

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Практична частина роботи присвячена набуттю практичних навичок з оцінки рівня управлінської діяльності, виявлення бізнес-процесів, що потребують удосконалення, структуризації процесів, проектування алгоритмів управління.

Мета методичних вказівок – надання студентам допомоги у вирішенні викладених завдань.

Практична частина повинна включати такі розділи:

1. Оцінка рівня управління підприємства

2. Теоретичне обґрунтування напрямків удосконалення управління.

Висновки та пропозиції

Додатки

Вихідними даними до виконання практичної частини контрольної роботи є оцінки рівня розвитку бізнес-процесів (додаток А) і значення показників якості реалізації основних функцій управління бізнес-процесами (додаток Б).

1. Оцінка рівня управління підприємством

При розгляді проблем управління підприємством як складною системою виділяють дві підсистеми – об'єкт і суб'єкт управління. З об'єктом управління зв'язують бізнес-процеси з перетворення матеріально-речовинних потоків. З суб'єктом управління – адміністративні і інформаційні бізнес-процеси. Від рівня розвитку бізнес-процесів залежить рівень функціонування і управління підприємством.

Оцінка рівня управління підприємства здійснюється згідно з алгоритмом (рис.1).



Рис. 1. Алгоритм оцінки рівня управління на підприємстві

В якості бізнес-процесів, що реалізуються на підприємстві, розглядаються: маркетинг, розробка продукції, виробництво, логістичні, фінансові процеси, забезпечення якості, адміністративне управління, технологічні процеси, управління персоналом.

Рівень їх розвитку **оцінюється** від 0 до 4 балів (0 – найгірше розвинути, 4 – надмірно розвинути) **за даними наведеними у додатку А.**

За результатами такої оцінки побудувати діаграму, що відображає “профіль розвитку” підприємства (рис.2). За діаграмою виявити недостатньо і надмірно розвинути бізнес-процеси і намітити необхідні напрямки впровадження технологій управління.

Бізнес-процес	Рівень				
	0	1	2	3	4
Маркетинг					
Розробка					
Виробництво					
Логістичні процеси					
Фінансові процеси					
Забезпечення якості					
Адміністративне управління					
Технологічні процеси					
Управління персоналом					

Рис.2. Діаграма “профілю розвитку” підприємства

Наприклад, зосередити увагу і поставити завдання з розвитку процесів недостатнього рівня.

На другому етапі треба **оцінити якість управління кожним бізнес-процесом (за даними додатка Б). Функція Φ_1 означає планування, Φ_2 – організація, Φ_3 – мотивація, Φ_4 – контроль.**

Рівень якості виконання управлінських функцій ($K_{я_j}$) визначається за формулою:

$$K_{я_j} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5}{5},$$

де K_1, K_2, \dots, K_5 – приватні коефіцієнти якості j-ї функції управління певним об'єктом (бізнес-процесом).

Розрахункові формули визначення приватних коефіцієнтів приведені в табл.1

Таблиця 1

Показники якості функцій управління

Показник	Позначення показника	Формула розрахунку	Найменування показників, що складають формулу
Коефіцієнт використання технічних засобів управління	K_1	T_f / T_p	T_f, T_p – відповідно сумарний фактичний і розрахунковий час використання технічних засобів управління протягом року, год.
Коефіцієнт організації робочих місць	K_2	N_{mn} / N_o	N_{mn}, N_o – кількість робочих місць, що відповідають типовим проектам. і загальне число робочих місць
Коефіцієнт регламентації функцій управління	K_3	K_p / D_o	K_p, D_o – кількість функцій (процедур), забезпечених регламентуючою документацією і загальна кількість функцій
Коефіцієнт дублювання функцій управління	K_4	K_d / D_o	K_d – кількість функцій (процедур), що дублюються підрозділами апарату управління, а також зайвих функцій
Коефіцієнт оперативності	K_5	за своєчасністю виконання наказів, постанов і т.ін.	

