

Ключевые принципы построения эффективной организации

Key principles of effective organization

Шевченко Светлана Семеновна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

В статье раскрыта сущность создания и применения системы принципов управления организацией. Для современных компаний принципы и методы управления - это основополагающий свод правил поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Они находят отражение в объективных закономерностях практики управления и определяют требования к организационной системе, её структуре и характеру деятельности. В условиях кризиса совершенствование системы управления посредством применения ключевых управленческих принципов помогает определить стратегию и тактику поведения на рынке и является одним из основных инструментов повышения конкурентоспособности.

The article reveals the essence of creation and application of the principles of organization management system. For modern companies the principles and methods of management - it is a fundamental set of leaders behavior rules for the implementation of its administrative functions. They are reflected in the objective laws governing the management practices and determine the requirements for the organizational system, its structure and the nature of the activities. In a crisis, improve the management system through the use of key management principles helps to determine the strategy and tactics of behavior in the market and is one of the main instruments to enhance competitiveness.

Ключевые слова: принципы управления, администрирование, целеполагание, организационные структуры, организационный аудит, системность, иерархичность, управленческая деятельность.

Keywords: management principles, administration, goal setting, organizational structure, organizational audit, system, hierarchy, management activity

В настоящее время одно из наиболее важных мест в жизнедеятельности организаций занимает методология построения системы управления, поскольку от качественного руководства зависит результат работы любой компании. В связи с этим все организации вне зависимости от размеров бизнеса стремятся к повышению эффективности своей деятельности на основе оптимизации управленческой политики.

Существующие принципы управления организацией предполагают их разделение по следующим группам:

1. Общие принципы менеджмента;
2. Принципы организации управленческой деятельности;
3. Принципы цели, формы, содержания взаимосвязей и взаимодействия при управлении;
4. Организационно-распорядительные (принципы администрирования).

Рассмотрим каждую группу принципов более подробно.

1. Общие принципы менеджмента – представляют собой важнейшие (стратегические требования), соблюдение которых обязательно для любых систем управления и организаций:

Системность – это ведущий принцип менеджмента, предполагающий всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных альтернатив, координацию усилий на различных направлениях. Оценку возможных последствий управленческих действий в каждом элементе и компоненте системы;

Объективность – этот принцип предполагает целенаправленное воздействие на основе познания и использования объективных закономерностей в интересах обеспечения оптимального функционирования всей системы;

Последовательность – этот принцип предполагает соблюдение логической преемственности в действиях менеджера;

Принцип ведущего звена – предполагает выявление в результате анализа всей совокупности информации решающего фактора, альтернативы, задачи;

Дополнительность – этот принцип предполагает существование и взаимодополняемость различных начал: организованного и стихийного, закономерного и случайного и т.д.;

Вероятность – этот принцип предполагает вероятностный характер процесса управления, предопределенной многоальтернативностью развития;

Эволюционизм – этот принцип предполагает временную необратимость как основание и причину постоянного совершенствования управленческих структур. Развитие любой организационной структуры может идти только по пути ее усложнения, упрощение структуры означает ее деградацию [5, с31];

Саморегулирование – этот принцип предполагает стремление систем к самосохранению, противостояние внешним возмущающим воздействиям;

Принцип обратной связи – этот принцип предполагает необходимость для субъекта управления регулярно получать информацию о результатах своей деятельности, о реакции непосредственных исполнителей и тех, на кого направлена эта деятельность, на эту деятельность. В результате субъект управления получает возможность корректировочных действий на основе достоверной информации.

2. Принципы организации управленческой деятельности и предполагают деление их на четыре группы:

- принципы статистической и динамической организации;
- принципы формирования процесса организации;
- принципы рационализации деятельности организации;
- принципы организационного аудита [5].

1) Принципы статической и динамической организации проявляются в том, что организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или часть их. Этапы можно объединить в две группы: *статическую* и *динамическую*. Первой группе соответствует статическая организация. В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Организацию, находящуюся в динамической группе жизненного цикла, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия. В этой связи рассматриваются такие принципы взаимодействия, как принципы приоритета и принципы соответствия.

К первой из этих двух групп принципов относятся следующие.

Принцип приоритета цели – в системе (цель – задача – функция) наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция (конкретная работа).

Принцип приоритета функций над структурой при создании организаций – для конкретного набора функций создается набор структурных единиц. Если невозможно сформировать набор структурных единиц, адекватных набору функций, то вновь рассматриваются варианты по принципу приоритета цели.

Принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях – в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения (звена) – при создании организации собственник или учредители должны подбирать «под себя» персонал выпускаемую продукцию, место положение организации.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом действующей организаций – руководители и главные специалисты организации должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

Вторую группу принципов составляют следующие.

Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами – каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, применяемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных

работников, подразделений и организации в целом. Цели бывают: а) долгосрочными; б) среднесрочными; в) краткосрочными.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения – у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности – для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления – как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги.

Принцип прямооточности – производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.

Принцип ритмичности – производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.

Принцип пропорциональности – производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания.

