прибыльности и эффективности деятельности предприятия.

Предмет анализа – совокупность процессов, направленных на управление операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью предприятия, характеризующих получение и максимизацию прибыли предприятия.

Источниками информации являются финансовая отчетность предприятия, данные бухгалтерского и управленческого учета, статистическая, рыночная и нормативно-справочная информация.

Предприятие как объект управления, в силу своей специфики, требует построения адекватных систем менеджмента в каждом конкретном случае.

Система управления – это совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; это также совокупность звеньев, осуществляющих управление и связей между ними.

На сегодняшний день эффективное управление состоит в том, чтобы управлять, постоянно совершенствуя и совершенствуясь. Разумно сделать заключение, что реализовать данное высказывание и тем самым повысить эффективность системы менеджмента поможет только исследование управления.

Эффективность – это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. Основными факторами эффективности менеджмента как соизмерения затраченных усилий на достижение результата являются: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность усилий.

Для решения проблемы повышения эффективности управления осуществляется анализ, диагностика и проектирование управления, и они лежат в основе его совершенствования.

Необходимо также помнить, что в современных условиях нужно оценивать социально-экономическую эффективность менеджмента с использованием системы показателей.

8.2 Преобразование значений показателей процессов управления устойчивым развитием в показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

С помощью преобразователя становится возможным рассчитать поинтервальное приращение показателей производственно-хозяйственной деятельности. На основании полученных значений показателей производственно-хозяйственной деятельности (например, основные средства, выручка, прибыль), которые приходятся на 1% уровней управляемости каждой специальной функции управления (все функции равнозначны и на процессы управления оказывают равноценно значимые воздействия) рассчитывается, какое значение показателей составляет каждая специальная функция управления в стартовый момент времени t_0 .

Для проведения расчетов используются формулы:

$$B(t_0) = \text{УУСФУ}(t_0) * B1\%(t_0),$$

$$\Pi(t_0) = \text{УУСФУ}(t_0) * \Pi1\%(t_0),$$

где Π – прибыль в стартовый момент измерения, тыс. руб.;

$\text{УУСФУ}(t_0)$ – сумма уровней управляемости специальных функций в стартовый момент измерения;

$\Pi1\%(t_0)$ – прибыль, приходящаяся на 1 % уровней управляемости специальных функций управления в стартовый момент времени, тыс.руб.;

t_0 – стартовый момент времени выполнения измерений значений;

$B(t_0)$, – объем выручки за год в стартовый момент времени, тыс. руб.;

$B1(t_0)$, – объем выручки на 1 % уровней управляемости специальных функций управления в стартовый момент времени, тыс. руб.

Исходя из приращения уровней управляемости специальных функций на каждый интервал времени $\Delta\text{УУСФУ}(\Delta t_i)$ в процентах, можно рассчитать приращение показателей производственно-хозяйственной деятельности за интервал времени Δt_i , формулы:

$$\Delta B(\Delta t_i) = \Delta\text{УУСФУ}(\Delta t_i) * B(t_0),$$

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

где $\Delta\Pi(\Delta t_i)$ – приращение прибыли за i -й интервал времени, тыс. руб;
 $\Delta\text{УУСФУ}(\Delta t_i)$ – приращение суммы уровней управляемости специальных функций управления за i -й интервал времени;
 $\Delta B(t_i)$ – приращение объема выручки за i -й интервал времени, тыс. руб.

Поинтервальное определение приращения показателей ПХД.

Объем выручки и прибыль, которые должны быть получены к концу каждого этапа измерений – 1 этап (t_1); 2 этап (t_2); 3 этап (t_3); 4 этап (t_4):

$$B(t_1) = B(t_0) + \Delta B(t_1),$$

$$B(t_5) = B(t_4) + \Delta B(\Delta t_5)$$

или

$$B(t_5) = B(t_0) + \Sigma \Delta B(\Delta t_i),$$

где $B(t_1)$ – выручка, которая должна быть получена к концу первого этапа измерений, тыс. руб;

$\Delta B(t_1)$, – приращение объема выручки за первый интервал времени, тыс. руб;

$B(t_5)$ – объем выручки, который должен быть получен к концу пятого этапа измерений, тыс. руб.;

$\Sigma \Delta B(\Delta t_i)$ – сумма приращения выручки за все интервалы времени, тыс. руб.

$$\Pi(t_1) = \Pi(t_0) + \Delta\Pi(\Delta t_1),$$

$$\Pi(t_5) = \Pi(t_4) + \Delta\Pi(\Delta t_5)$$

или:

$$\Pi(t_5) = \Pi(t_0) + \Sigma \Delta\Pi(\Delta t_i),$$

где $\Pi(t_1)$ – прибыль, которые должны быть получены к концу первого этапа измерений, тыс. руб;

$\Delta\Pi(t_1)$ – приращение прибыли за первый интервал времени измерений, тыс. руб;

$\Pi(t_5)$ – прибыль, которая должна быть получена к концу пятого этапа измерений, тыс. руб.;

$\Sigma \Delta\Pi(\Delta t_i)$ – сумма приращения прибыли за все интервалы времени, тыс. руб.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Тема 1. Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия.

Измерение процессов и процедур управления устойчивым развитием предприятия основывается на требованиях международного стандарта ISO 9004 (2008-07-31), теориях современного менеджмента, которые позволяют произвести оценку управляемости всех процессов в количественных показателях по всем специальным и общим функциям управления. Международный стандарт ISO/DIS серии 9004 (2008-07-31) «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества», раскрывает новые функции и показатели устойчивого развития организаций, опирается на потребности и ожидания, заинтересованных в устойчивом развитии организации сторон.

Одним из условий готовности организации к устойчивому развитию является поэтапное приведение специальных функций управления к работе в устойчивой зоне развития. Рассматривая потребности и ожидания заинтересованных сторон, можно сделать вывод, что возникает проблема оценки результатов и эффективности производственной деятельности организаций, структурных подразделений, находящихся в процессах перехода к новым условиям функционирования; оценки показателей, интересующих заинтересованные стороны; определения методов, с помощью которых можно измерить процессы и процедуры управления. Для решения данных проблем необходимо определение показателей, с помощью которых можно оценивать результаты и эффективность работы организации, ее подразделений и коллективов, выбор критерия оценок, процессов и процедур перехода из одной фазы развития в другую.

Оценка показателей уровней управляемости организацией и характеристик устойчивого развития занимает много времени и требует наличия специалистов, умеющих проводить процессы и процедуры измерения уровней управляемости предприятием. Выполнять сразу без предварительного анализа полный цикл процессов и процедур анализа эффективности управления нерационально и неоправданно экономически.

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 низких 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.

Экспресс-анализ организационной структуры управления позволяет определить начальную точку эффективности управления предприятием. Оценка начальной точки складывается из совокупности оценок специальных функций управления на момент экспресс анализа и основных показателей оценки организационной структуры управления. Используя теорию измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятия, можно определить количественные показатели результатов анализа организационной структуры управления и предварительное значение уровней управляемости начальной точки стратегического прогноза развития организации.

Экспресс-анализ организационной структуры управления позволяет разработать программу диагностики управления предприятием. с оценкой работы всех функций управления; специалистов, отвечающих за успешное и своевременное развитие предприятия в целом; каждой функциональной и технической подсистемы в анализируемом периоде времени.

Экспресс-анализ «стартовой точки» эффективности уровней управляемости организационной структуры управления на конкретный момент времени позволяет разработать программу диагностики эффективности управления предприятием., учитывающую:

- проблемные зоны в управлении;
- слабые и сильные стороны конкурентоспособности организации;
- динамическую устойчивость процессов развития организации.

Особое место в процессах управления организационными структурами занимает наглядное отображение в виде схем и рисунков особенностей изменения уровней управляемости организацией.

С помощью схем и рисунков можно оценить:

- наличие обратной связи в процессах управления;
- наличие полноты специальных и общих функций управления;

- наличие функциональных связей, присутствующих и/или отсутствующих в процессах и процедурах управления.

