Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

Ставропольский филиал

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

КОЛЛЕКТИВНАЯ МОНОГРАФИЯ

Под общей редакцией
О. И. Шаталовой

Ставрополь
СЕКВОЙЯ
2023

УДК 338.242.2
ББК 60.82
С56

Авторы:

Е. Н. Бабина (введение, заключение, глава 7);
Д. С. Богданов, В. А. Гладилин (глава 2);
Е. А. Величенко, Н. Э. Свищева (глава 3);
А. А. Калашников, П. В. Шмыгалева (глава 5);
А. В. Ледовская, О. А. Мухорьянова (глава 1);
В. С. Мякишев (глава 6);
Е. В. Омельченко (глава 4);
Н. В. Снегирева (глава 8);
О. И. Шаталова (глава 9);

Рецензенты:

Гладилин Александр Васильевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»;

Вандина Ольга Георгиевна – доктор экономических наук, доцент, директор департамента организации и управления учебным процессом ФГБОУ ВО «Московский технический университет связи и информатики»

С56 Современные аспекты управленческой деятельности / Под общ. ред. О. И. Шаталовой. – Ставрополь : СЕКВОЙЯ, 2023. – 188 с.

ISBN 978-5-6049133-8-3

В монографии представлены теоретико-методические подходы к оценке управленческой деятельности в применении к различным аспектам функционирования организаций.

Монография рассчитана на широкий круг специалистов-управленцев, исследующих проблемы управленческой деятельности, а также представит интерес для магистрантов, аспирантов и докторантов вузов и научно-исследовательских институтов.

УДК 338.242.2
ББК 60.82

ISBN 978-5-6049133-8-3

© Оформление ООО «СЕКВОЙЯ», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4
ГЛАВА 1. Процессный подход к управлению проектной деятельностью организации 6
ГЛАВА 2. Система стратегического управления конкурентоспособностью коммерческого банка 23
ГЛАВА 3. Методика управления лизинговыми операциями 44
ГЛАВА 4. Управление просроченной задолженностью в коммерческом банке 64
ГЛАВА 5. Управление кредитной политикой банка в условиях обеспечения экономической безопасности 84
ГЛАВА 6. Управление капиталом банка: понятие и методы анализа 101
ГЛАВА 7. Управление платежеспособностью и финансовой устойчивостью организации 120
ГЛАВА 8. Управление финансовыми рисками 142
ГЛАВА 9. Эффективность деятельности организации: управленческие аспекты 164
Заключение 185

ВВЕДЕНИЕ

Управленческая деятельность характеризуется непосредственной связью с конечными результатами функционирования хозяйствующего субъекта, следовательно, эффективность её организации и непосредственного исполнение является приоритетной и актуальной задачей менеджеров любого звена.

Управленческая деятельность формируется на основе общих принципов диалектического подхода, однако, в применении к различным объектам, она дифференцируются по своему предмету и содержанию. Категориальное содержание управленческой деятельности может быть представлено как выполнение различных функций, таких как: планирование, прогнозирование, реализация решений, контроль, мониторинг и т. д. В совокупности эти функции являются непосредственным предметом деятельности любого менеджера, независимо от специфики деятельности организации.

Формированием подходов к определению спецификации управленческой деятельности занимаются уже довольно давно как отечественные, так и зарубежные учёные. В результате систематизации имеющихся знаний об управленческой деятельности, можно определить общую картину успешного управленца, который: чётко осознает цели и задачи своей деятельности; генерирует и реализует управленческие решения, направленные на повышение эффективности деятельности организации; развивают продуктивное взаимодействие с командой; характеризуется самоорганизованностью и принципиальностью, а также высоким уровнем ответственности за реализуемые действия.

Применительно к различным сферам управленческой деятельности, требуется разработка специфических методов и инструментов менеджмента, учитывающих внешние и внутренние факторы функционирования различных

организаций в современных условиях хозяйствования. Научную актуальность и практическую значимость данной проблемы усиливает то обстоятельство, что организация управленческой деятельности является одной из главных составляющих для получения необходимого конечного результата деятельности любой организации.

В данном исследовании, авторы постарались представить свое видение на отраслевые проблемы управленческой деятельности, а также формировать действенный инструментарий по ее оптимизации.

ГЛАВА 1. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Разработка и реализация любой проектной идеи представляет собой четко поставленный алгоритм действий, направленных на достижение запланированных результатов [1].