Принцип синхронизации (системный принцип) – среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

2) Принципы формирования организации. Процесс организации отражает количественные и качественные изменения объекта управления во всех его фазах, этапах и стадиях. Процесс организации состоит из следующих этапов: цель – ситуация – проблема – решение. Каждый этап состоит из набора процедур и операций. Набор процедур для всех этапов одинаков и включает: разработку, согласование, утверждение, организацию и принятие решений. Каждая процедура включает следующий набор операций: определение, формулировка, разработка альтернатив, накопление, хранение, обработка, анализ, оценка, разработка средств реализации и др.

Сущность принципов формирования процесса организации заключается в следующем:

- процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий;
- при выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс;
- следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс;
- процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой;

— процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованы (согласованы, утверждены и т.д.);

— обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам организации.

3) Принципы рационализации деятельности организации. В любой организации постоянно происходит различного рода изменения. Изменения-это объективный процесс и регулируется законом единства анализа и синтеза. Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований. Этот механизм включает технологию мыслительных аспектов деятельности человека, технологию консультационной деятельности, социологическую и психологическую палитры восприятия перемен организацией, самоорганизацию работников в форме кружков качества и т.д.

Существует три типа организации мыслительной деятельности человека: рационализм, иррационализм и сенсуализм.

Каждый из них имеет глубокие исторические корни и накладывает существенный отпечаток на реализацию изменений в организации:

— рационализм – усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо;

— иррационализм – это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю (волюнтаризм), интуицию, инстинкт, озарение;

— сенсуализм – это познание реальности только через восприятие чувства, ощущение (сенсорика).

Результативность организационной системы характеризуется действенностью и экономичностью затрат, прибылью, качеством трудовой жизнью и внедрением новшеств.

4) Принципы организационного аудита. Организационный аудит представляет собой контроль функционирования процессов управления или реорганизации предприятия на основе принятых норм, законов и принципов организации.

3. Принципы цели, формы, содержания взаимосвязей и взаимодействия при управлении фирмой и включает в себя:

— принципы цели;

— принципы формы;

— принципы содержания;

— принципы взаимосвязи;

— принципы взаимодействия.

1) Принципы цели приоритетны в организации, что предопределяется ее природой, сущностью и обосновывается преднамеренным и содержательным участием субъекта в процессе управления организацией:

Принцип примата цели предопределяет требования начала управления любой субъективной организации с постановки цели как желаемого, достижимого, необходимого состояния процесса или системы, противостоя таким образом практике волонтаристских, бесцельных действия.

Принцип дерева цели представляет собой требования обоснования, разработки и представления всей совокупности целей организации в формате создания развернутой программы управления организацией, широко и разнообразно используемой в дальнейшем в построении и осуществлении конкретных процессов и систем.

Принцип целевой адаптации предполагает, что целенаправленная организация формируется, идентифицируется и становится таковой прежде всего в силу строгой приоритетной организации всех составляющих ее элементов, связей, конфигураций на поэтапное достижение последовательности промежуточных и конечной целей.

Принцип перманентности целеполагания предполагает необходимость непрерывного обеспечения возможности корректировки содержания цели, для чего формируется правила построения и функционирования механизма сопровождения любого процесса оперативным развитием, уточнение и адаптацией разработанного дерева цели, обеспечивающими учет изменяющихся приоритетов и условий их достижений.

Принцип стратегического планирования предполагает необходимость предвидения и учета самых отдаленных условий, факторов и последствий развития организации в реальных объективных и субъективных обстоятельствах, что является определяющей составляющей полного и всестороннего достижения поставленной цели.

2) Принципы формы:

— *принцип системности* устанавливает требования формирования, представления и рассмотрения любой организации в виде совокупности взаимосвязанных элементов;

— *принцип толерантности* предполагает устойчивость к внешним воздействиям;

— *принцип конструктивности* предполагает нацеливание процедуры, структуры, конфигурации формирования организационной структуры на наиболее эффективные достижение миссии, а формирование потенциала последовательной и перманентной модернизации формы организации должна быть зависимо от развития ее целей;

— *принцип иерархичности* предполагает раскрытия построения дерева цели, установление организационной структуры, в результате чего формируется

(хронологический, стратегический, административный или процессуальный) стержень организации, обеспечивая ее четкую ориентацию на осуществление миссии;

— *принцип универсальности* предполагает достижение и поддержание необходимого уровня адекватности, приспособленности формы организации к широкому спектру возможных, самых разнообразных целей, функций, условий.

