

УДК: 65.01

СОЛОВЬЕВА МАРИНА ВИКТОРОВНА

к.э.н., доцент департамента Менеджмента ФГБОУ ВО
«Финансовый университет при Правительстве РФ»
e-mail: m.bond@mail.ru

DOI: 10.26726/1812-7096-2018-11-265-272

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация. *Предмет исследования:* организационно-экономические отношения, возникающие в процессе повышения эффективности менеджмента и совершенствования системы управления. *Методология исследования* вытекает из поставленной цели и заключается в обосновании теоретических и практических основ совершенствования системы менеджмента и повышения эффективности управления. Также использованы такие методы, как логическое, субъективное исследование, фундаментальный метод, факторный метод. **Результаты работы.** Эффективность менеджмента и система управления организацией во многом определяет структуру предприятия. К факторам, влияющим на эффективность менеджмента и совершенствование системы управления, можно отнести стратегию предприятия, факторы внешней и внутренней среды, организацию звеньев предприятия, характер взаимоотношений между структурными подразделениями, характер и качество принимаемых решений. Для повышения эффективности менеджмента и совершенствования системы управления важно правильно ставить цели. Существенным элементом в системе управления и эффективности менеджмента является тип организационной структуры. **Область применения результатов:** результаты исследования могут быть применены в организациях различных форм собственности при исследовании вопросов, связанных с совершенствованием системы менеджмента и повышением эффективности управления. **Выводы.** Выявление направлений повышения эффективности менеджмента и совершенствование системы управления являются важными аспектами управленческой деятельности. Конечные результаты предприятия зависят от того, к какому типу относится организационная структура управления.
Ключевые слова: менеджмент, эффективность, управление организацией.

SOLOVIEVA MARINA VIKTOROVNA

Ph. D., associate Professor of management Department of FSBEI
"Financial University under the Government of the Russian Federation»
e-mail: m.bond@mail.ru

EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT AND THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

Abstract. The manuscript studies the organizational-economic relations that arise in the process of improvement of effectiveness of management and improvement of the system of administration. It has been determined that the factors impacting the effectiveness of management and improvement of the system of administration can include a strategy of an enterprise, factors of internal and external environment, organization of elements of an enterprise, the character of interactions between structural subdivisions, the character and quality of the decisions that are made. The results of the study may be applied in organizations of different forms of ownership when researching issues related to the improvement of the system of management and improvement of the effectiveness of management. Finding the areas of focus of improving the effectiveness of management and improvement of the system of management are important aspects of administrative activity. The final results of an enterprise depend on what type the organizational structure of management belongs to.
Keywords: management, efficiency, management of the organization.

Введение. Эффективность менеджмента и система управления организацией во многом определяют структуру предприятия. Система управления организацией и эффективность менеджмента – основополагающие понятия в деятельности любой организации, поскольку задействуют все основные элементы.

Необходимость совершенствования системы управления и повышения эффективности менеджмента на современном этапе определяется многими факторами [9, с. 32].

К факторам, влияющим на эффективность менеджмента и совершенствование системы управления, можно отнести стратегию предприятия, факторы внешней и внутренней среды, организацию звеньев предприятия, характер взаимоотношений между структурными подразделениями, характер и качество принимаемых решений.

Как же, с каких позиций, с какой стороны можно рассматривать систему менеджмента, систему управления организацией? На наш взгляд, оптимально можно это сделать с позиции детального анализа управленческой деятельности.

Показателями эффективного управления, эффективной системы менеджмента, рациональной системы управления являются издержки, реакция и быстрота ответа на изменяющиеся условия внешней среды, так называемая гибкость и адаптивность, способность учитывать внешние и внутренние факторы. Для повышения эффективности менеджмента и совершенствования системы управления важно правильно ставить цели [11, с.25].

Рассмотрим, каким образом взаимодействуют управляемая и управляющие части между собой. Процессный подход достаточно хорошо отражает подобное взаимодействие. Рассмотрим, посредством чего происходит реализация функции управления. Функция управления осуществляется в рамках деловой системы организации, осуществляется посредством звеньев, взаимодействующих друг с другом, входит в состав управляющей подсистемы, выполняет в организации специфическую функцию.