Основными целями разработки проектов являются:

– представление деятельности предприятия и принятых в нем технологий в виде иерархии диаграмм, обеспечивающих наглядность и полноту их отображения; формирование на основании анализа предложений по реорганизации организационно-управленческой структуры;

– упорядочивание информационных потоков (в том числе документооборота) внутри предприятия;

– выработка рекомендаций по построению рациональных технологий работы подразделений предприятия и его взаимодействию с внешним миром; анализ требований и проектирование спецификаций корпоративных информационных систем [14];

– рекомендации и предложения по применимости и внедрению существующих систем управления предприятиями, и прежде всего, систем классов MRP (manufacturing resource planning) и ERP (enterprise resource planning).

Структура подхода к разработке проектов приведена на рисунке 1.1.

Этап 1 (анализ первичных требований и планирование работ) предваряет инициацию работ над проектом. Его основными задачами являются: предварительное изучение задачи, анализ первичных бизнес-требований, предварительная экономическая оценка проекта, построение план-графика выполнения работ, создание и обучение совместной рабочей группы. Важнейшими на данном этапе являются и организационные мероприятия: должны быть изданы соответствующие приказы по

проведению работ, назначены ответственные по направлениям – без подобной поддержки со стороны руководства предприятия бессмысленно вообще затевать проект.