Результати розрахунку коефіцієнтів якості рекомендується представити в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка якості функцій управління

Бізнес-процес	Функція управління	Часткові показники якості функцій управління					$K_{я_j}$
		K_1	K_2	K_3	K_4	K_4	
Маркетинг	Планування						
	Організація						
	Мотивація						
	Контроль						
Розробка	...						
...	...						

За кожним бізнес-процесом розрахувати середній рівень якості управління ($K\bar{b}_i$)

$$K\bar{b}_i = \frac{\sum_{j=1}^n K_{я_j}}{n},$$

де $j = 1, 2, \dots, n$, n - кількість функцій управління ($n=4$).

Результати розрахунків представити в табл. 3.

Результати оцінки якості управління бізнес-процесами

Бізнес-процес	Середній рівень якості управління – $K\bar{b}_i$
Маркетинг	
Розробка	
Виробництво	
Логістичні процеси	
Фінансові процеси	
Забезпечення якості	
Адміністративне управління	
Технологічні процеси	
Управління персоналом	

На підставі даних табл. 3 розрахувати загальний показник управління бізнес-процесами на підприємстві (L):

$$L = \frac{\sum_{i=1}^m K\bar{b}_i}{m},$$

де $K\bar{b}$ – середній рівень якості виконання функцій управління i -м бізнес-процесом;

$i = 1, 2, \dots, m$ – кількість бізнес-процесів ($m=9$).

За результатами проведеної оцінки рівня розвитку бізнес-процесів на підприємстві і реалізації управління ними побудувати суміщену діаграму (рис. 3).