Перейдем к не менее важной функции, носящей название «организация», – последовательность действий, осуществление взаимодействия между отделами, департаментами – структурными подразделениями фирмы. С помощью данной функции определяется порядок, базовые принципы функционирования. Через какие именно действия осуществляется реализация функции планирования? Это, прежде всего, Положение об организации, Положение об отделах и другого характера структурных подразделениях. Реализация данной функции осуществляется через постановку задач: оперативных, тактических, стратегических. Организация деятельности предполагает учет организационной структуры фирмы, анализ характера производственных отношений, характер взаимосвязей и распределение взаимодействия между структурными подразделениями, определение прав, полномочий, ответственности [12, с. 59].

Важным элементом в системе управления и эффективности менеджмента является тип организационной структуры. От того, линейная ли это, функциональная, матричная или дивизиональная, зависят конечные результаты деятельности, происходит выбор методов и средств управления, определяются роли руководителей, происходит определение полномочий, разграничивается ответственность.

Для чего же именно осуществляется оперативное управление? Это постоянное сопоставление плановых и фактических показателей деятельности, непрерывное сопоставление результатов, осуществление регулярной корректировки. Для каких же целей происходит постоянное отслеживание результатов? Данный процесс предполагает, что в организации необходимо присутствие четко прослеживаемой системы оперативного планирования. На помощь в реализации данной системы приходят специальные программные средства – таким образом, руководитель будет постоянно отслеживать информацию по всем процессам, протекающим в организации, что в свою очередь поможет оперативно на них реагировать.

Далее перейдем к рассмотрению иерархии. Иерархии присутствуют в любой системе: биологической, технической, в том числе и в управленческой. Иерархия характеризует вертикальное распределение власти, ответственности, подчинение уровней, распределение функций и функциональных обязанностей.

Результатом такого детального рассмотрения системы управления является выделение всех уровней руководителей (в зависимости от типов организационной структуры), выде-

ление сфер контроля, создается внутренняя иерархия, определяются управленческие звенья, командные группы.

Любой организации присущи несколько уровней иерархии: верхний, средний, низовой.

Руководство верхнего уровня разрабатывает общую стратегию реализации деятельности фирмы, определяет цены, направления реализации деятельности фирмы, осуществляет общую организацию деятельности, планирует, координирует, мотивирует персонал, осуществляя за ним контроль [6, с. 100].

Средний уровень – к нему относят руководителей промежуточного уровня, например, директоров департаментов, в основном реализующих роли ретранслятора, распространителя информации.

Третий уровень управления, низовой, – начальники бюро, участков – осуществляют непосредственное взаимодействие с исполнителями.

Что же включает в себя структура управления? Конечно же, это звенья, система, структура, связи, распределение, координация отдельных направлений, составление краткосрочных, долгосрочных и среднесрочных планов, осуществление действий по их реализации, корректировка в ходе выполнения, сопоставление плановых и фактических результатов, определение методов управления, распределение функций, взаимоувязанность задач, постановка приоритетов (рис. 1).

Отдельное внимание в ходе определения теоретических основ эффективного менеджмента и системы управления организацией необходимо уделить рассмотрению и выделению целей и основных результатов, на которые должна быть нацелена деятельность предприятия или организации. Существует множество классификаций, группировок, определений целей и подходов к их достижению, но основными характеристиками, учитываемыми в ходе их достижения, должны быть: достоверность, полнота, ценность, актуальность, ясность и понятность.

При постановке целей должны соблюдаться следующие условия:

- определение временных границ их достижения;
- количественные показатели при их достижении;
- привязка к определенному интервалу времени;
- непротиворечивость в достижении.