Организационная структура управления и её основные показатели позволяют выполнить экспресс-анализ качественных и количественных характеристик функционального управления организацией и оценить избыточность или недостаточность её для реализации стратегических целей и задач организации. Мониторинг за соответствием сложившейся организационной структуры управления по отношению к специальным и общим функциям управления позволяет своевременно выявлять проблемы в стратегии управления и разрабатывать программы их нейтрализации, определяя скорость развития процессов управления с учётом корректировки сил развития, не позволяя процессам управления снижать позитивные темпы развития.

Оценка эффективности управления устойчивым развитием предприятия охватывает:

- три основные функции управления организационной структурой, состоящие из организационной схемы, штатного расписания, функциональных обязанностей специалистов организации;

- восемь специальных функций управления, включающих: управление политикой организации; управление маркетингом; управление реализацией; управление закупками; управление финансами; управление человеческими ресурсами; управление системой менеджмента качества; управление производством;

- семь общих функций управления, включающих: принятие решений; мониторинг; учёт; планирование; анализ и оценку; стимулирование и корректировку.

ЗАДАНИЕ 1.

Используя экспресс-метод оценки эффективности управления организацией, определить уровень управляемости организацией, учитывая специальные функции управления.

ЗАДАНИЕ 2.

Используя экспресс – анализ организационной схемы организации, определить уровни управляемости организации и время стабилизации процессов управления в стартовых условиях устойчивого развития организации.

ЗАДАНИЕ 3.

Используя организационную схему, штатное расписание и экспресс-метод эффективности управления организацией и ее подразделениями, измерить их уровни управляемости и проранжировать их с учетом зон управляемости.

ЗАДАНИЕ 4.

Определить полноту отображения на организационной схеме специальных функций управления.

ЗАДАНИЕ 5.

Используя организационную схему, штатное расписание и методы экспресс-анализа, определить соответствие должностей высшего звена управления, представленных в организационной схеме специальным функциям управления.

ЗАДАНИЕ 6.

Используя организационную схему, штатное расписание и методы экспресс-анализа, определить соответствие подразделений организации и должностей начальников подразделений, представленных в организационной схеме общими и специальными функциями управления.

Тема 2. Показатели и функции управления устойчивым развитием предприятия.

1. Анализ эффективности процессов управления в условиях устойчивого развития предприятия выполняется через специальные функции управления.



Рисунок 2.1 Показатели процессов управления устойчивым развитием предприятия

Уровень управляемости в стартовый момент времени (t_0) можно описать следующей функциональной зависимостью:

$$УУСФУ(t_0) = F(УУП(t_0); УУМ(t_0); УУР(t_0); УУЗ(t_0); УУФ(t_0); УУСМК(t_0); УУЧР(t_0); УУПР(t_0))$$

где $УУСФУ$ – уровень управляемости специальных функций управления;
 $УУП$ – уровень управляемости СФУ политикой;
 $УУМ$ – уровень управляемости СФУ маркетингом;
 $УУР$ – уровень управляемости СФУ реализацией;

УУЗ – уровень управляемости СФУ закупками;
 УУФ – уровень управляемости СФУ финансами;
 УУСМК – уровень управляемости СФУ системой менеджмента качества;
 УУЧР – уровень управляемости СФУ человеческими ресурсами;
 УУПр – уровня управляемости СФУ производством.

2. Анализ эффективности специальных функций управления в условиях устойчивого развития выполняется через общие функции управления (ОФУ).

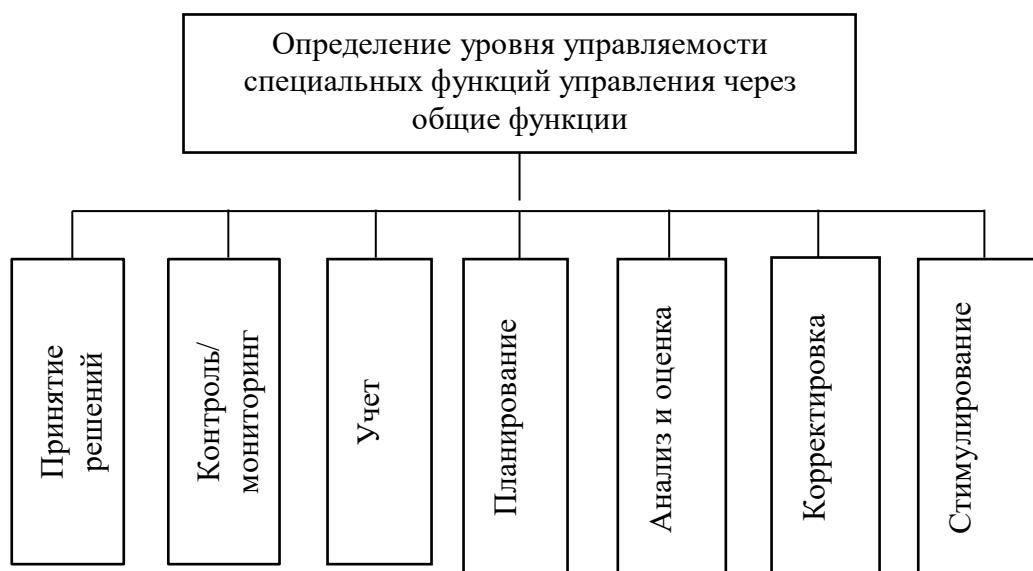


Рисунок 2.2 Показатели процессов управления устойчивым развитием

ЗАДАНИЕ 1.

Определить специальные функции, которые присутствуют в системе управления предприятием.

ЗАДАНИЕ 2.

Определить общие функции, которые присутствуют в системе управления.

ЗАДАНИЕ 3.

Используя организационную схему предприятия выполнить анализ и оценку системы управления на наличие специальных функций управления. Заполнить таблицу 2.1.

Таблица 2.1 Оценка системы управления предприятием

Предприятие	Анализ наличия СФУ								Уровень управляемости
	Политика	Маркетинг	Реализация	Закупки	Финансы	Система менеджмента качества	Управление человеческими ресурсами	Производство	

ЗАДАНИЕ 4. Чему равен уровень управляемости предприятием, если отсутствуют процессы управления политикой предприятия?

Тема 3. Методы измерения, оценки и анализа процессов управления устойчивым развитием предприятия.

На рисунке 3.1 представлены методы, используемые при измерении, оценке и анализе процессов управления устойчивым развитием предприятия.