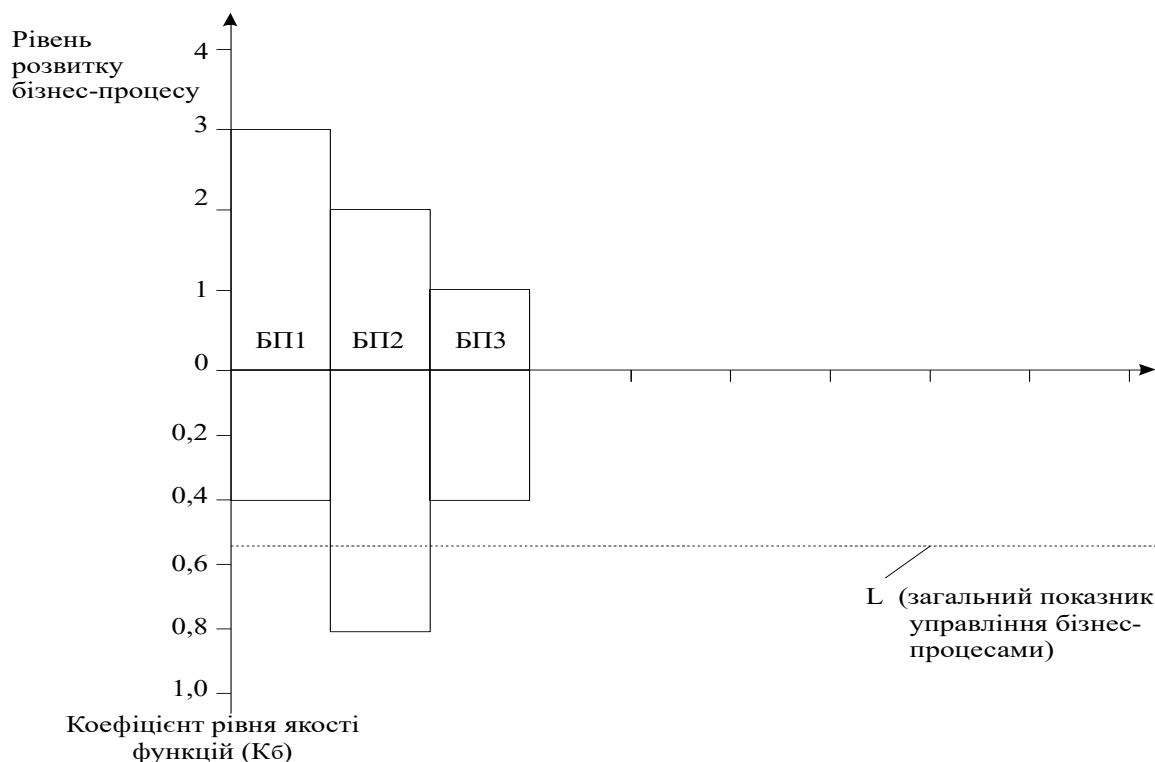


Рис. 3. Діаграма рівня розвитку і управління бізнес-процесами на підприємстві

У верхній частині діаграми розташовуються бізнес-процеси за рівнем їх розвитку (спочатку понадрозвинуті, розвинуті, потім недостатньо розвинуті), а в нижній – оцінка якості управління ними. Побудовану діаграму проаналізувати з погляду необхідності удосконалення управління тими бізнес-процесами, які є недостатньо розвинуті і якість їх управління нижча за середній рівень.

2. Теоретичне обґрунтування напрямків удосконалення управління

Теоретичне обґрунтування напрямків удосконалення управління **(3-5с.)** виконується на підставі одержаних результаті аналізу рівня управління (I розділ) і загальних теоретичних підходів до вирішуваної задачі з використанням літературних джерел. Так, якщо за результатами 1 розділу встановлено, що найгірше розвинутим процесом на підприємстві є маркетинг, то у цьому розділі необхідно встановити напрямки застосування і удосконалення маркетингу. Треба розкрити зміст маркетингової діяльності, структуру, процес, методи управління маркетингом і т.ін. Особливу увагу слід приділити тій функції управління (планування, організація, мотивація чи контроль), якість реалізації якої найнижча.

При написанні цього розділу бажано порівняння різних точок зору, використання опублікованих статистичних даних. Текст доцільно ілюструвати графічними матеріалами – схемами, графіками, діаграмами тощо. Треба сформулювати власні висновки й обґрунтувати основні напрямки і заходи щодо вдосконалення управління конкретним бізнес-процесом.

Висновки та пропозиції

Наводяться основні результати контрольної роботи з усіх розділів: “Таким чином, за результатами виконання контрольної роботи можна сформулювати наступні висновки:

1. Проведений аналіз ефективності управління підприємством ... свідчить про
2. Обґрунтовано основні напрямки удосконалення управління, до яких відносяться” і т.д.

Рекомендована література

1. Афанасьєв М. В., Шемаєва Л. Г., Верлока В. С. Основи менеджменту: Навч.- метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун- т. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. — 481с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів:Бак, 2001. — 624 с.
3. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. — Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. — 244 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підруч.. — 2-ге вид., випр. і доп. — К. : Академвидав, 2007. — 464с.
5. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Каравела, 2005. — 496 с.
6. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, В.В. Кудіна; Київ. славіст. ун-т. — К., 2005. — 373 с.
7. Менеджмент: Навч. посіб. / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Сторженко; Нац. акад. упр. — К., 2006. — 656 с.
8. Менеджмент: підручник / В.М. Діденко; Буковин. держ. фін. акад. — К.: Кондор, 2008. — 584 с.
9. Менеджмент: Посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
10. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. — К.: Знання, 1999. — 556 с.
11. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш. — К. : Центр навч. л-ри, 2004. — 560 с.
12. Осовська Г. В., Копитова І. В.. Основи менеджменту. Практикум: Навч. посібник. — К. : Кондор, 2005. — 581с.
13. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. — К.: Знання, 2004. — 687 с.

Інформаційні ресурси

1. Сервер Верховної Ради України (www.rada.gov.ua)
2. Ліга Бізнес-Інформ (www.liga.net)
3. management.com.ua

Додаток А

Таблиця А1 – До побудови профілю розвитку бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Умовні позначення	Оцінки за варіантом (за останньою цифрою залікової книжки)									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Маркетинг	БП1	0	1	2	2	1	4	3	1	0	2
Розробка	БП2	1	2	1	0	1	2	3	0	4	1
Виробництво	БП3	2	3	2	3	4	2	1	2	1	2
Логістичні процеси	БП4	3	0	1	2	1	2	1	1	1	2
Фінансові процеси	БП5	0	1	2	2	3	1	2	4	1	2
Забезпечення якості	БП6	4	2	3	1	0	1	1	2	0	0
Адміністративне управління	БП7	3	1	1	2	2	2	2	3	3	4
Допоміжні процеси	БП8	1	3	1	2	1	3	4	4	4	2
Управління персоналом	БП9	2	1	1	4	2	3	1	2	2	3