3) Принципы содержания:

— *принцип главного звена* предполагает, что результативное управление организацией во многом предопределяется участием в нем главного звена, обуславливающего не только новые качества, но и новые структуры, формы, процессы, исполняю роль катализатора, «золотника», «стержня», «доминанты», формирует, мобилизует и концентрирует основные качества организации, обуславливая наиболее полное проявление или достижение эффекта синергии;

— *принцип необходимого разнообразия* предполагает, что устойчивость организации к внешним воздействиям и внутренним изменениям, с одной стороны, и ее универсальность – с другой, во многом определяется шириной развития палитры качеств организации, практически все ее конструктивные ресурсы, от самосохранения до модернизации, определяются разнообразием составляющих и обуславливаемой им инвариантностью их сочетания;

— *принцип необходимости и достаточности* определяет приоритет достижения и сохранения оптимального количества разнообразия составляющих устойчивой организации;

— *принцип резервирования и дублирования* предполагает, что устойчивое функционирование и развитие современной организации необходимо связано с обеспечением ее самыми разнообразными ресурсами, используемыми как в активной, так и в пассивной форме. Именно формирование ресурсов в виде параллельно дублирующих основные действия процессов или систем и резерв, представляющих дополнительно необходимые запасы, представляет собой одно из важнейших условий стабильности организации;

— *принцип единства форм и содержания* предполагает необходимость организационного обеспечения оптимального сочетания выбора, адаптации и применения тех или иных форм приобретения, накопления, сохранения и использования основных ресурсов организации.

4) Принципы взаимосвязи:

— *принцип линейности и функциональности* задает коммуникационные основы построения и представления организации с позиций определенного сочетания видов осуществляющихся в ней связей, определяет сущность функциональности как формы

специализации связи, а также линейности как способа объединения всех функций в рамках одного канала;

— *принцип параллельности и последовательности*, обуславливая сложность и многообразия взаимосвязей организации, обеспечивает конструктивность, развивает универсальность;

— *принцип распределения и специализации* предполагает, что качество организации в первую очередь зависит от качеств ее составляющих, а уровень их развития, в конечном счете, обуславливается уровнем специализации, как составляющих, так и организации в целом;

— *принцип оптимальной звенности* предполагает выделение, исследование и разрешение проблемы столкновения противоположных тенденций в организации на строго научной основе, т.к. увеличение числа звеньев существенно означает оргпостроение и функционирование;

— *принцип обратной связи*.

5) Принципы взаимодействия:

— *принцип оперативности и гибкости* учитывает, что возникновение, становление и развитие организации осуществляется в реальном мире, уже обусловленном определенными динамичными характеристиками, устанавливающими соответствующие условия осуществления взаимодействия, поэтому вполне естественно, что формирование и функционирование эффективной организации должно функционально их хронологически соответствовать этим условиям;

— *принцип непрерывности и ритмичности* обеспечивает устойчивость процесса организации, равномерность его осуществления и оптимальность его развития, формирует необходимый уровень внутренней самоорганизации процесса, обуславливая оперативное эффективное взаимодействие на всем его протяжении;

— *принцип разделения и кооперации* обеспечивает функционирование и развитие организации реализацией ранее сформированного у развиваемого потенциала распределения и специализации;

— *принцип адекватности воздействия* предполагает соблюдение определяющего качественного и параметрического соответствия содержания и объекта воздействия как основного условия устойчивого функционирования и развития организации, подразумевает поддержание естественного генетического соответствия между содержанием и субъектом воздействия;

— принцип компенсации противодействия предполагает обязательный учет объективности возникающих противодействий другим осуществляемым воздействиям и предусмотрение компенсации этого противодействия.

Таким образом, в результате исследования подтверждено, что наука принципов управления имеет в своей основе систему базовых положений, которые присуще только ей. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей. Эти вышеперечисленные принципы нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом в руках руководителя.

Список литературы:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2011. – 180 с.
2. Баскакова Н.Т. Финансовое планирование и оценка эффективности финансовой деятельности предприятия: Учеб. пособие. - Магнитогорск: МГТУ, 2011. - 103 с.
3. Бекетов Н. В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 6. - С. 83 - 86.
4. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий: методологические и методические аспекты. - Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2013. - 70 с.
5. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции. - Стандарты и качество. – 2014. - № 11. - С. 44-47.
6. Гребнев Е. Т. Анализ конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 6. - С. 34-37.
7. Гукова А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Курс лекций для бакалавров. Учебное пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2012. - 184 с.
8. Лисичкина Ю.С., Полянцева Н.В. Внутренние проблемы устойчивого развития социально-экономической системы современной России.- Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 7. С. 45-50.
9. Напхоненко Н.В. Коммерциализация технологий и конкурентоспособность отечественных предприятий // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Технические науки. – 2014. - № 5. - С. 105-107.
10. Никитин, А.В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем: Учебное пособие / А.В. Никитин, И.А. Рачковская, И.В. Савченко. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 188 с.
11. Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление: разъяснения, советы и рекомендации // Российская газета, 2013.
12. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2012. - 229 с.
13. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ, 2012. – 200 с.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: Вильямс, 2012. – 284 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия управления. - М. Инфра-М, 2011. - 396 с.
16. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта // Финансы и кредит. – 2014. - № 10. - С. 6 - 10.
17. Сайт делового еженедельника <http://ko.ru/>.
18. Сайт журнала «Компания».
19. Сайт журнала «Генеральный директор» <http://www.gd.ru/>.
20. «Новый менеджмент» <http://www.new-management.info>.
21. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru/>.
22. Сайт журнала «Управление компанией» <http://www.zhuk.net>.