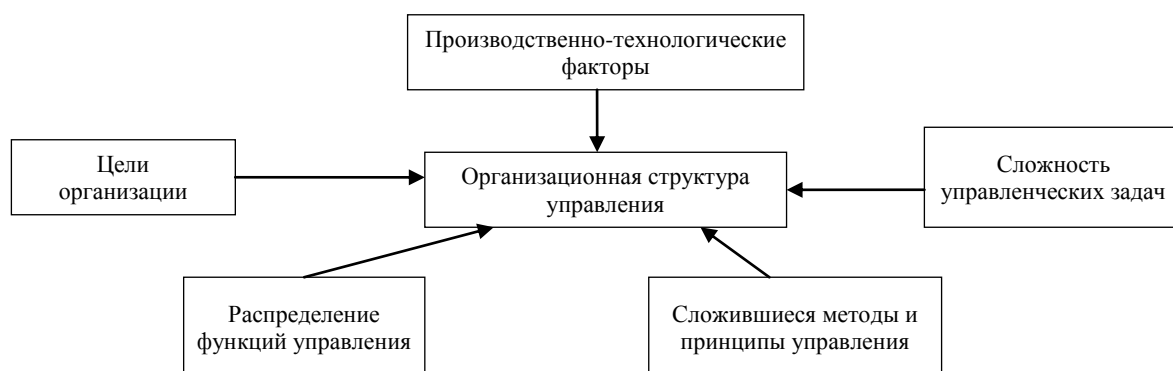


Рис. 1. Факторы, определяющие организационную структуру управления.

Какая же основная цель эффективного менеджмента и системы управления организацией? Несомненно, это максимизация прибыли и минимизация издержек. Предприятия и организации реализуют не одну, а несколько разнонаправленных целей – в области совершенствования кадрового обеспечения, совершенствования системы управления организацией, маркетинговой деятельности, инновационного направления развития. Помимо этого, цели оперативные, тактические, стратегические, научные, технические, социальные, организационные. Отдельно следует сказать о целях в сложных, кризисных, непредвиденных ситуациях [5, с. 53].

Один из возможных вариантов классификации целей представлен в таблице 1 – вариант,

дающий возможность обобщить цели в различные группы, выработать единые приемы, механизмы и методы для достижения определенного результата.

Нижеприведенная таблица выделяет цели исходя из наличия определенных производственных подсистем предприятия: кадровой, финансовой, материально-технической, в ней приведены сгруппированные по направлениям цели, приводятся соответствующие формулировки. Помимо этого, цели должны быть количественно измеримы, и для этого разработана и существует целая система показателей.

Таблица 1

Классификация целей предприятия

Критерий классификации	Группы целей
Время установления	1–2 года
	2–5 лет
	5–10 лет
Содержание	Социально-технологические и проч.

Таблица 2

Формулировки целей функциональных подсистем предприятия

Подразделение организации	Чего нужно достичь?
Маркетинг	Лидерские позиции на рынке
Производство	Обеспечение высшего качества производимой продукции
Научно-исследовательские разработки (инновации)	Привлечение на предприятие инновационных менеджеров, привлечение средств на разработку инновационной продукции
Финансы	Обеспечение необходимого уровня ресурсов
Персонал	Низкая текучесть кадров, высокий уровень подготовки

Постановка целей и задач является ключевым моментом эффективного менеджмента и системы управления организацией.

Далее речь пойдет об организационной структуре управления. Именно организационная структура может служить ключевым моментом успешного функционирования предприятия, залогом эффективного менеджмента и системы управления.

Какие же требования предъявляются к организационной структуре в современных условиях хозяйствования:

- организационная структура должна соответствовать производственной структуре, быстро реагировать на изменение внешних условий функционирования;

- ее построение должно осуществляться таким образом, чтобы позволять осуществлять и реализовывать функции предприятия;

- норма управляемости – количество человек в подчинении – обязательное условие реализации эффективного менеджмента и системы управления в ходе учета факторов организационной структуры;

- наличие оптимального количества уровней управления;

- концентрация функций руководства на определенных уровнях;

- возможность быстрой реакции на изменяющиеся условия внешней среды.

Известно, что структур управления достаточно большое количество, однако поиск наиболее правильной, рациональной, эффективной до сих пор осуществляется. Не существует единой, уникальной, унифицированной структуры, универсально подходящей к разным типам организаций. Какое же основное свойство рациональной структуры? Ответ достаточно прост – отсутствие дублирования полномочий, функций.

Существует несколько видов/типов организационных структур, изучаемых организационными науками.

Самой простой, примитивной, возможно, уже не существующей в чистом виде, является линейная организационная структура. Она присутствует в том случае, если руководителем выполняются функции различных, не связанных между собой подразделений. При данном типе организационной структуры руководителю подчиняются нижестоящие подразделения, он осуществляет свою деятельность на правах единоначалия. Руководитель среднего звена, как правило, единственный, он подчиняется единственному вышестоящему руководителю. Принципы управления, разработанные А. Файолем, такие как принцип единоначалия и централизма, реализуется при данном типе организационной структуры (рис. 2). Вышестоящему руководителю в полной мере подчиняются нижестоящие подразделения.