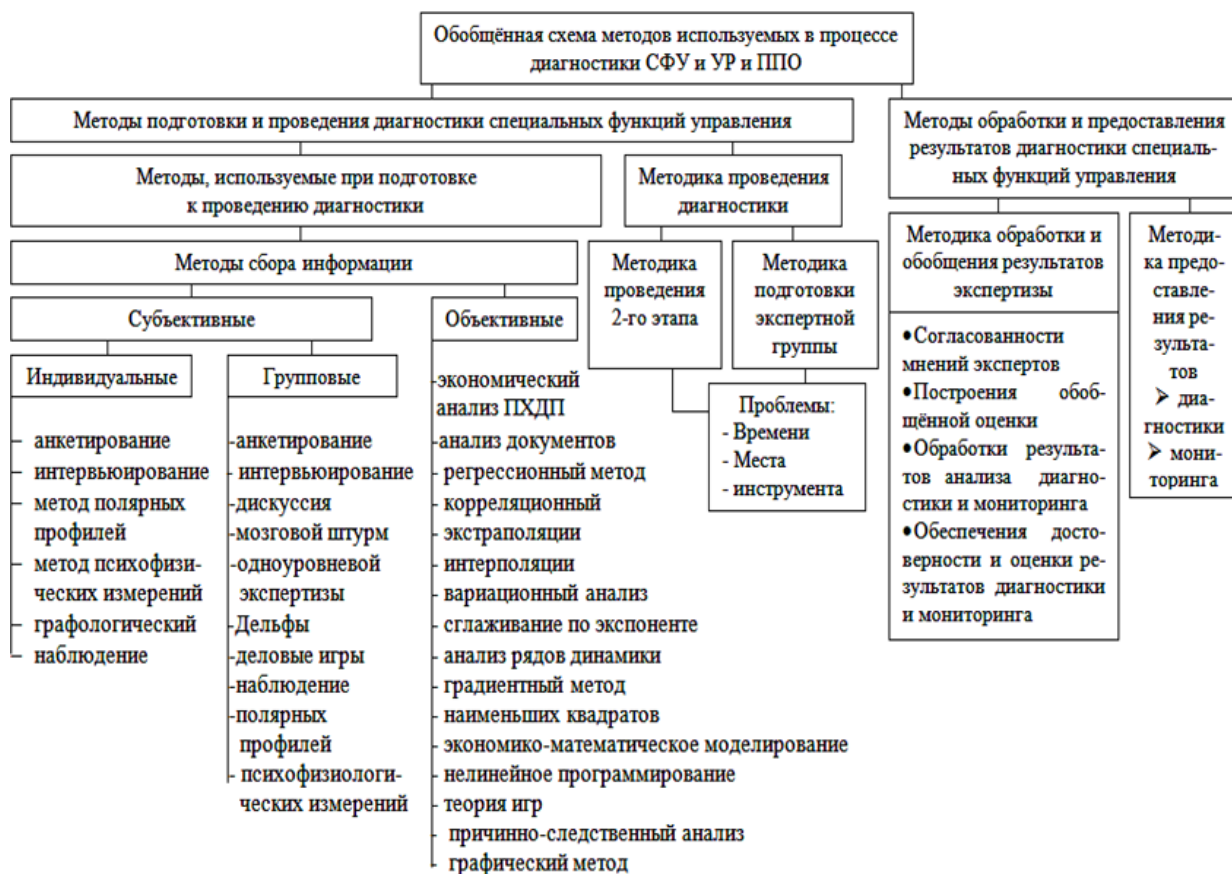


Рисунок 3.1 – Методы, используемые при измерении, оценке и анализе процессов управления устойчивым развитием предприятия

ЗАДАНИЕ 1.

Какие методы используются при подготовке и проведении диагностики процессов управления предприятием? Дайте их характеристику.

ЗАДАНИЕ 2.

Какие методы используются при обработке и представлении результатов диагностики процессов управления предприятием? Дайте их характеристику.

ЗАДАНИЕ 3.

В каких случаях при проведении диагностики процессов управления предприятием используются субъективные методы, а в каких – объективные?

ЗАДАНИЕ 4.

Опишите схему методики подготовки экспертной группы к проведению диагностики процессов управления предприятием.

ЗАДАНИЕ 5.

С какими проблемами можно столкнуться в процессе проведения диагностики процессов управления предприятием?

ЗАДАНИЕ 6.

Опишите схему методики обработки и обобщения результатов экспертизы. Как определить согласованность мнений экспертов, участвующих в диагностике эффективности процессов управления?

ЗАДАНИЕ 7.

Разработайте схему проведения диагностики процессов управления устойчивым развитием предприятия на конкретном примере.

ЗАДАНИЕ 8.

1. Выполните оценку эффективности процессов управления предприятием с помощью экспертных оценок (на примере конкретного предприятия). Воспользуйтесь оценками 5 экспертов.

АНКЕТА

Уважаемый эксперт! Оцените, пожалуйста, эффективность процессов управления Вашим предприятием через специальные функции управления.

Эксперт 1

№ п/п	Наименование показателей	Оценка в баллах									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Политика										
2	Маркетинг										
3	Реализация										
4	Закупки										
5	Финансы										
6	Система менеджмента качества										
7	Управление человеческими ресурсами										
8	Производство										

2. Выполните обработку полученных экспертных оценок и расчет уровней управляемости предприятием через специальные функции управления.

Таблица 3.1 Определение эффективности процессов управления

№ п.п.	Наименование показателей	№ эксперт	Оценки экспертов										Оценка УУ	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Уровень управляемости СФУ политика (УУП)	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
2	Уровень управляемости СФУ маркетинг (УУМ)	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
3	Уровень управляемости СФУ реализация (УУР)	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
4	Уровень управляемости СФУ закупки (УУЗ)	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
5	Уровень управляемости СФУ финансы (УУФ)	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
6	Уровень управляемости СФУ системы менеджмента качества (УУСМК)	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
7	Уровень управляемости СФУ человеческими ресурсами (УУЧР)	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
8	Уровень управляемости	1												
		2												

СФУ производство (УУПр)	3											
	4											
	5											

3. Определите обобщающий уровень управляемости (УУО) специальных функций управления и зону управляемости. Сделайте выводы.

Тема 4. Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия.

Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия – совокупность последовательных мероприятий, направленных на получение достоверной информации, позволяющей оценить эффективность управления устойчивым развитием предприятия в начальный момент времени. Итогом диагностики является разработка стратегии устойчивого развития предприятия на конкретный интервал времени, которая определяет перечень заданий, действий, ответственных за реализацию намеченных целей.

На рисунке 3 представлена схема построения траектории развития системы управления предприятием.