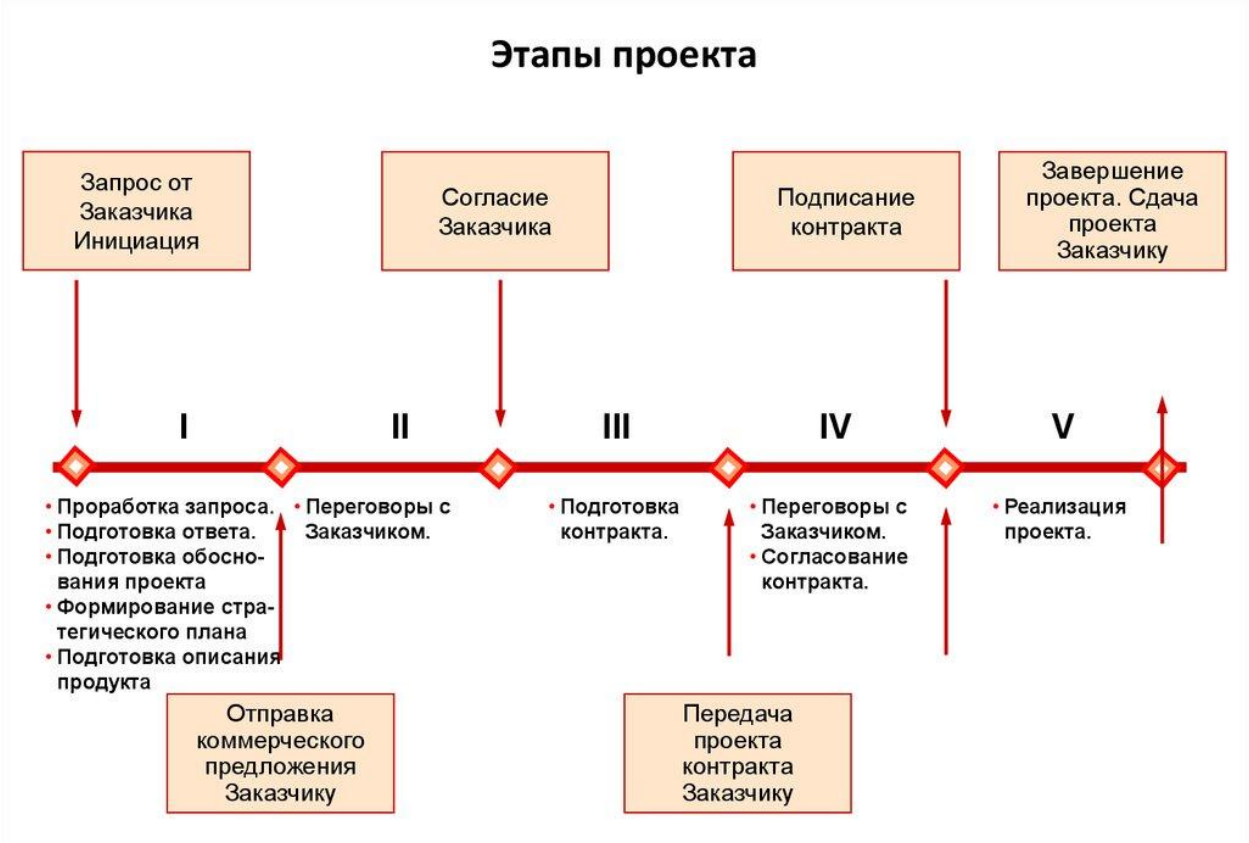


Рисунок 1.1. – Этапы разработки проекта

Первым шагом собственно разработки является предварительное изучение задачи [13]. Предварительное изучение должно ответить на ряд вопросов:

– В чем недостатки существующей ситуации?
– Какие улучшения возможны?
– На кого окажет влияние новая система?

На данном этапе целесообразно построить обзорную диаграмму потоков, данных для оценки существующей ситуации с целью ее использования для подгонки всех фрагментов друг к другу и выявления недостатков.

Предварительное изучение может потребовать от двух дней до четырех

недель. К его окончанию аналитик должен разумно оценить преимущества внедрения новой системы, а также обосновать временные затраты и стоимость следующего шага разработки – детального изучения. Результаты предварительного изучения рассматриваются руководством соответствующего уровня, на их основе может быть санкционирована возможность детального изучения.

Детальное изучение, включающее этапы 2-4, строится на фактах, выявленных во время предварительного изучения и проведения обследования деятельности предприятия, и предполагает более детальное и точное документирование ограничений существующей системы, а также уточнение функций этой системы до уровня, необходимого для написания спецификаций новой (модернизированной) системы.

В рамках этапа 2 (проведение обследования деятельности предприятия) осуществляется:

При этом выявляются функциональные деятельности каждого из подразделений предприятия и функциональные взаимодействия между ними, информационные потоки внутри подразделений и между ними, внешние по отношению к предприятию объекты и внешние информационные взаимодействия [9].

Длительность обследования составляет 1-2 недели. По окончании обследования строится и согласуется с заказчиком предварительный вариант функциональной модели предприятия, включающей идентификацию внешних объектов и информационных взаимодействий с ними, а также детализацию до уровня основных деятельностей предприятия и информационных связей между этими деятельностями [8].

На этапе 3 (построение моделей деятельности предприятия) осуществляется обработка результатов обследования и построение моделей деятельности предприятия, следующих двух видов:

– модели «как есть», представляющей собой «снимок» положения дел

на предприятии (организационно штатная структура, взаимодействия подразделений, принятые технологии, автоматизированные и неавтоматизированные бизнес-процессы и т. д.) на момент обследования и позволяющей понять, что делает и как функционирует данное предприятие с позиций системного анализа, а также на основе автоматической верификации выявить ряд ошибок и узких мест и сформулировать предложения по улучшению ситуации;

– модели «как должно быть», интегрирующей перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков и позволяющей сформировать видение новых рациональных технологий работы предприятия.

На практике используются два метода описания бизнес-процессов: «ускоренный» и «полный».

Основные шаги «ускоренного» метода (рисунок 1.2):

«Ускоренный» метод обладает следующими недостатками [5]:

1. Субъективность определения перечня процессов верхнего уровня и привязки к ним внешних входов/выходов;

2. Сложность и субъективность определения внутренних входов/выходов для основных и вспомогательных процессов;

3. Субъективность определения вспомогательных процессов;

4. Сложность и субъективность отнесения функций организации к тем или иным процессам;

5. При детальном описании границы процессов подвержены сильным изменениям;

6. Субъективность при детальном описании процессов в части набора включаемых в процесс функций и взаимодействия между ними;

7. При создании сети процессов часть функций подразделений оказывается не привязанной к определенному процессу.