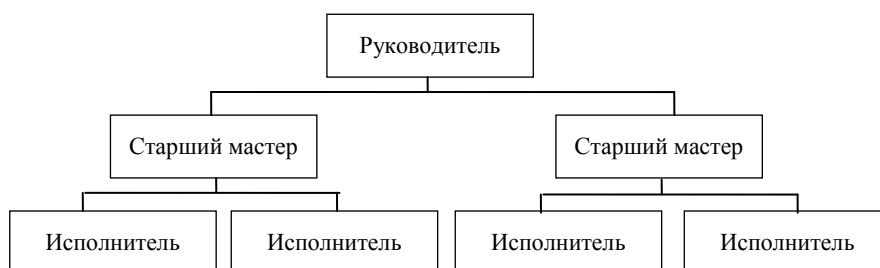


Рис. 2. Линейная структура управления предприятием.

Реализация данного типа организационной структуры осуществляется на уровне исполнителей – начальников бюро, мастеров.

Следующий тип структуры, усложняющийся по мере развития деятельности организации, – линейно-функциональная.

Какие необходимые условия реализации и функционирования функциональной структуры? Обязательное условие – выделение структурных подразделений, например, кадрового, финансового, материально-технического (рис. 3).

Она предусматривает подчинение одного работника (подразделения) нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции.

Внутренняя структура подразделений строится, как правило, по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике.

Линейно-функциональная структура является самым распространенным видом структуры управления иерархического типа среди строительных организаций.

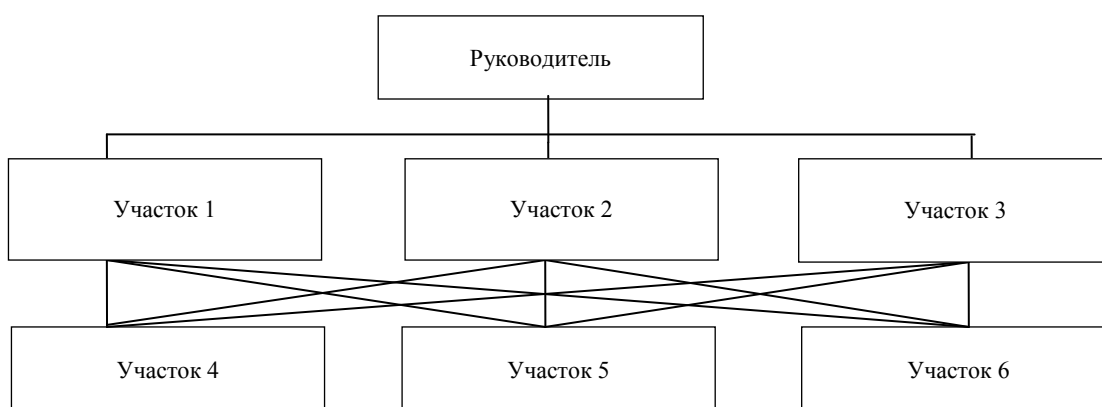


Рис. 3. Функциональная организационная структура.

Руководитель линейного уровня – тот, кто несет ответственность за предоставляемые работы, оказываемые услуги, производимые товары. Его задача – мотивировать, осуществлять контроль за всеми производственными подразделениями таким образом, чтобы работа выполнялась качественно и в срок. Руководитель линейного уровня должен быть сосредоточен на выполнении работы «точно в срок», осуществлять планирование отпускаемой

продукции, общую координацию и контроль. Для каких же организаций характерны структуры подобного рода? Как правило, как и в линейной, это малые предприятия, небольшие производства.

Любая функция, в том числе и производственная, подразделяется на подфункции. Происходит это и в нашем случае.

Начальники подразделений контролируют достаточно хорошо образованных, квалифицированных специалистов, компетентных работников. Между звеньями осуществляется взаимодействие, обеспечивается взаимосогласованность, взаимоподчиненность, перекликаются интересы, центры ответственности, что делает работников более терпимыми и лояльными друг к другу. В зависимости от развития организации осуществляется рост подобного рода взаимоотношений, усиливаются связи и упрочняется взаимодействие [13, с. 78].