Рисунок 4.1 Схема построения траектории развития системы управления предприятием

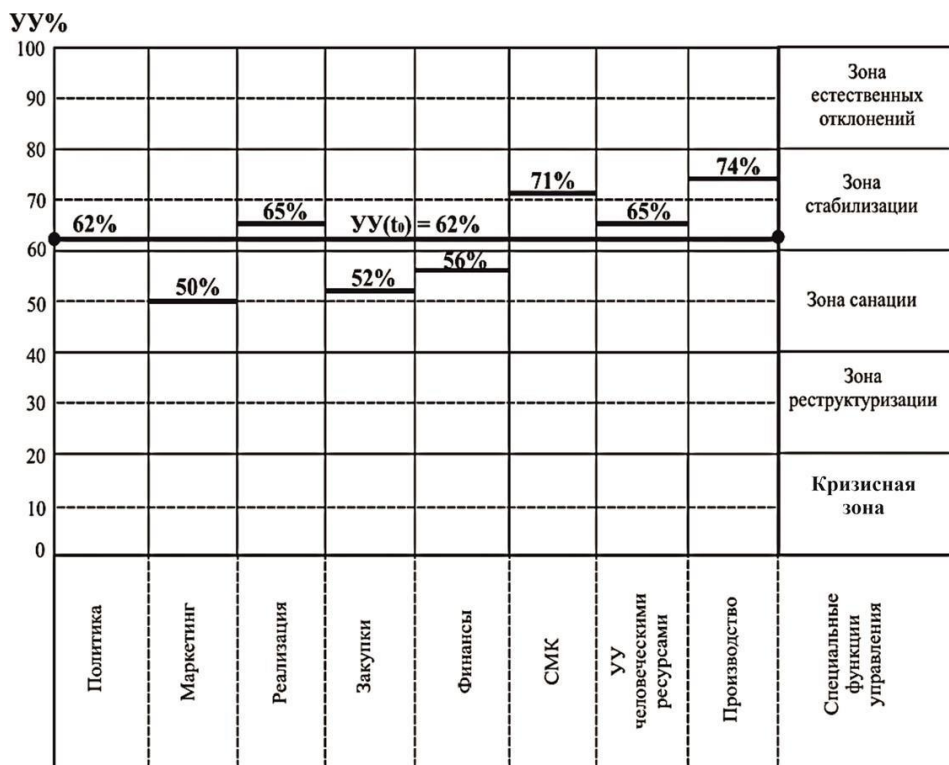


Рисунок 4.2 Построение графика определения зон и уровней управляемости

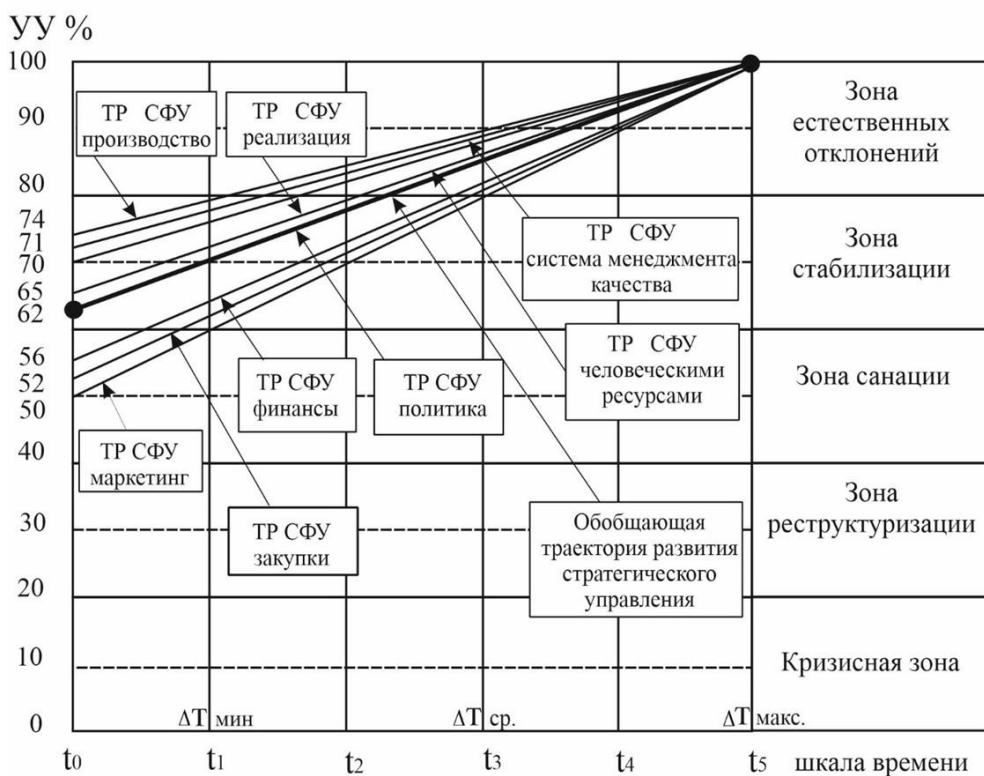


Рисунок 4.3 Построение траекторий развития СФУ

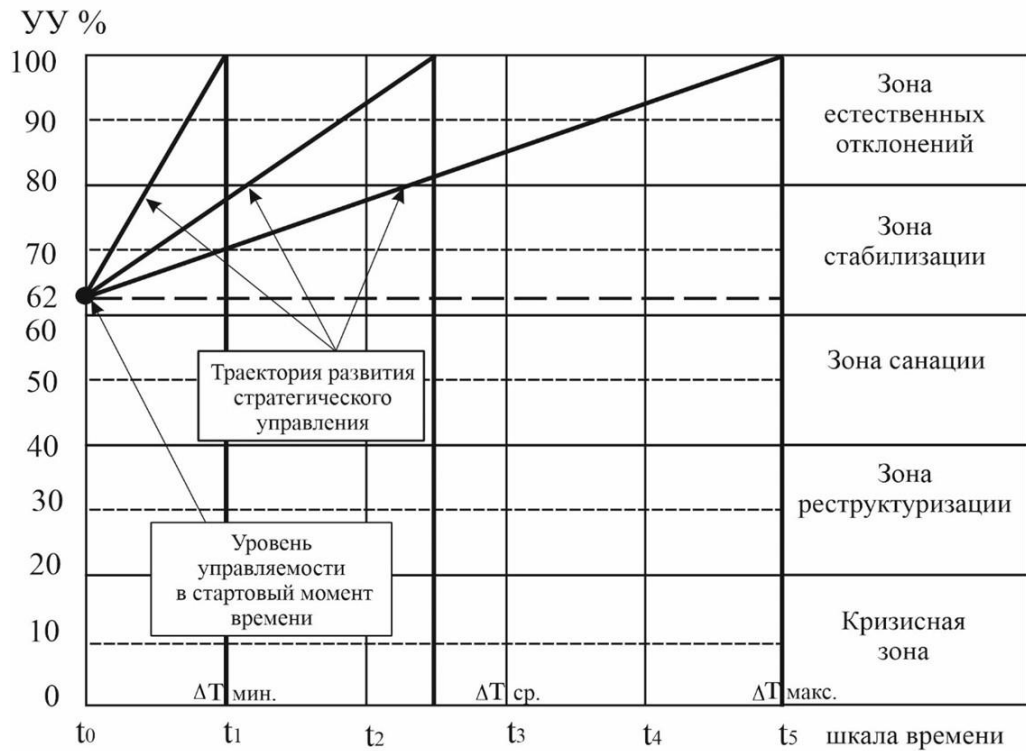


Рисунок 4.4 Определение времени стабилизации уровней управляемости УУ %

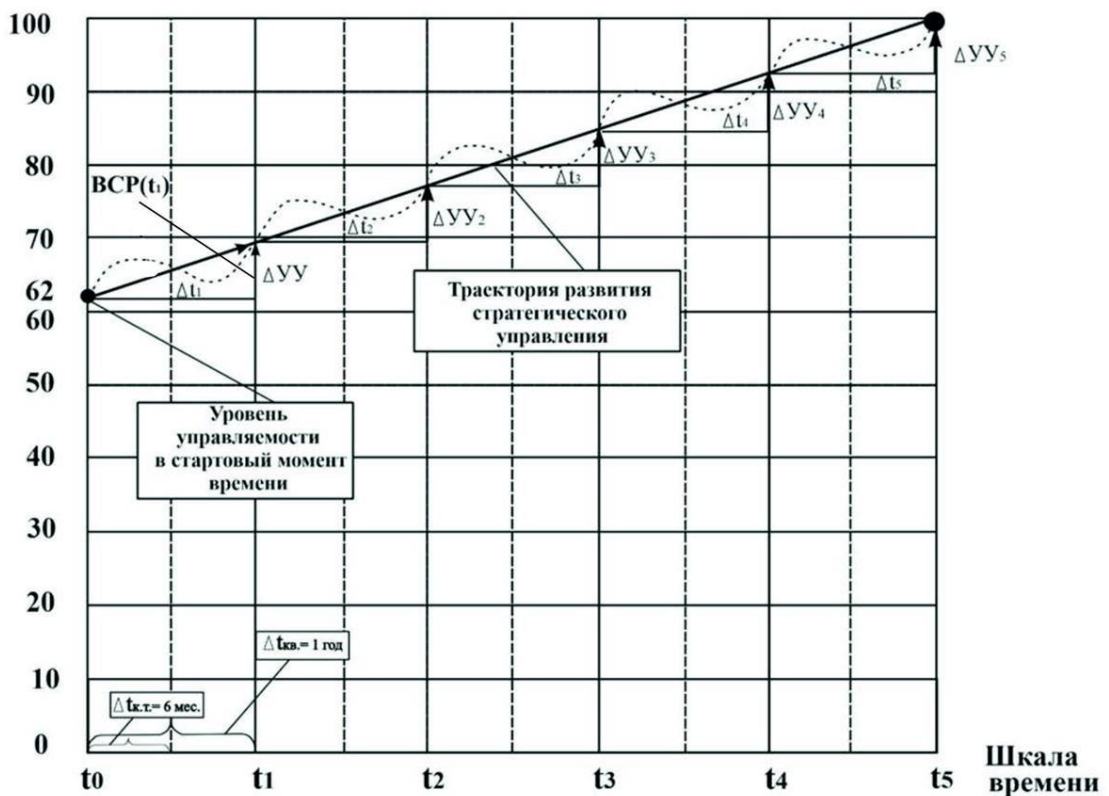


Рисунок 4.5 Построение графика определения поинтервального приращения уровней управляемости

Таблица 4.1 Определение поинтервального приращения уровней управляемости, %

Наименование показателей СФУ	УУ на t_0	1 этап		2 этап		3 этап		4 этап		5 этап		$\Sigma \Delta УУ$
		$\Delta УУ (t_1)$	УУ (t_1)	$\Delta УУ (t_2)$	УУ (t_2)	$\Delta УУ (t_3)$	УУ (t_3)	$\Delta УУ (t_4)$	УУ (t_4)	УУ (Δt_5)	УУ (t_5)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
политика	62	7,6	69,6	7,6	77,2	7,6	84,8	7,6	92,4	7,6	100	38
маркетинг	50	10	60	10	70	10	80	10	90	10	100	50
реализация	65	7	72	7	79	7	86	7	93	7	100	35
закупки	52	9,6	61,6	9,6	71,2	9,6	80,8	9,6	90,4	9,6	100	48
финансы	56	8,8	64,8	8,8	73,6	8,8	82,4	8,8	91,2	8,8	100	44
система менеджмента качества	71	5,8	76,8	5,8	82,6	5,8	88,4	5,8	94,2	5,8	100	29
человеческими ресурсами	65	7	72	7	79	7	86	7	93	7	100	35
производство	74	5,2	79,2	5,2	84,4	5,2	89,6	5,2	94,8	5,2	100	26
Обобщенный уровень управляемости	62	7,6	69,6	7,6	77,2	7,6	84,8	7,6	92,4	7,6	100	38

ЗАДАНИЕ 1.