Основные шаги «полного» метода:

– определение внешнего окружения организации (внешних входов и выходов);

– выделение структурных подразделений организации, их взаимосвязей и связей с окружением;

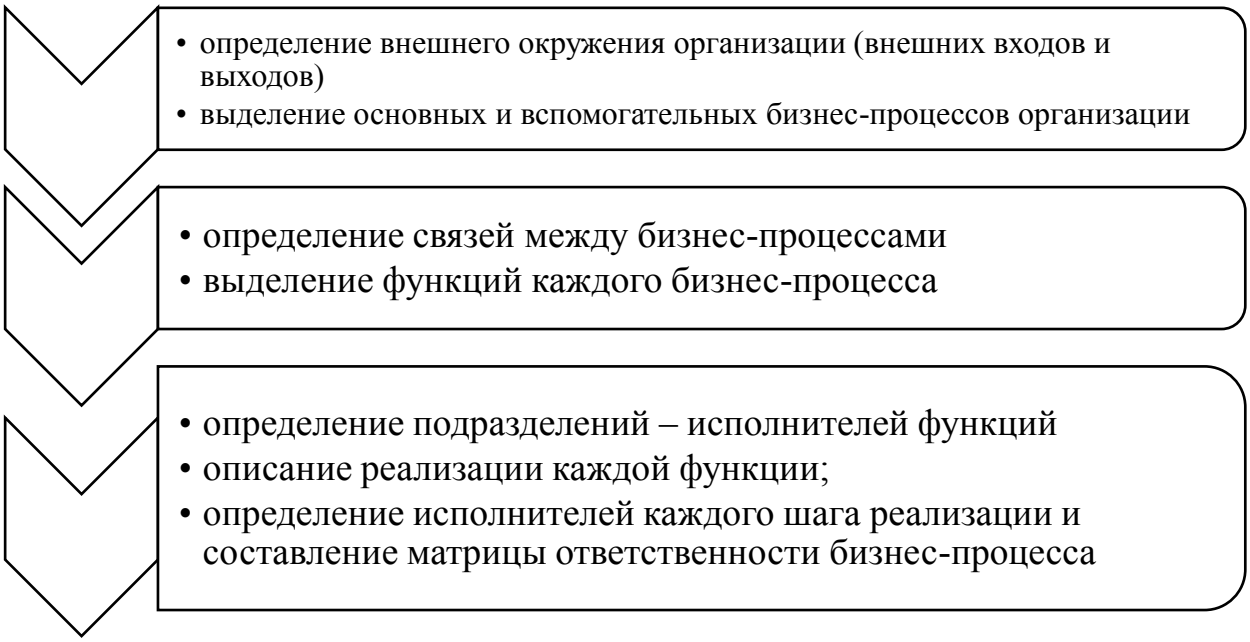


Рисунок 1.2. – Основные шаги «ускоренного» метода

– выделение функций, реализуемых каждым подразделением;

– определение связей между функциями и выделение бизнес-процессов внутри подразделений;

– выделение бизнес-процессов организации;

– составление матриц ответственности подразделений и бизнес-процессов.

Второй метод требует большего времени, однако он позволяет получить более полную, объективную и корректную модель.

После выбора системного проекта на основе выявленных и согласованных требований осуществляется разработка предложений по автоматизации (этап 5).

На этапе 6 на основании принятых решений по автоматизации осуществляется преобразование системного проекта в технический проект

(модель реализации), включающее следующие действия:

– уточнение логической модели (разработка подробной логики каждого процесса с использованием диаграмм потоков данных и спецификаций процессов);

– проектирование физической базы данных;

– построение иерархии функций модулей, подлежащих программированию;

– оценка затрат на реализацию.

Перечисленные работы должны выполняться консультантами совместно с проектировщиками системы – именно здесь и находится граница, разделяющая консалтинг и разработку. Тем не менее, желательно, чтобы на этапе реализации системы консультант также действовал в интересах заказчика, а именно, контролировал соответствие создаваемой программной системы системному и техническому проектам, а также участвовал в работах по ее расширению и модификации, так как планирование расширений должно осуществляться на основе модели требований.

Реализация проекта требует рассмотрения данного процесса с широкой стороны, так как исходя из определённой последовательности действий и специфики организации, необходима разработка тактических мероприятий и задач, способствующих более эффективной реализации проектной идеи. Тем не менее, механизм должен сочетать в себе и более узкий подход к реализации проектов, например, капитального характера, который полностью должен быть интегрирован в стратегию развития организации [3].

Механизм предусматривает, что инициация, завершение, а также реализация самой проектной идеи должна сочетаться и обеспечиваться самостоятельными процедурными шагами, качественно выполненными и реализованными. Организация исполнения, контроль, и непосредственно завершающая фаза по реализации проекта, являются определяющими процессами в проектной деятельности, которые опираются на нормативно-

правовую базу, а также на управленческие и творческие функции руководителя проекта в каждой конкретной ситуации.