Как же поддержать взаимодействие между подразделениями предприятия? Это, на наш взгляд, одна из самых сложных задач. Задача более реальна для предприятий, где существует четкая регламентация, стандартизация производственных процессов, четкие и гибкие процедуры, правила, стандарты. При подобной структуре отмечается небыстрая передача информации, порой руководители выполняют большое количество производственных функций, интересы подразделений не согласованы. В таком случае, конечно, следует внимательно отнестись к возможности применения данной организационной структуры для организации, к наличию ресурсных возможностей для ее пересмотра (рис. 4).



Рис. 4. Линейно-функциональная организационная структура.

Много достоинств и недостатков существует у данного типа организационной структуры, важно отметить место, роль и значение руководителей при принятии решений. Дивизиональные структуры, как правило, строятся в крупных предприятиях и организациях, имеющих производственные подразделения в разных городах, иногда странах и континентах. Их построение осуществляется исходя из разного рода характеристик, к которым могут относиться производимая продукция, необходимость ориентации (специфические характеристики) производительности продукции, удаленность и территориальная изолированность оборудования, сырья, материалов.

С чем же связаны вышеперечисленные отрицательные моменты? На наш взгляд, причина этому – наличие достаточно большого количества уровней иерархии, звеньев, подразделений, осуществляющих организационные моменты. Увеличиваются затраты на управление, поскольку образуются линейно-функциональные структуры, осуществляющие свою деятельность на всех уровнях, помимо этого, наличие возможности свободно принимать решения является первоосновой низкого контроля качества, не способствует сплоченности целой организации.

В новых условиях хозяйствования многие отечественные организации (в первую оче-

редь корпорации, акционерные общества, холдинги и т. п.) успешно переходят на дивизиональную структуру управления, используя заложенные в ней возможности децентрализации и роста эффективности.

Переход от бюрократических структур к органическим связан с активизацией проектных работ в организациях. Результатом стало разделение организации на ряд полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного проекта.

Адаптивные, или органические, структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Обычно выделяют два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Матричные структуры управления помогают решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп. Матричная структура содержит элементы структур органического типа. Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю базового подразделения, которая выделяет ресурсы и иную помощь руководителю проекта или целевой программы; с другой – руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе.

Таким образом, рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Результаты. Рассмотрены эффективность менеджмента и система управления организацией. Определены факторы, влияющие на эффективность менеджмента и совершенствование системы управления. Установлено, что важным элементом в системе функционирования организации является организационная структура. При повышении эффективности менеджмента и совершенствовании системы управления важно определять уровень иерархии, на котором осуществляется управление. Выделены цели организации исходя из наличия определенных производственных подсистем предприятия. Совершенствование системы менеджмента возможно лишь при полном и всестороннем учете вышеназванных факторов.

Вывод. В статье получили развитие вопросы, связанные с дальнейшим изучением теоретических и методологических основ решения проблемы инструментария управления эффективной деятельностью организации.

Литература

1. Баишинов А. В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода к управлению изменениями // *Экономика и предпринимательство*. – 2013. – № 12–4 (41–4). – С. 572–574.
2. Бурков В. Н., Губко М. В., Коргин Н. А., Новиков Д. А. Теория управления организационными системами и другие науки об управлении организациями // *Проблемы управления*. – 2012. – № 4. – С. 2–10.
3. Галицкий Р. А. Развивающая система управления организацией: проблемы выбора методов управления // *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика*. – 2007. – № 2. – С. 39–42.
4. Герасимов Б. Н. Функции управления в системах управления организациями // В сборнике: *Экономика и управление народным хозяйством Сборник статей III Международной научно-практической конференции*. – 2013. – С. 33–38.
5. Гумеров А. В. Экономическая сущность и место управления качеством в системе управления ор-