Проведите диагностику системы управления устойчивым развитием предприятия на конкретном примере.

ЗАДАНИЕ 2.

Оцените эффективность системы управления устойчивым развитием предприятия. Определите уровень управляемости предприятием.

ЗАДАНИЕ 3.

Выделите зоны управляемости в системе управления предприятием. Определите зону управляемости для каждой специальной функции управления.

ЗАДАНИЕ 4.

Постройте траектории развития специальных функций управления и обобщенную траекторию развития системы управления предприятием.

ЗАДАНИЕ 5.

Определите самую слабую из специальных функций управления. Определите самую развитую из специальных функций управления предприятием. Определите в какой зоне управляемости находится обобщающий уровень управляемости специальных функций управления.

ЗАДАНИЕ 6.

Определите очерёдность нейтрализации проблемных зон в управлении предприятием. Определите ответственных в организации за каждую специальную функцию управления.

ЗАДАНИЕ 7.

Определите время необходимое и достаточное для выхода процессов управления в зону устойчивой работы. Определите минимальный интервал времени ($\Delta T_{\text{мин}}$) стабилизации уровней управляемости. Определите средний интервал времени ($\Delta T_{\text{ср}}$) стабилизации уровней управляемости. Определите максимальный интервал времени ($\Delta T_{\text{макс}}$) стабилизации уровней управляемости предприятия.

ЗАДАНИЕ 8.

Рассчитайте шаг квантования и число интервалов при разработке стратегии устойчивого развития предприятия для на $T_{\text{мин}}$, $T_{\text{ср}}$, $T_{\text{макс}}$.

ЗАДАНИЕ 9.

Постройте график определения поинтервального приращения обобщенного уровня управляемости предприятия. Заполните таблицу поинтервального приращения уровней управляемости.

Тема 5. Разработка и реализация стратегии устойчивого развития предприятия.

Определить корректирующие воздействия и настроить процесс реализации плановых заданий на обязательное улучшение должна стратегия, определяющая направление и величину прилагаемых сил развития и позволяющая за конкретный интервал времени Δt_i достичь устойчивого развития предприятия с помощью специальных функций управления (таблица 4). Мероприятия стратегии разрабатываются в соответствии со стандартом ИСО серии 9000 версии 2008 года, ИСО 10014-2008. Разработка стратегии определяет действия реализуемые:

- на каждом конкретном интервале времени;
- по каждой конкретной специальной функции управления;
- каждой конкретной должностью;
- по конкретным оценкам - показателям качества и количества труда;
- своевременности и полноты;
- каждым конкретным работником.

При заданном объеме затрат, исходя из данных таблицы 3, становится возможным увидеть, проанализировать и оценить достоинства и недостатки выполняемых заданий.

ЗАДАНИЕ

На основании полученных данных (таблица 4.1 темы 4) разработайте стратегию устойчивого развития предприятия (таблица 5.1).

Таблица 5.1 Разработка стратегия устойчивого развития предприятия _____

(наименование предприятия)

Наименование мероприятий по развитию УУ (т.е. действий по достижению $\Delta УУ_i$ за Δt_i)	УУ _н (начальное)	$\Delta УУ$ (ВСР)	УУ _к (конечное)	Должность ФИО.	Стоимость затрат на достижение $\Delta УУ$	Примечание
1	2	3	4	5	6	7
1. Политика						
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
2. Маркетинг						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
2.5						
3. Реализация						
3.1						
3.2						
3.3						
3.4						
3.5						
4. Закупки						
4.1						
4.2						
4.3						
4.4						
4.5						
5. Финансы						
5.1						
5.2						
5.3						
5.4						
5.5						
6. Система менеджмента качества						
6.1						
6.2						
6.3						
6.4						
6.5						
7. Управление человеческими ресурсами						

7.1						
7.2						
7.3						
7.4						
7.5						
8. Производство						
8.1						
8.2						
8.3						
8.4						
8.5						

Тема 6. Мониторинг процессов управления устойчивым развитием предприятия.

Исходной информацией для мониторинга специальных функций управления предприятием может являться «Календарный план работ по реализации стратегии устойчивого развития предприятия». Руководители подразделений разрабатывают календарные планы их реализации, включающие этапы работ (их краткое содержание), сроки выполнения и формы отчетности о полученных результатах. Входной информацией является: календарный план выполнения работ, отвечающий на вопросы: кому, зачем, когда поступает информация. На уровне высшего звена управления определяются ответы на вопросы: кто, когда и что планирует и прогнозирует. В итоге формируется календарный график выполнения работ в стратегическом режиме реализации задач. Конечные результаты выполненных работ по подразделениям: объемы, качество и своевременность передаются в службу мониторинга, где фиксируются, анализируются, формируются и передаются для принятия решений в вышестоящие уровни управления. Директор предприятия по итогам работы определяет оценки качества труда заместителей и руководителей подразделений и оценки своевременности выполняемых заданий. Для каждой специальной и общей функции управления определяется порядок кому, в каком виде, когда поступает информация для принятия решений. Информация суммируется, сортируется и передается начальникам подразделений, высшему звену управления.

С целью реализации стратегии устойчивого развития используется комплект отчетных документов мониторинга процессов управления устойчивым развитием (таблицы 6.1–6.3), который включает:

- планируемые мероприятия по развитию специальных функций управления;
- корректирующие мероприятия для достижения устойчивого развития предприятия;

- персонифицированные мероприятия по реализации целей и задач функций управления в условиях устойчивого развития;
- время реализации плановых заданий $t_{\text{реал}}$;
- период времени корректировки $\Delta t_{\text{кор}}$;
- плановые и корректирующие значения уровня управляемости и вектора сил развития;
- мониторинг за реализацией плановых персонифицированных мероприятий в заданных интервалах времени;
- персонифицированную оценку системы контроля исполнительской дисциплины и персонифицированная оценка качества труда за выполнение плановых заданий стратегии развития;
- персонифицированную оценку системы контроля исполнительской дисциплины и персонифицированная оценка качества труда за реализацию корректирующих заданий.

ЗАДАНИЕ.

На основании разработанной стратегии устойчивого развития предприятия (тема 5) провести мониторинг реализации мероприятий стратегии устойчивого развития с помощью комплекта отчетных документов мониторинга процессов управления (таблицы 6.1–6.2).

Таблица 6.3 Форма оценки системы контроля исполнительской дисциплины и оценка качества труда за выполнение плановых и корректирующих заданий стратегии устойчивого развития

Оценка системы контроля исполнительской дисциплины и оценка качества труда за выполнение плановых заданий программы развития стратегического управления												Оценка системы контроля исполнительской дисциплины и оценка качества труда за реализацию корректирующих заданий											
№ задания	Должности исполнителей (ФИО)	Интервалы Δt_i мониторинга и оценки										№ задания	Должности исполнителей (ФИО)	Интервалы Δt_i									
		t_1		t_2		t_3		...		t_i				t_1		t_2		...		t_i			
		СКИД	ОКТ	СКИД	ОКТ	СКИД	ОКТ	СКИД	ОКТ	СКИД	ОКТ			СКИД	ОКТ	СКИД	ОКТ	СКИД	ОКТ	СКИД	ОКТ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		

Тема 7. Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия.

Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия возникает в процессе изменения показателей уровня управляемости на последующем шаге измерения более чем на 0,07 относительных единиц (7 %) от заданных нормальной траекторией развития. При измерении каждого показателя процессов управления производится его сравнение с заданным значением:

$$\pm \Delta \text{УУ}_{см}(\Delta t) = \text{УУ}_{см}^{пл}(t_j) - \text{УУ}_{см}^{\phi}(t_{j+1}),$$

$$\text{если } \text{УУ}_{см}^{\phi}(t_{j+1}) \geq \text{УУ}_{см}^{пл}(t_{j+1}) * 0.07,$$

$$\text{или } \text{УУ}_{см}^{\phi}(t_{j+1}) \leq \text{УУ}_{см}^{пл}(t_{j+1}) * 0.07,$$

где $\Delta \text{УУ}_{см}$ – приращение уровня управляемости в стратегическом режиме управления;

$\text{УУ}_{см}^{пл}$ – плановый уровень управляемости в стратегическом режиме управления;

$\text{УУ}_{см}^{\phi}$ – фактический уровень управляемости в стратегическом режиме управления;

t_j – момент времени измерения в стратегическом управлении;

t_{j+1} – новый момент времени.