Реализация организационного проекта формируется из фаз, включающих стадии жизненного цикла, а также процессы управления [4]. Для того, чтобы визуализировать все проекты и задачи применяется системный подход, который дифференцирует процесс управления в зависимости от выполняемых функций. В основе лежит дискретный характер процессов управления, так как разработчики проектной деятельности находится в тесном взаимодействие и функциональном переплетений всех выполняемых процессов (рисунок 1.3).

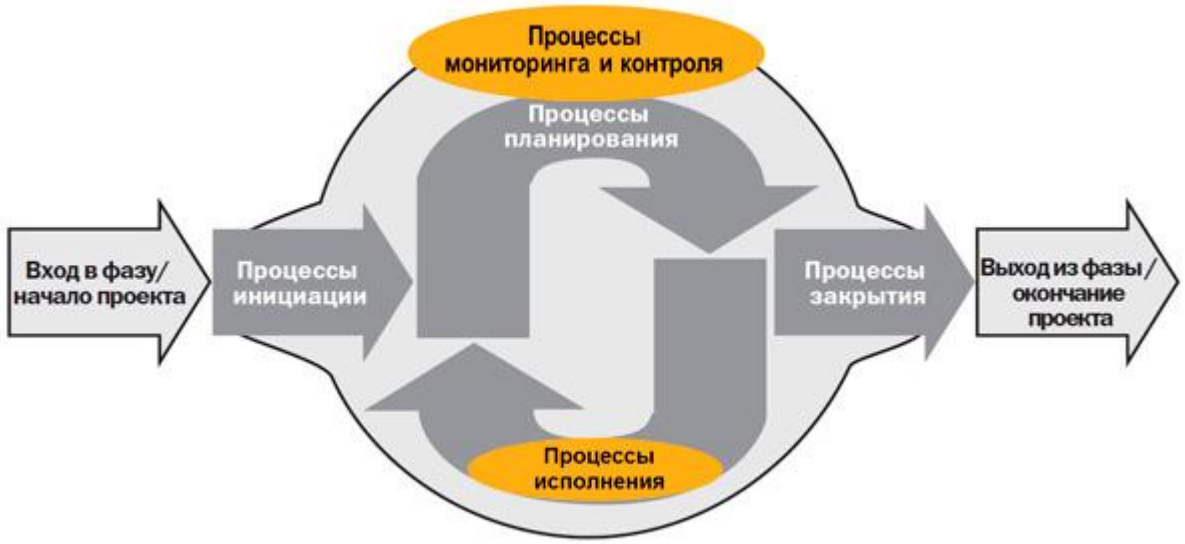


Рисунок 1.3. – Фрагмент интеграции процессов контроля и исполнения проекта

Если рассматривать механизм комплексно, то можно отметить, что реализация каждого проекта характеризуется глубокой интеграцией процессов и конкретных исполнителей. Более детально интеграция процессов контроля исполнения проекта представлена на рисунке пять.

Согласно представленной визуализации интеграции процессов в проекте, можно отметить, что сквозные процессы исполнения основаны на мониторинге и контроле, а также подкреплены такими процессами, как

планирование, инициация и закрытия проектной идей.

При этом следует понимать, что основные активности по реализации проекта полностью соотносятся к самым активным периодам контрольных мероприятий (рисунок 1.4).