- ганизацией // *Сегодня и завтра Российской экономики*. – 2010. – № 33. – С. 35–38.
6. Зайкова С. С. Разработка комплексной модели системы управления эффективностью бизнеса на основе стратегического подхода к управлению организацией // *Экономика, статистика и информатика*. Вестник УМО. – 2010. – № 6. – С. – 237–242.
7. Киселев А. А. Взаимосвязь понятий «управление» и «менеджмент» в отечественной науке управления организациями (предприятиями) // *Современное общество, образование и наука, сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 9 частях*. – 2014. – С. 53–55.
8. Коробченко Л. Э. Место и значение стратегического управления персоналом в системе стратегического управления организацией // *Современное состояние и пути развития науки и практики: взгляд молодых ученых, материалы Международной научно-практической конференции аспирантов и магистрантов*. Российский университет кооперации. – 2016. – С. 100–103.
9. Креативное управление в системе социального управления организацией // Салогуб А. М. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2012. – № 4 (108). – С. 196–200.
10. Назарова Т. Ю. Стратегия управления человеческими ресурсами – залог эффективного управления организацией // *Сервис в России и за рубежом*. – 2007. – № 2 (2). – С. 126–127.
11. Система управления современной организацией: проблемы организационного проектирования, логического управления и информационной безопасности сборник статей, июнь-октябрь, 2009 г. // Центр прикладных науч. исслед. – Волгоград. – 2009.
12. Таланова Н. В., Алексеева Н. В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом // *Вестник Российского университета кооперации*. – 2015. – № 3 (– 21). – С. 73–77.
13. Analysis of system of quality management from the side of top management as basic custom of organizational control.
14. Kovalenko Sv. T., Kovalenko S. N., Proskurnya O. M. Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевції. – 2010. – № 3 (11). – С. 24–28.
15. Management experience and management expertise Reuber R. *Decision Support Systems*. – 1997. – Т. 21. – No. 2. – P. 51–60.
16. The role of the management consultant in information management Ingleson M. *International Journal of Information Management*. – 2000. – Т. 20. – № 1. – С. 77–78.

References:

1. Analysis of system of quality management from the side of top management as basic custom of organizational control Kovalenko Sv.T., Kovalenko S.N., Proskurnya O.M. Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевції. 2010. No. 3 (11). P. 24–28.
2. Bashminov A. V. Creation of an effective system of management of organizations based on the approach to change management. *Economics and entrepreneurship*. 2013. No. 12–4 (41–4). P. 572–574.
3. Burkov V. N., Gubko M. V., Korgin N. Ah., Novikov D. A. Theory of management of organizational systems and other Sciences of management of organizations management Problems. 2012. No. 4. P. 2–10.
4. Creative management in system of social management // Salogub A. M. Bulletin of Adyghe state University. Series 1: regional Studies: philosophy, history, sociology, law, political science, cultural studies. 2012. No. 4 (108). P. 196–200.
5. Development of a complex model of business efficiency management system based on a strategic approach to the management of the organization economics, statistics and Informatics. Bulletin of UMO. 2010. No. 6. P. 237–242.
6. Galitsky R. A. The Developing system of management of the organization: problems of the choice of methods of management Vestnik of the Moscow state regional University. Series: Economy. 2007. No. 2. P. 39–42.
7. Gerasimov B. N. Functions of management in management systems of organizations in the collection: Economics and management of national economy Collection of articles III of The international scientific and practical conference. 2013. P. 33–38.
8. Gumerov A. V. Economic essence and place of quality management in the management system of the organization today and tomorrow of the Russian economy. 2010. No. 33. P. 35–38.
9. Kiselev A. A. the Relationship of the concepts of «management» and «management» in the domestic science of management of organizations (enterprises). In the collection: Modern society, education and science collection of scientific papers on the materials of the International scientific-practical conference: in 9 parts. 2014. P. 53–55.
10. Korobchenko L. E. Place and importance of strategic personnel management in the system of strategic management of the organization. In the collection: the Current state and ways of development of science and practice: the view of young scientists Materials of the International scientific and practical conference of graduate students and undergraduates. Russian University of cooperation. 2016. P. 100–103.
11. Management experience and management expertise Reuber R. *Decision Support Systems*. 1997. T. 21. No. 2. P. 51–60.
12. Modern organization management system: problems of organizational design, logical management and information security collection of articles, June-October 2009 / center for applied research. research.. Volgograd, 2009.
13. Nazarova T. Y. the Strategy of human resource management –the key to effective management of the organization Service in Russia and abroad. 2007. No. 2 (2). P. 126–127.
14. Talanova N. In. Alekseeva N. B. Interconnection of organization management strategy and personnel management strategy // Bulletin of the Russian University of cooperation. 2015. No. 3 (21). P. 73–77.
15. The role of the management consultant in information management Ingleson M. *International Journal of Information Management*. 2000. T. 20. No. 1. P. 77–78.