Как показали исследования, выполнение мониторинга только по шагам квантования становится недостаточным для достижения нормальной траектории развития, поэтому он повторяется на текущем уровне управления, а при необходимости, и на оперативном уровне.

Корректировка процессов текущего управления возникает при изменении интервальных показателей уровня управляемости более чем на 0,05 относительных единиц (5 %) от заданных нормальной траекторией развития:

$$\pm \Delta \text{УУ}_{тек}(\Delta t) = \text{УУ}_{тек}^{пл}(t_j) - \text{УУ}_{тек}^{\phi}(t_{j+1}),$$

$$\text{если } \text{УУ}_{тек}^{\phi}(t_{j+1}) \geq \text{УУ}_{тек}^{пл}(t_{j+1}) * 0.05,$$

$$\text{или } \text{УУ}_{тек}^{\phi}(t_{j+1}) \leq \text{УУ}_{тек}^{пл}(t_{j+1}) * 0.05,$$

где $\Delta \text{УУ}_{тек}$ – приращение уровня управляемости в текущем режиме управления;

$\text{УУ}_{тек}^{пл}$ – плановый уровень управляемости в текущем режиме управления;

$\text{УУ}_{тек}^{\phi}$ – фактический уровень управляемости в текущем режиме управления;

управления;

t_j – момент времени измерения в текущем управлении;

t_{j+1} – новый момент времени.

Таким образом, процессы управления включают корректировку для возврата фактического уровня управляемости в текущем режиме управления в зону движения к нормальной траектории развития. При этом измеряются уровни управляемости функций управления, разрабатываются программы возврата к нормальной траектории развития, определяются исполнители дополнительных программ развития и отслеживаются процессы управления в оперативном режиме развития с его шагом квантования ($\Delta t_i^{\text{оп}}$). Корректировка процессов управления происходит до тех пор, пока фактические уровни управляемости, измеряемые в оперативном (t_i), текущем (t_j) и стратегическом (t_k) режимах, не сравняются с плановыми уровнями управляемости нормальной траектории развития и не возобновится реализация мероприятий стратегии устойчивого развития.

ЗАДАНИЕ.

Определить необходимость проведения корректировки мероприятий разработанной стратегии устойчивого развития предприятия с помощью комплекта отчетных документов мониторинга процессов управления (таблицы 6–7).

Тема 8. Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия.

Заданные траекторией развития приращения уровней управляемости на каждый интервал времени в относительных единицах позволяют с помощью преобразователя рассчитать в абсолютных единицах:

- 1) приращения значений прибыли и объема выручки, который дает каждая специальная функция управления;
- 2) прибыль и объем выручки, которые должны быть получены к концу каждого этапа реализации программы устойчивого развития;
- 3) поинтервально определить приращения прибыли и объема выручки через обобщенный уровень управляемости.

ЗАДАНИЕ 1.

Выполнить преобразование характеристик и показателей уровней управляемости в относительных единицах в абсолютные значения характеристик производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 8.1 Преобразование относительных единиц СФУ в абсолютные

Наименование показателей	Значения
Сумма уровней управляемости специальных функций управления в стартовый момент времени ($\sum УУСФУ(t_0)$), %	
Объем выручки за год в стартовый момент времени ($B(t_0)$), тыс.руб	

Объем выручки, приходящийся на 1% уровней управляемости специальных функций управления в стартовый момент времени ($B_{1\%}(t_0)$), тыс.руб	
---	--

ЗАДАНИЕ 2.

Определить поинтервальное приращение объема выручки с помощью преобразователя (таблица 8.2):

- объем выручки $B(t_0)$, который составляет каждая специальная функция управления в стартовый момент времени t_0 ;

- приращение объема выручки ΔB за интервал времени Δt ;

- объем выручки, который должен быть получен к концу каждого этапа измерений:

- 1 этап (t_1);

- 2 этап (t_2);

- 3 этап (t_3);

- 4 этап (t_4);

- 5 этап (t_5).

ЗАДАНИЕ 3.

Определить поинтервальное приращение объема прибыли с помощью преобразователя (таблица 8.3):

- объем прибыли $\Pi(t_0)$, который составляет каждая специальная функция управления в стартовый момент времени t_0 ;

- приращение объема прибыли $\Delta \Pi$ за интервал времени Δt ;

- объем прибыли, который должен быть получен к концу каждого этапа измерений:

- 1 этап (t_1);

- 2 этап (t_2);

- 3 этап (t_3);

- 4 этап (t_4);

- 5 этап (t_5).

ЗАДАНИЕ 4.

Выполнить расчет поинтервального определения приращения объема выручки и прибыли с помощью преобразователя через обобщающий уровень управляемости специальных функций управления (таблица 8.4).

Таблица 8.2 Поинтервальное определение приращения прибыли предприятия

Наименование показателей (СФУ)	Показ УУСФУ на t_0 , %	$P(t_0)$ на 1% УУ, тыс.руб	$P(t_0)$, тыс.руб	$\Delta УУ$ СФУ(t_i), %	$\Delta P(t_i)$, тыс.руб	1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап	$\Sigma \Delta P(\Delta t)$ тыс.руб
						$P(t_1)$, тыс.руб	$P(t_2)$, тыс.руб	$P(t_3)$, тыс.руб	$P(t_4)$, тыс.руб	$P(t_4)$, тыс.руб	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Политика											
Маркетинг											
Реализация											
Закупки											
Финансы											
Система менеджмента качества											
Управление человеческими ресурсами											
Производство											
Итого											

Таблица 8.3 Поинтервальное определение приращения объема выручки и прибыли через обобщающий уровень управляемости

Наименование показателей	УУ на t_0	1 этап		2 этап		3 этап		4 этап		5 этап		$\Sigma \Delta УУ$
		$\Delta УУ(t_1)$	УУ(t_1)	$\Delta УУ(t_2)$	УУ(t_2)	$\Delta УУ(t_4)$	УУ(t_4)	$\Delta УУ(t_4)$	УУ(t_4)	$\Delta УУ(t_5)$	УУ(t_5)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Обобщающий уровень управляемости организации (УУ), %												
Преобразование в абсолютные единицы												
Выручка за год (тыс.руб)	$V(t_0)$	$\Delta V(t_1)$	$V(t_1)$	$\Delta V(t_2)$	$V(t_2)$	$\Delta V(t_3)$	$V(t_3)$	$\Delta V(t_4)$	$V(t_4)$	$\Delta V(t_5)$	$V(t_5)$	$\Sigma \Delta V$
	40 133	4945,88	45078,88	4945,88	50024,76	4945,88	54970,64	4945,88	59916,52	4945,88	64864	24729,4
Прибыль за год (тыс.руб)	$\Pi(t_0)$	$\Delta \Pi(t_1)$	$\Pi(t_1)$	$\Delta \Pi(t_2)$	$\Pi(t_2)$	$\Delta \Pi(t_3)$	$\Pi(t_3)$	$\Delta \Pi(t_4)$	$\Pi(t_4)$	$\Delta \Pi(t_5)$	$\Pi(t_5)$	$\Sigma \Delta \Pi$
	62738	7728,7	70466,7	7728,7	78195,4	7728,7	85924,1	7728,7	93652,8	7728,7	101360	38643,5

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия.
2. Иерархия параметров оценки и описание специальных функций управления.
3. Процессы управления, их сущность и содержание.
4. Показатели стратегии устойчивого развития предприятия.
5. Инновационные системы управления предприятием.
6. Фазы развития предприятия в новых условиях его функционирования.
7. Экономическое обоснование инновационного развития предприятия.
8. Инновационные технологии эффективного менеджмента в системе управления устойчивым социально-экономическим развитием предприятия.
9. Измерение уровней управляемости специальных функций управления.
10. Анализ и обзор процессов управления предприятием.
11. Диагностика объекта управления.
12. Измерение процессов управления с позиции устойчивого развития.
13. Мониторинг, анализ и обзор процессов управления.
14. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивым развитием.
15. Научно-технический и производственный потенциал предприятия.
16. Этапы развития предприятия в новых условиях её функционирования.
17. Характеристики конкурентоспособности организации.
18. Управление процессом принятия решений.
19. Методы анализа результатов эффективности управления предприятием.
20. Выделение зон управляемости производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
21. Методы измерения времени стабилизации процессов управления специальными функциями.
22. Методы анализа результатов диагностики специальных функций управления.
23. Процессы управления человеческими ресурсами предприятия.
24. Методы расчета векторов сил развития общих функций управления.
25. Цели и задачи диагностики и мониторинга процессов управления.
26. Построение траекторий развития специальных функций управления предприятием.
27. Комплекс мер по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных систем управления качеством.
28. Классификация стратегий предприятия.
29. Методы измерения и анализа деловых качеств специалиста предприятия.
30. Методы анализа результатов диагностики процессов управления.
31. Методы измерения времени стабилизации процессов управления.