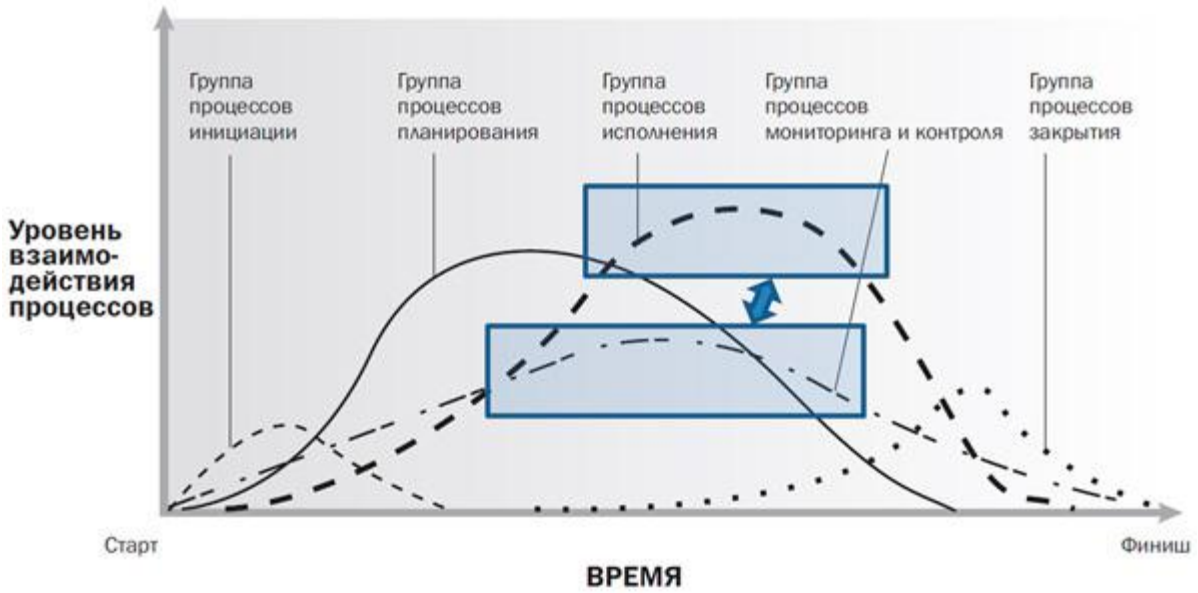


Рисунок 1.4. – Диаграмма активности в группах процессов и их взаимодействия

Рассмотрим еще один небольшой пример взаимодействия процессов управления проектом в ходе стадии непосредственного исполнения работ. Предположим, решая задачи, команда проекта столкнулась с рядом объективных причин, по которым накопились критические отклонения по срокам и некоторым бюджетным позициям [15].

Возникла потребность внести изменения в консолидированный план. На выходе процессов организации исполнения возникает с подачи PM запрос на изменения (1), который отрабатывается на интеграционном уровне мероприятий контроля (рисунок 1.5).

Решение о принятии изменений возвращается в процессы исполнения (2). Затем изменения запускают процедуру перепланирования (3), и измененные планы поступают к команде с модифицированным составом задач, сроков и ресурсов (1.4).

Сам процесс реализации проекта можно представить, как организационную задачу, выполнение которой дифференцировано по выполняемым функциям, которые структурированы в соответствии со спецификой проекта, а также четко регламентированы управленческим аппаратом (рисунок 1.5).