Додаток Б

Таблиця Б1 – Вихідні дані до розрахунку якості реалізації функцій управління (за передостанньою цифрою залікової книжки)

Показник	Функції	Маркетинг			Розробка			Виробництво		
		0-3	4-6	7-9	0,3-5	1,6-7	2,8-9	0,6-8	1-3	4-5,9
1. Час використання технічних засобів:										
фактичний	Ф1	950	956	896	785	648	568	1025	836	729
	Ф2	830	235	1028	964	847	702	618	460	901
	Ф3	569	423	266	1103	1036	912	760	518	504
	Ф4	458	478	465	299	1183	1112	981	1664	565
розрахунковий	Ф1	1715	1560	523	509	334	1267	1192	1556	1775
	Ф2	1456	1458	1665	570	555	371	1356	1810	1661
	Ф3	1258	1698	1558	1777	620	604	409	1622	1930
	Ф4	1329	1520	1811	1663	1894	673	656	12	1730
2. Кількість робочих місць										
всього	Ф1	3	4	5	2	6	2	1	4	6
	Ф2	4	5	6	7	8	9	3	5	4
	Ф3	2	3	4	5	6	7	6	2	3
	Ф4	3	4	5	6	7	8	4	2	4
що відповідають типовим проектам	Ф1	2	2	5	1	4	1	1	3	4
	Ф2	2	4	2	3	6	5	2	1	2
	Ф3	1	2	2	1	5	5	4	1	1
	Ф4	1	3	1	3	4	5	2	1	1
3. Кількість процедур:										
всього	Ф1	14	9	8	5	7	12	13	15	17
	Ф2	15	19	16	20	24	21	17	14	12
	Ф3	16	20	25	30	37	32	28	24	9
	Ф4	12	15	19	24	29	25	21	18	11
забезпечених регламентуючою документацією	Ф1	9	8	6	2	3	7	8	13	14
	Ф2	5	18	14	17	20	16	19	15	9
	Ф3	6	19	23	27	33	27	12	17	6
	Ф4	8	14	17	21	25	20	10	14	8
що дублюються підрозділами	Ф1	4	4	4	4	5	7	5	4	6
	Ф2	6	5	4	8	6	11	2	5	1
	Ф3	2	8	7	5	3	22	13	15	1
	Ф4	5	6	5	5	7	2	0	9	0
4. Оперативність виконання функцій	Ф1	0,73	0,63	0,68	0,81	0,75	0,69	0,87	0,59	0,62
	Ф2	0,65	0,77	0,82	0,95	0,89	0,83	0,71	0,73	0,76
	Ф3	0,78	0,91	0,96	0,98	0,76	0,97	0,85	0,87	0,90
	Ф4	0,83	0,95	0,69	0,82	0,75	0,75	0,82	0,65	0,49

Продовження табл. Б1

Показник	Функції	Логістичні процеси			Фінансові процеси			Забезпечення якості		
		0,7-9	1,4-5	2-3,6	0,4-6	1-3	7-9	0,5-7	1,8-9	2-4
1. Час використання технічних засобів:										
фактичний	Ф1	849	673	914	867	973	637	712	325	364
	Ф2	788	872	1046	490,957	252	771	951	364	325
	Ф3	969	1061	284	549,202	440	981	1241	400	558
	Ф4	550	1208	483	1695,04	495	1181	1593	434	626
розрахунковий	Ф1	615	359	541	1587,02	1577	1336	2022	464	1967
	Ф2	535	580	528	1841,18	1475	440	2543	492	1840
	Ф3	465	645	515	1652,68	1715	673	3176	518	2138
	Ф4	405	1919	502	43	1537	742	3946	541	1917
2. Кількість робочих місць										
всього	Ф1	5	5	4	3	5	2	6	5	4
	Ф2	2	4	4	5	5	4	6	4	4
	Ф3	3	5	4	4	0	2	3	2	3
	Ф4	2	4	4	5	2	3	1	0	0
що відповідають типовим проектам	Ф1	3	1	2	1	1	0	1	1	2
	Ф2	2	0	3	2	1	1	2	0	2
	Ф3	1	3	4	4	0	2	1	1	1
	Ф4	2	2	1	3	2	1	1	0	0
3. Кількість процедур:										
всього	Ф1	18	15	18	16	12	12	14	16	22
	Ф2	7	14	15	17	16	15	8	21	16
	Ф3	13	14	16	21	14	18	19	22	15
	Ф4	10	5	7	9	10	9	19	15	11
забезпечених регламентуючою документацією	Ф1	9	12	15	13	9	12	11	16	12
	Ф2	20	11	12	14	13	12	6	17	11
	Ф3	13	11	13	17	11	12	16	11	8
	Ф4	5	3	5	7	8	12	16	12	8
що дублюються підрозділами	Ф1	4	5	6	7	6	6	2	8	9
	Ф2	2	5	6	8	5	6	8	5	5
	Ф3	8	1	2	3	3	6	8	6	6
	Ф4	5	2	2	3	2	2	0	4	3

Продовження табл.Б1

Показник	Функції	Адміністративне управління			Допоміжні процеси			Управління персоналом		
		0-2,6	3-5	7-9	0,3-4	1,2,6	5,7-9	0,6-8	1,4,5	2,3,9
1. Час використання технічних засобів:										
фактичний	Ф1	489	564	489	518	872	726	1029	1156	1125
	Ф2	899	552	885	667	437	592	533	971	1281
	Ф3	1089	617	1120	743	626	660	951	1162	435
	Ф4	1386	602	1343	726	682	645	1199	1310	656
розрахунковий	Ф1	1668	588	1516	709	669	630	1435	453	720
	Ф2	1887	574	515	693	657	615	1618	676	845
	Ф3	621	958	776	568	645	1021	560	741	789
	Ф4	951	1159	852	897	165	1234	836	1057	893
2. Кількість робочих місць										
всього	Ф1	3	2	5	4	6	4	5	4	3
	Ф2	1	1	1	2	2	1	0	1	0
	Ф3	1	1	2	5	4	7	0	2	3
	Ф4	2	3	4	5	5	4	2	2	2
що відповідають типовим проектам	Ф1	3	1	3	2	2	3	2	2	2
	Ф2	0	2	1	0	0	0	0	0	0
	Ф3	1	0	1	3	2	3	0	1	1
	Ф4	1	2	3	3	2	1	2	2	1
3. Кількість процедур:										
всього	Ф1	19	17	16	11	10	11	13	14	21
	Ф2	17	19	20	14	17	20	19	18	13
	Ф3	14	17	16	11	13	13	14	15	17
	Ф4	12	8	9	7	8	10	11	15	18
забезпечених регламентуючою документацією	Ф1	13	15	15	10	13	12	8	8	15
	Ф2	10	13	12	8	9	9	11	10	9
	Ф3	8	5	6	4	5	9	12	9	8
	Ф4	9	7	8	7	7	4	9	7	10
що дублюються підрозділами	Ф1	5	5	6	6	3	4	5	6	4
	Ф2	3	3	1	2	1	1	3	4	1
	Ф3	3	4	3	3	2	3	2	5	7
	Ф4	4	1	1	2	2	0	4	6	3
4. Оперативність виконання функцій	Ф1	0,84	0,41	0,89	0,68	0,67	0,8	0,75	0,84	0,77
	Ф2	0,46	0,71	0,69	0,62	0,58	0,69	0,62	0,61	0,57
	Ф3	0,70	0,64	0,58	0,76	0,79	0,78	0,83	0,86	0,73
	Ф4	0,50	0,47	0,82	0,58	0,51	0,62	0,63	0,91	0,85