32. Технологии прозрачного управления устойчивым развитием предприятия.
33. Разработка стратегии устойчивого развития предприятия.
34. Реализация стратегии устойчивого развития предприятия.
35. Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия.
36. Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1 УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

М.В.Нерода

« 23 » 12

2022

Регистрационный № УД-22-2-134/уч.

Основы устойчивого развития предприятия

Учебная программа учреждения высшего образования второй ступени по
учебной дисциплине для специальности
1 - 25 80 01 Экономика

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования II ступень ОСВО 1-26 80 06-2019 утв. № 81 от 26.06.2019, типового учебного плана специальности 1-26 80 06 «Логистика», регистрационный № Е 26-2-006/пр-тип. и учебной программы второй ступени высшего образования УО «Белорусский государственный экономический университет» рег. № УД-4190-19/уч., утв. 22.11.2019 г.

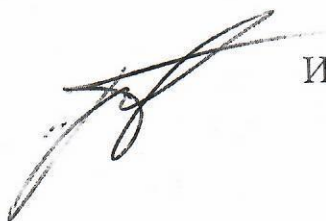
СОСТАВИТЕЛЬ:

Гарчук И.М., заведующий кафедрой менеджмента, кандидат экономических наук

Рецензент:
Директор филиала ООО «Эрикс» И.Н. Мишиков
зав. кафедрой экономической теории и
логистики Г.Б. Межверева

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента
Заведующий кафедрой
(протокол № 3 от 28.11.2022);



И.М. Гарчук

Методической комиссией экономического факультета
Председатель методической комиссии
(протокол № 2 от 19.12.2022);



Л.А. Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 3 от 29.12.2022).

Методист у.н.о. В.С. Седюч

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по курсу «Основы устойчивого развития предприятия» разработана в учреждении высшего образования Республики Беларусь «Брестский государственный технический университет» в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования II ступени (магистратуры) ОСВО 1-25 80 01-2019 и учебного плана по специальности высшего образования второй ступени (магистратуры) 1 - 25 80 01 Экономика.

Исходя из Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь и роли предприятий в экономической системе, они должны стремиться к тому, чтобы стать устойчиво функционирующими высокотехнологичными, экологически безопасными организациями, способными удовлетворять существующие и будущие потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон.

Устойчивое развитие национальной экономики напрямую зависит от устойчивого развития всех отраслей, которые, в свою очередь, складываются из развития каждого, отдельно взятого предприятия – основного воспроизводственного звена экономики. В условиях плановой системы хозяйствования развитие предприятия достигалось в основном за счет внешних факторов: административной реорганизации производства, дополнительной экономической поддержки, замены директора, корректировки планов. Рыночная экономика предполагает иной механизм обеспечения эффективности деятельности организаций, поэтому вопросы устойчивого развития приобретают важнейшее практическое значение.

Целью дисциплины «Основы устойчивого развития предприятия» является формирование у студентов второй ступени высшего образования (магистратуры) целостного и всестороннего представления о применяемых технологиях устойчивого развития предприятия в социально-экономических системах, а также формирование практических навыков реализации технологий управления устойчивым развитием предприятия.

Дисциплина «Основы устойчивого развития предприятия» предусматривает комплексную подготовку студентов в данной предметной области с целью приобретения ими системы знаний о методологической основе, инструментарии, методике измерения процессов управления устойчивым развитием предприятия и практических навыков аналитической работы.

Задачи изучения дисциплины

- изучение теоретических основ устойчивого развития предприятия;
- изучение основных элементов систем устойчивого развития предприятия;
- ознакомление с функционированием института устойчивого развития предприятия;
- приобретение навыков диагностики управленческих ситуаций и эффективности процессов управления устойчивым развитием;
- получение знаний о причинах появления проблемных зон в социально-экономических системах.

Содержание учебной дисциплины содействует приобретению специальных компетенций:

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

В результате изучения учебной дисциплины магистранты должны: знать:

- основную терминологию;
- содержательные организационные, профессиональные и правовые аспекты устойчивого развития предприятия;
- интересы заинтересованных лиц в устойчивом развитии предприятия;
- методики оценки эффективности управления устойчивым развитием предприятия.

уметь:

- применять методики эффективности управления устойчивым развитием предприятия.
- выявлять ключевые факторы устойчивого развития предприятия;
- принимать управленческие решения для достижения устойчивого развития предприятия;
- находить решения типовых проблем устойчивого развития предприятия.

владеть:

- понятийным аппаратом и терминологией практики устойчивого развития предприятия;
- методикой диагностики устойчивого развития предприятия;
- методикой мониторинга устойчивого развития предприятия;
- методикой разработки и реализации стратегии устойчивого развития.

Решению задач курса «Основы устойчивого развития предприятия» способствует тесная связь с другими экономическими дисциплинами, такими как «Инновационное развитие организации», «Креативный менеджмент», «Информационные процессы в управлении».

**План учебной дисциплины высшего образования второй ступени
дневной формы получения образования**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных асов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Управляемая самостоятельная работа	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1 - 25 80 01	Экономика		2	108	3	34	16	-	16	-	2	экзамен

**План учебной дисциплины высшего образования второй ступени
заочной формы получения образования**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных асов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Управляемая самостоятельная работа	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1 - 25 80 01	Экономика		3	108	3	8	4	-	4	-	-	экзамен

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия.

Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия – стандарты ИСО 9004-2009; 2010; 2018 г.

Заинтересованные стороны. Потребности и ожидания. Устойчивый успех. Человеческие ресурсы. Производственная среда. Знания, информация и технологии. Мониторинг, измерение, анализ и обзор. Улучшение, инновации и обучение.

Измерение, оценка и анализ процессов управления с позиции устойчивого развития предприятия.

Тема 2. Показатели и функции управления устойчивым развитием предприятия.

Показатели, характеризующие управление устойчивым развитием предприятия.

Характеристика системы управления устойчивым развитием предприятия.

Структура показателей оценки инновационного развития и потенциала предприятия.

Уровни управляемости специальных функций управления устойчивым развитием предприятия.

Тема 3. Методы измерения, оценки и анализа процессов управления устойчивым развитием предприятия.

Диагностика и мониторинг.

Необходимость измерения уровней управляемости специальных и общих функций управления.

Методы и шкалы измерения процессов управления устойчивым развитием предприятия.

Тема 4. Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия.

Методы, используемые при подготовке и проведении диагностики устойчивого развития предприятия.

Методы работы с экспертной группой. Методы подбора экспертов.

Методика анализа результатов диагностики устойчивого развития предприятия.

Проблемы, возникающие при проведении диагностики.

Тема 5. Разработка и реализация стратегии устойчивого развития предприятия.

Разработка мероприятий стратегии устойчивого развития предприятия.

Управление реализацией стратегии устойчивого развития предприятия.

Тема 6. Мониторинг процессов управления устойчивым развитием предприятия.

Мониторинг специальных функций управления.

Мониторинг и построение траектории устойчивого развития предприятия.

Технологии прозрачного управления и закон обратной связи.

Тема 7. Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия.

Обоснование необходимости корректировки.

Описание корректировки управляющего воздействия при реализации стратегии устойчивого развития предприятия.

Тема 8. Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия.

Методы анализа экономической эффективности.

Преобразование значений показателей процессов управления устойчивым развитием в показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, обзор и анализ стандартов ИСО 9004-2009; 2010; 2018 г., выполнение практических заданий.

Тема 2. Показатели и функции управления устойчивым развитием предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение практических заданий.

Тема 3. Методы измерения, оценки и анализа процессов управления устойчивым развитием предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение практических заданий.

Тема 4. Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение практических заданий.

Тема 5. Разработка и реализация стратегии устойчивого развития предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, решение задач, выполнение практических заданий.

Тема 6. Мониторинг процессов управления устойчивым развитием предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение практических заданий.

Тема 7. Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение практических заданий.

Тема 8. Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия.
Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение практических заданий.

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

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Семинарские занятия	Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия			
	2-й семестр						
1	Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия	2		2		8	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, письменный экзамен
2	Показатели и функции управления устойчивым развитием предприятия	2		2		8	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, письменный экзамен
3	Методы измерения, оценки и анализа процессов управления устойчивым развитием предприятия	2		2		10	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, письменный экзамен
4	Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия	2		2		10	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
5	Разработка и реализация стратегии устойчивого развития предприятия	2		2		12	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
6	Мониторинг процессов управления устойчивым развитием предприятия	2		2		10	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; письменный экзамен
7	Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия	2		2		8	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их

							устной защитой; письменный экзамен
8	Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия	2		2		10	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
	Итого	16		16		76	

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

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Семинарские занятия	Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия			
	3-й семестр						
1	Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия	1				12	индивидуальное задание,, письменный экзамен
2	Показатели и функции управления устойчивым развитием предприятия	1				12	индивидуальное задание,, письменный экзамен
3	Методы измерения, оценки и анализа процессов управления устойчивым развитием предприятия					14	индивидуальное задание,, письменный экзамен
4	Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия	1		2		14	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
5	Разработка и реализация стратегии устойчивого развития предприятия	1		1		12	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
6	Мониторинг процессов управления устойчивым					12	индивидуальное задание,

	развитием предприятия						письменный экзамен
7	Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия					12	индивидуальное задание, письменный экзамен
8	Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия			1		12	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
	Итого	4		4		100	

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Перечень литературы

(учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Основная

1. Воронин, А.Д. Стратегический менеджмент: учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с.
2. Витебская, Е.С. Экономика организации: пособие для учащихся учреждений образования, реализующих образовательные программы среднего специального образования по специальностям направлений образования «Экономика», «Управление», «Экономика и организация производства». – Минск: РИПО. – 2018. – 295 с.
3. Высоцкий, О. А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2015. – 358 с.
4. Головачев, А.С. Экономика предприятия: учебное пособие / А. С. Головачев. – Минск: РИВШ, 2018. – 396 с.
5. Дорина, Е.Б. Организация государственного управления: учебное пособие / Е. Б. Дорина. – Минск, БГЭУ, 2021. – 292 с.
6. 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 ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – 270 с.
7. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
8. Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.

Дополнительная

9. Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в

экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством [Электронный ресурс] // Слуцкий районный исполнительный комитет. – Режим доступа: http://www.slutsk.minsk-region.by/dfiles/000965_12543_2603201814.pdf. – Дата доступа: 04.12.2022.

10. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года / Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации ; подгот.: И. И. Осмола [и др.] ; под общ. ред. В. Л. Гуревича. – Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2009. – V, 152 с.

11. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] / Науч.-исслед. экон. ин-т. – Минск : [б. и.], 2015. – Режим доступа: <http://srrb.niks.by/info/program.pdf> – Дата доступа: 05.12.2022.

12. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] : Международный стандарт ISO 9001:2015. – Пятая редакция 2015-09-15. – Режим доступа: <http://iso-management.com/wp-content/uploads/2015/12/ISO-9001-2015.pdf> - Дата доступа 26.11.2022.

13. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества = Менеджмент для дасягнення ўстойлівага поспеху арганізацыі. Падыход на аснове менеджменту якасці : СТБ ISO 9004-2010. – Взамен СТБ ISO 9004-2001 ; введ. 20.05.2010. – Минск : Госстандарт : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2010. – V, 45 с. – (Государственный стандарт Республики Беларусь).

14. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий ; под науч. ред. Р. С. Седегова. – Минск : Право и экономика, 2004. – 394 с.

15. 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 : Право и экономика, 2013. – 218 с.

16. Высоцкий, О. А. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивого развития предприятия / О. А. Высоцкий. – Минск : Право и экономика, 2014. – 54 с.

17. Высоцкий, О. А. Инновационные технологии эффективного менеджмента в системах управления устойчивым социально-экономическим развитием организации / О. А. Высоцкий // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. – 2018. – № 3 : Экономика. – С. 3–10.

18. Медведева, Л. Ф. Стратегический менеджмент бизнес-процессов предприятия / Л. Ф. Медведева, Л. И. Архипова // Проблемы упр. – 2018. – № 1. – С. 53–59.

3.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой;

2. доклады на конференциях;
3. рефераты;
4. публикации статей, докладов;
5. экзамены.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия.
2. Иерархия параметров оценки и описание специальных функций управления.
3. Процессы управления, их сущность и содержание.
4. Показатели стратегии устойчивого развития предприятия.
5. Инновационные системы управления предприятием.
6. Фазы развития предприятия в новых условиях его функционирования.
7. Экономическое обоснование инновационного развития предприятия.
8. Инновационные технологии эффективного менеджмента в системе управления устойчивым социально-экономическим развитием предприятия.
9. Измерение уровней управляемости специальных функций управления.
10. Анализ и обзор процессов управления предприятием.
11. Диагностика объекта управления.
12. Измерение процессов управления с позиции устойчивого развития.
13. Мониторинг, анализ и обзор процессов управления.
14. Прозрачное управление в системе обеспечения устойчивым развитием.
15. Научно-технический и производственный потенциал предприятия.
16. Этапы развития предприятия в новых условиях её функционирования.
17. Характеристики конкурентоспособности организации.
18. Управление процессом принятия решений.
19. Методы анализа результатов эффективности управления предприятием.
20. Выделение зон управляемости производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
21. Методы измерения времени стабилизации процессов управления специальными функциями.
22. Методы анализа результатов диагностики специальных функций управления.
23. Процессы управления человеческими ресурсами предприятия.
24. Методы расчета векторов сил развития общих функций управления.
25. Цели и задачи диагностики и мониторинга процессов управления.
26. Построение траекторий развития специальных функций управления предприятием.
27. Комплекс мер по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных систем управления качеством.
28. Классификация стратегий предприятия.
29. Методы измерения и анализа деловых качеств специалиста предприятия.
30. Методы анализа результатов диагностики процессов управления.
31. Методы измерения времени стабилизации процессов управления.
32. Технологии прозрачного управления устойчивым развитием предприятия.

33. Разработка стратегии устойчивого развития предприятия.
34. Реализация стратегии устойчивого развития предприятия.
35. Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия.
36. Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия.

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

Самостоятельная работа магистрантов в рамках изучения учебной дисциплины «Основы устойчивого развития предприятия» 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 путем выполнения практических заданий, решения производственных и управленческих ситуаций, тематических дискуссиях, подготовки рефератов, публикаций 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 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;

- умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;

- умение 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 магистрантов 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 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;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, и т.п.);
- подготовка к экзамену.

Перечень тем самостоятельной работы:

- Тема 1. Менеджмент для достижения устойчивого развития предприятия.
Литература: О-3, 6; Д-9, 10, 12, 13, 18
- Тема 2. Показатели и функции управления устойчивым развитием предприятия.
Литература: О-1, 3, 5, 6; Д-14, 17
- Тема 3. Методы измерения, оценки и анализа процессов управления устойчивым развитием предприятия.
Литература: О-2, 3, 6; Д-14, 16
- Тема 4. Диагностика процессов управления устойчивым развитием предприятия.
Литература: О-3, 4, 6, 8; Д-12, 14, 16, 17
- Тема 5. Разработка и реализация стратегии устойчивого развития предприятия.
Литература: О-1, 3, 6, 7; Д-9-13, 16
- Тема 6. Мониторинг процессов управления устойчивым развитием предприятия.
Литература: О-6, 8; Д-15, 16
- Тема 7. Корректировка стратегии устойчивого развития предприятия.
Литература: О-3, 6; Д-12, 15, 16
- Тема 8. Оценка эффективности программы устойчивого развития предприятия.
Литература: О-2, 6; Д-16, 17