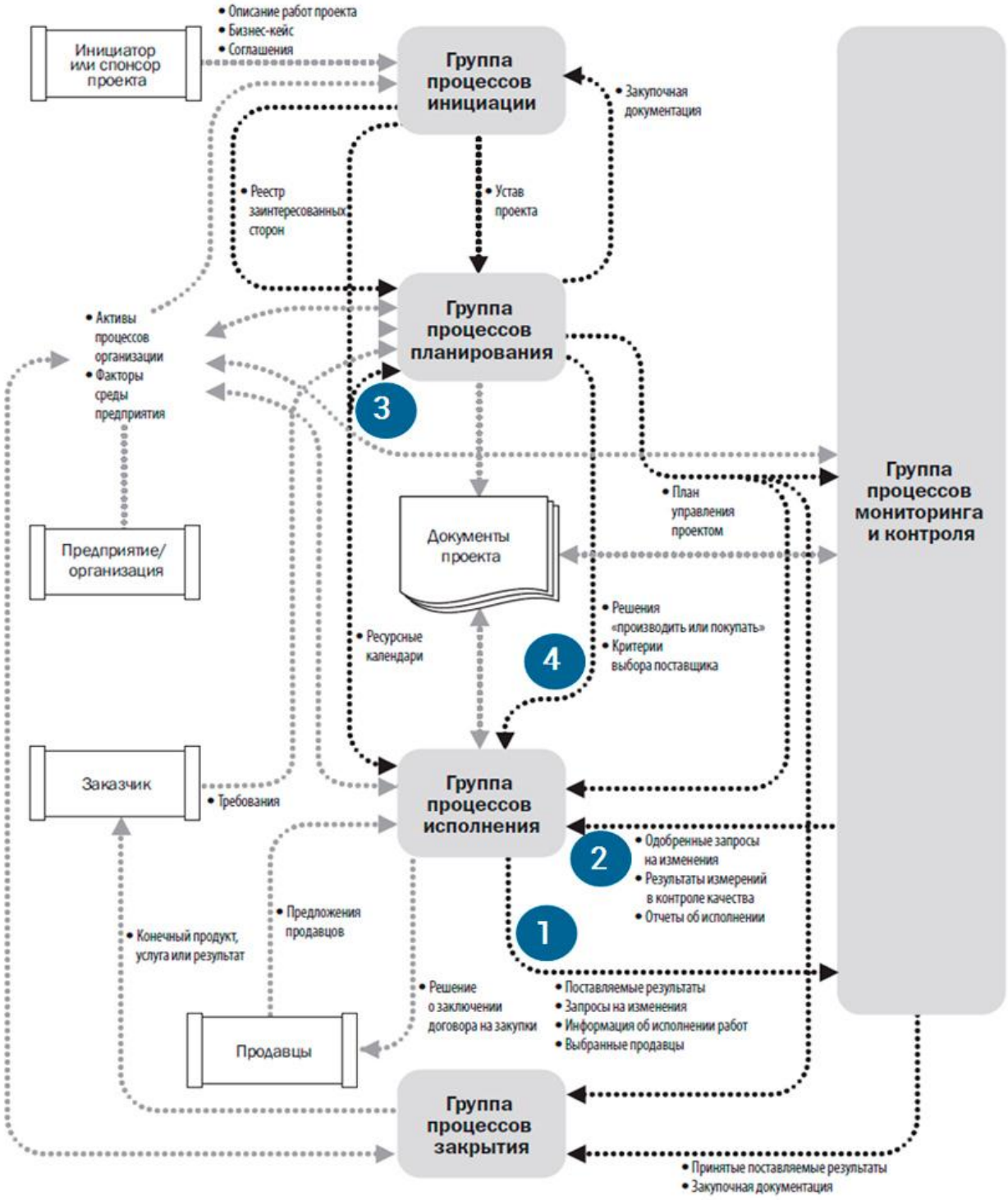


Рисунок 1.5. – Пример взаимодействия между процессами управления при внесении изменений в инвестиционный проект

Такая постановка вопроса позволяет организовать выполнение работ, упорядочить их взаимодействие, что в конечном итоге повлияет на качество и своевременность исполнения поставленных задач и достижения запланированного результата. Для того, чтобы процесс реализации проекта был рационален, необходимо, чтобы вход и выход из проекта были четко запланированы [11].

Особое значение имеют процессы организации и контроля за реализацией проекта, которые взаимосвязаны между собой, а также характеризуются параллельным воспроизводством с мониторингом и анализом.

После того как составлен план проекта, в дальнейшем должен формироваться бюджет, и только после этого руководитель проекта определяет конкретных исполнителей из числа участников команды, а также привлекать сторонних подрядчиков при необходимости. Данные взаимодействия оформляются на уровне нормативно-правовых соглашений, в соответствии с поставленными задачами проекта.

Все взаимодействия контролируются со стороны руководителя проекта, которые формируют резервы под риски, анализирует проведённые мероприятия, а также изыскивают резерва для повышения качества и эффективности проекта. При этом особому контролю подвергаются следующие аспекты:

- промежуточные результаты реализации проекта;
- сроки и соблюдение плановых практических мероприятий;
- объемы и освоение бюджета проекта;
- риски проекта;
- качество произведённого продукта.

Кроме того, руководителю проекта необходимо постоянно администрировать проектную документацию, а также следить за формированием отчётности, регламентирующей контрольные сроки и этапы

проекта. Отчётность по проекту имеет важное значение для оценки эффективности процесса его реализации с тем, чтобы вовремя определить причины и факторы отклонения от намеченных индикаторов. Отчетная документация должна регулярно формироваться и быть доступна всем заинтересованным стэйкхолдерам. Отчёты по форме планово – фактического анализа являются основными для соблюдения бюджетной дисциплины проектного финансирования (рисунок 1.6.) [2].

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	*ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ*				
	Инициация	**Планирование**	**Организация выполнения**	**Контроль**	**Завершение**
Управление содержанием	Определение границ проекта	Определение состава работ	Управление изменениями	Контроль продукта и работ проекта	Приемка результатов
Управление стоимостью	Оценка стоимости проекта, ФЭМ	Разработка сметы и бюджетов	Обеспечение финансирования	Контроль соблюдения бюджета	
Управление временем	Укрупненное планирование сроков	Разработка расписания	Координация работ	Контроль сроков	
Управление рисками	Анализ ключевых рисков	Планирование управления рисками	Формирование рисковых резервов	Мониторинг рисков	
Управление персоналом	Назначение менеджера проекта	Планирование персонала	Командо-образование Развитие команды	Оценка персонала	Мотивация Роспуск команды
Управление поставками	Анализ коньюнктуры рынка	Планирование поставок	Заключение договоров	Администриро-вание договоров	Закрытие договоров
Управление коммуникациями		Планирование коммуникаций	Взаимодействия по проекту	Отчетность по проекту	Итоговый отчет
Управление качеством		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Управление интеграцией	Разработка устава проекта	Разработка сводного плана проекта	Организация и координация работ	Контроль выполнения плана	Анализ результатов Извлечение уроков

Рисунок 1.6. – Процессно-функциональная матрица управления проектом

Как показывает процесс практический опыт, для успешной реализации проектом, применяются различные методы, дифференцированные в зависимости от поставленных задач и различных стадии реализации проекта. Основные методы представлены в виде: администрирования, планирования,

бюджетирования, маркетинга, мотивации, лидерства, инвестиционного анализа, контроля и мониторинга, управление рисками и конфликтами и так далее.

Процесс реализации проекта во многом обеспечивается согласованностью со стратегическим планированием в организации, в результате его методы реализации проекта могут видоизменяться [10].

Стратегическое планирование представляет собой сложный, взаимосвязанный процесс, в котором две основные сферы – экономическая и социальная, определяют общий вектор развития объекта исследования. Все хозяйствующие субъекты региона, в той или иной степени, осуществляют как текущее, так и стратегическое планирование, результаты которого, впоследствии, составляют общую стратегию социально-экономического развития региона. В последние годы основной задачей российских регионов является формирование грамотной стратегии развития, которая отражала бы не только цели развития данной территории, но и являлась продолжением и частью общей федеральной концепции развития страны.

Анализ социально-экономического развития является одним из базовых методов оценки регионального развития. Основная цель проведения такого анализа – это выявление дифференциации между отдельными отраслями народного хозяйства, а также определения точек роста развития региона в будущем [6].

Такой комплексный анализ позволяет дать реальную оценку развития объекта на современном этапе, а также определить пути его дальнейшего развития. Взаимосвязанность всех перечисленных элементов анализа социально-экономического развития обусловлена тем фактом, что такая оценка является базисом для формирования дальнейших прогнозов его развития.

Социальная и экономическая сфера тесно взаимоувязаны при проведении анализа развития региона. В рамках такого анализа оценивается

соотношение темпов уровня социально-экономического развития, определяется степень ориентации экономики на повышение качества жизни населения, оценивается сбалансированность трудовых ресурсов и предоставленных рабочих мест, а также анализируется уровень обеспеченности региона всеми необходимыми ресурсами.

Особое место при проведении анализа развития объекта отводится оценке соотношения, произведённого валового регионального продукта и уровня потребления основных продуктов и услуг на данной территории. Такое сопоставление предполагает выявление причин происходящего спада или роста производства, а также определение факторов, их обуславливающих. В рамках данного этапа проведения анализа формируется перспективность создания на изучаемой территории свободных экономических зон или кластеров повышенного уровня развития [7].

Определение приоритетов, целей, задач социально-экономического развития субъекта рекомендуется осуществлять на основе проведенного SWOT-анализа и PEST-анализа, определения важнейших проблем и оценки, сопряженных с ними рисков развития субъекта, а также с учетом возможностей и ограничений развития, ресурсного обеспечения и совокупного потенциала субъекта.

В соответствии с указанными методическими рекомендациями, основным инструментом проведения анализа социально экономического развития является SWOT-анализ. Данный вид анализа позволяет определить насколько региональная система может реагировать на различные факторы воздействия из внутренней и внешней среды. При проведении SWOT-анализа рекомендуется выделить наиболее существенные факторы, которые определяют развития региона на настоящий период. Изучение данных факторов, а также мероприятий по их устранению является основной задачей анализа социально-экономического развития региона.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся