

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ПОНЯТИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Построение эффективной системы управления является важным шагом и одновременно сложной задачей при создании и развитии организации. Важно понимать, что именно является системой управления организацией, из каких компонентов она состоит, какие функции выполняет. В статье предлагается подход к пониманию и определению системы управления организацией.

Ключевые слова: система управления, управление организацией.

В настоящее время можно встретить много учебно-методических работ по дисциплине «Исследование систем управления», которая предусмотрена федеральным стандартом для обучения студентов специальности «Менеджмент организации». Однако в литературе не приводится строгое определение понятия «система управления организацией». Тем не менее, такое важное для руководителя понятие, как система управления, должно быть ясным, полным и непротиворечивым образом описано и определено.

Цель исследования – описать понятие системы управления организацией и дать ему строгое определение. В статье данное понятие рассматривается с системной точки зрения, описываются функции и ключевые компоненты системы управления как управленческой категории, даны необходимые пояснения.

Понятие системы управления организацией

Рассуждения о том, что представляет собой система управления организацией, следует начать с утверждения, что она не является таким же материальным объектом, как основные производственные фонды, денежные средства, финансовые вложения. Если подвергнуть компанию инвентаризации, то система управления будет отсутствовать в перечне обнаруженных в ее ходе объектов. Система управления организацией подобна разуму человека, который нельзя выявить в его теле путем приложения диагностических средств.

И все же система управления существует в действительности. Ее можно обнаружить, анализируя результаты деятельности индивидов, образующих организацию. Эти результаты можно поделить на три составляющие:

а) состояние и тенденции изменения функциональных характеристик организации, или выходных параметров (выручка, активы, прибыль и пр.);

б) состояние и тенденции изменения структурных характеристик организаций (операционная модель, система управления и пр.);

в) результаты деятельности по развитию организации (философия управления, выполнение стратегических целей, развитие персонала и пр.).

Качество системы управления отражается на поведении организации как системы, на результатах ее деятельности, на росте показателей эффективности. Если фирма находится в состоянии кризиса, то даже в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры его причины следует искать в организации управления. Важно понимать, что именно системное построение и организация управления в компании дают результаты, а не только лишь ресурсы, легкодоступные и сравнительно недорогие. А эффективность системы управления в малой степени зависит от материальных факторов. Конечно, только крупная фирма может привлечь опытных руководителей и квалифицированных специалистов. Но важно понимать и то, что даже превосходный управленческий персонал, дорогостоящие информационные системы, прекрасные системы телекоммуникаций не способны дать хороший результат, если не настроена вся система управления, все ее компоненты, все управленческие бизнес-процессы.

Понимание системы управления организацией строится на определении управления организации как процесса установления, регулирования и развития самоорганизованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое [1]. Пред-

назначение системы управления – оценка состояния организации, выработка и реализация управляющего воздействия. В широком понимании система управления необходима для выполнения функций управления во всех подразделениях, бизнес-процессах и проектах.

Функции системы управления состоят в следующем.

1. Формирование условий для самоорганизации индивидов:

- разработка и внедрение управленческой, финансовой, правовой и организационно-функциональной структур;

- распределение функций управления между индивидами;

- регламентация основных и вспомогательных бизнес-процессов;

- установление порядка и форм полномочий и ответственности отдельных индивидов и их групп, в том числе высшего руководства;

- определение критериев и порядка оценки деятельности отдельных индивидов и их групп;

- определение порядка оплаты труда, форм материального и нематериального стимулирования;

- установление системы ценностей, норм поведения, внутрифирменных стандартов, традиций, обычаев.

2. Определение ключевой идеи деятельности:

- формулирование сущности, предназначения организации для внутренних и внешних участников;

- определение целевых групп клиентов, подхода к работе с ними;

- формирование портфеля стратегических групп товаров;

- установление ключевых направлений развития организации в целом и ее важнейших подразделений;

- определение фирменного стиля, включая изображение торговой марки, корпоративную символику.

3. Целеполагание для всей организации, ее подразделений, а также для каждого бизнес-процесса или проекта:

- формулирование миссии и видения будущего;

- установление генеральной цели, стратегических целей и задач;

- формирование системы долгосрочных и краткосрочных целей и задач для подразделений, бизнес-процессов, проектов или отдельных индивидов;

- определение критериев оценки достижения целей и задач.

4. Создание системы планирования исполнения целей и задач:

- стратегическое планирование;

- оперативное планирование;

- планирование и управление проектами;

- инвестиционное проектирование;

- оперативно-календарное планирование;

- производственное планирование.

5. Организация исполнения планов и проектов:

- установление порядка поиска и анализа управленческих проблем;

- разработка и реализация механизма подготовки, принятия и исполнения управленческих решений;

- организация внутреннего документооборота;

- формирование и выдача планово-контрольных заданий;

- координация деятельности индивидов и их групп в рамках подразделений, бизнес-процессов или проектов;

- внедрение автоматизированных систем управления производством или технологическими процессами;

- управление внутренними и внешними коммуникациями.

6. Установление обратной связи:

- оценка исполнения долгосрочных и краткосрочных целей и задач, планов и проектов;

- контроль над сроками и качеством исполнения планово-контрольных заданий, производственный учет;

- управленческий учет и управленческая отчетность;

- организация и осуществление внутреннего контроля, внутреннего аудита, владельческого контроля;

- внедрение корпоративных информационных систем;

- оценка качества систем, процессов, товаров.

Выражаясь образно, система управления – это стол, за которым сидит руководитель.

На столе находится предмет управления – участники деятельности, система целей, система планов. Перед собой руководитель видит объект управления и стремится воздействовать на него путем принятия и исполнения управленческих решений. Ящики в столе руководителя представляют собой функции системы управления, перечисленные выше. Выдвигая эти ящики, руководитель прибегает к определенным методам управления, чтобы определить и исполнить управляющее воздействие на те или иные структурные и функциональные характеристики организации как системы, чтобы добиться исполнения поставленных целей и задач.

Следует также сказать и о том, в каком виде существует система управления организацией. Бизнес-модель, состав и характер управленческих бизнес-процессов возникают как результат деятельности собственников и высшего руководства. В процессе функционирования организации бизнес-модель и управленческие бизнес-процессы постепенно трансформируются благодаря осознанной, самоорганизованной и целенаправленной деятельности индивидов, которые реализуют функции управления. Поэтому можно утверждать, что система управления – это совокупность правил и процедур, которые установлены индивидами, образующими организацию. Эти правила и процедуры обеспечивают выполнение указанных выше функций системы управления организацией.

Определение понятия системы управления организацией

Система управления представляет собой свод действующих в организации, обязательных для исполнения формальных правил и процедур, которые определяют:

- а) сущность, условия и порядок самоорганизованной деятельности индивидов и их групп, образующих организацию;
- б) порядок установления и изменения ключевой идеи деятельности организации в целом и для ее основных подразделений;
- в) процесс целеполагания для организации в целом, ее подразделений, бизнес-процессов, проектов и отдельных индивидов (групп индивидов);
- г) сущность и порядок планирования для

организации в целом, ее подразделений, отдельных бизнес-процессов и проектов;

д) процесс организации исполнения планов и проектов;

е) сущность, характер и порядок контроля над деятельностью организации, ее подразделений, бизнес-процессов, проектов и отдельных индивидов.

Нами сделаны дополнения и пояснения к приведенному выше определению системы управления. Во-первых, *свод правил и процедур* означает, что функции и задачи управления распределены между внутренними и внешними участниками организации особым, уникальным образом. И такое распределение закрепляется в специальных законодательных и внутрифирменных нормативных документах, определяющих порядок, форму и объем осуществления конкретным индивидом управленческих функций, а также его полномочия и ответственность. К таким документам, в частности, относятся:

– положения законодательства страны, резидентом которой организация или ее филиал является, о функциях, порядке работы и полномочиях собрания участников (акционеров), совета директоров, единоличного (коллегиального) исполнительного органа;

– требования надзорных и регулирующих органов о составе, функциях, полномочиях и ответственности органов управления в организации;

– устав организации и другие внутренние акты, в которых описаны функции, порядок работы и полномочия органов управления и внутреннего контроля (совет директоров, коллегиальный исполнительный орган, служба внутреннего контроля и т. п.);

– положения об управленческой и финансовой структурах;

– организационно-функциональная структура и штатное расписание;

– регламенты управленческих бизнес-процессов, например, процессов стратегического планирования, бюджетирования, управления проектами;

– трудовые договоры с лицами, исполняющими функции единоличного и коллегиального исполнительных органов, а также с лицами, их замещающими по доверенности или служебному положению.

Во-вторых, важно понимать, что руководящий аппарат и система управления – не одно и то же. Руководители в совокупности не тождественны системе управления, и наоборот, система управления не состоит из одних руководителей. Почему так? Руководитель, конечно, выступает субъектом управления, но не только он один, и простой работник может управлять, прежде всего качеством и сроком выполняемой работы. Система управления – это некий контур, механизм, который вырабатывает управляющее воздействие и прилагает его к объекту управления. Руководитель не будет звеном в системе управления организацией, если не станет надлежащим, предписанным способом осуществлять функции управления. Но главное в том, что каждый руководитель должен создавать систему управления для подразделения, процесса или проекта, который он возглавляет. Система управления для руководителя – то же самое, что для токаря токарный станок. Именно с помощью системы управления руководитель изменяет предмет управления – состав участников деятельности, систему целей и систему планов. План (программа, проект) выражает сущность управляющего воздействия на структурные или функциональные характеристики организации, поэтому в плане так важно указывать сущность, даты начала и окончания мероприятия – управляющего воздействия, а также лицо, ответственное за его реализацию в срок с надлежащим качеством.

В-третьих, ключевыми компонентами системы управления выступают:

– подсистема *целеполагания*. В ее рамках систематически вырабатываются цели и задачи на всех уровнях организационной иерархии, для всех процессов и проектов. Процедуры определения целей и задач, краткосрочных и долгосрочных, стратегических и оперативных, для процессов и проектов, описываются в регламентах бизнес-процессов;

– подсистема *планирования*. В рамках данной подсистемы вырабатываются планы. Методология планирования, стратегического и оперативного, инвестиционного проектирования и управления проектами является важной составляющей системы управления. Руководители и специалисты должны уметь правильно планировать и обязаны уде-

лять этому существенную часть своего рабочего времени;

– подсистема *мотивации персонала*. Разнообразные формы оплаты труда, материального и нематериального стимулирования способны повышать или понижать эффективность управления. Руководитель должен ясно понимать, почему работники выполняют его решения, что заставляет их делать работу лучше и быстрее. Более того, руководителю следует применять те методы стимулирования, которые подходят именно к тому индивиду, оказывающему решающее влияние на качество товара или процесса. Важное место в деятельности компаний занимают программы социальной защиты занятых и участия в жизни местного сообщества;

– подсистема *внутреннего контроля*. В рамках данной подсистемы оценивается состояние управляемых объектов и процессов на предмет соответствия целевым и функциональным нормативам. Уровень и предмет диагностики может быть разным, например, владельческий контроль, внутренний аудит или стратегический контроль. Важно также понимать, какие риски имеют место, как они могут повлиять на деятельность организации. Тщательное выявление всех фактов хозяйственной деятельности, их правильная оценка и верное понимание обеспечивают обратную связь от объекта управления к субъекту управления. Подсистема внутреннего контроля для руководителя – то же самое, что для водителя приборная панель. С помощью данной подсистемы руководитель видит, что и почему происходит в управляемом объекте, своевременно и адекватно оценивая его состояние;

– *информационно-аналитическая* подсистема. В современных условиях нельзя быстро получить требуемую информацию о состоянии управляемого объекта или процесса, если информационная система отсутствует или недостаточно эффективна. Речь идет не об автоматизированных системах управления производственными процессами и аналогичных им системах. Здесь важны информационно-аналитические системы и системы поддержки принятия решений. Не надо, однако, думать, что это непременно должны быть сложные программно-вычислительные комплексы, способные обрабатывать огромный объем информа-

ции от первичных источников до регистров управленческого учета. В небольшой компании роль такой подсистемы может сыграть толковый экономист или секретарь-референт; в проекте такую роль играет администратор. Автоматизация, безусловно, необходима, но не в ущерб своевременности и стоимости получения нужной информации;

– подсистема *организационного развития*.

Единожды осуществив организационное начинание, создав бизнес-модель, учредители, руководители и персонал в дальнейшем занимаются совершенствованием деятельности организации. Для этого необходим особый контур управления, который позволяет решать сложные задачи реорганизации и реструктуризации. Очень часто в этот контур включаются внешние консультанты, обладающие опытом и располагающие нужными методиками решения подобных задач. Внедрение новых бизнес-процессов, приобретение дочерних компаний, продажа бизнеса, новые стандарты учета, открытие филиалов требуют наличия соответствующих знаний и привлечения квалифицированных специалистов.

Каждая компонента системы управления выражается в виде регламентов, положений, инструкций и других нормативно-методических документов, которые описывают распределение и реализацию функций управления. Некоторые компоненты системы управления реализуются в форме постоянно действующих подразделений, к примеру, отдел организационного развития или служба внутреннего контроля.

В-четвертых, система управления создается не только и не столько для руководства; ее роль не состоит в том, чтобы руководитель мог без затруднений выполнять функциональные обязанности. Система управления «затачивается» а) на систематический поиск и анализ управленческих проблем, б) на подготовку, принятие и организацию исполнения управленческого решения. Руководитель, полагающий, что поиск проблем и планирование их решения является делом одних только специалистов, – слабое звено в системе управления. Управление не может осуществляться без поиска и разрешения проблемных ситуаций, поэтому право принимать решения всегда сочетается с обязанностью выявления

проблем. Система управления должна содержать процедуры, аналитические и эвристические, направленные на поиск управленческих проблем и разработку вариантов их решения.

В-пятых, система управления, по существу, представляет собой социальный договор между индивидами (группами индивидов), образующими организацию, о том, как, кем, в какой форме и в отношении кого будут выполнять функции управления на всех уровнях организационной иерархии, во всех подразделениях, процессах и проектах. При этом *правила и процедуры* управления обязательны для исполнения всеми индивидами. Однако нет такого документа, который мог бы заставить индивида поступать так, как предписано, если только он сам захочет этого. Поэтому построение системы управления должно быть ясным и определенным для всех участников деятельности организации, что даст им уверенность и возможность поддерживать и развивать управленческие бизнес-процессы. Но важно не только это. По-настоящему система управления станет результативной лишь тогда, когда управленческие функции и задачи будут распределены между всеми индивидами, каждый из которых получит право и полномочия решать подотчетные задачи в соответствии с организационными принципами и личными ценностями. Это означает, что каждый руководитель на любом уровне иерархии должен иметь уровень доверия, соответствующий сложности и ответственности выполняемых им функций и задач. В организации, где не принято доверять наемным руководителям, не может быть эффективной системы управления.

Источники и факторы эффективности системы управления

Качество и эффективность системы управления не определяется только лишь наличием опытного и квалифицированного управленческого персонала вкупе с продвинутыми инженерно-техническими работниками. Опыт и знания персонала – критически важный ресурс, который, однако, может использоваться с малой степенью эффективности. В условиях плохо выстроенной системы управления навыки выдающихся руководителей и талантливых специалистов могут оказаться не полностью

востребованными или даже ненужными. Несмотря на то, что система управления создается руководителями и ответственными работниками, впоследствии они сами в ней работают и опираются на ее подсистемы.

Эффективная система – та система, которая дает наилучший результат при наименьшем уровне затрат на ее поддержание и развитие. Наилучший результат возможен при оптимальной организации системы, когда каждый элемент в полной мере выполняет свои функции и задачи, когда все процессы налажены и нормально функционируют. Результат деятельности системы управления – *управленческое решение*, которое понимается как подготовка совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об *управляющем воздействии на объект управления*. Поэтому эффективность системы управления складывается из таких компонентов:

- своевременность, полнота и достоверность оценки текущего и прогнозируемого состояния управляемого объекта (качество обратной связи);

- функциональная полнота, организационная слаженность и экономичность управленческих бизнес-процессов (качество субъекта управления);

- своевременность, точность и выгодность управленческих решений (качество управляющего воздействия);

- долговременное развитие управляемого объекта или процесса.

Исходя из сказанного выше, *источниками и ключевыми факторами* эффективности системы управления (на примере коммерческой организации) выступают следующие.

1. Высокое качество обратной связи:

- целостность, достоверность и актуальность сведений о внешней и внутренней среде объекта управления;

- быстрота и своевременность поступления информации об объекте управления;

- низкий уровень неопределенности в коммуникациях между субъектом и объектом управления;

- полная конфиденциальность и безопасность процессов информационного обеспечения;

- высокая степень обработки данных об объекте управления.

2. Функциональная полнота и организационная слаженность управленческих бизнес-процессов:

- полнота и объем реализуемых управленческих функций и задач;

- высокий уровень развития организационного и методологического видов обеспечения процесса управления;

- совершенство философии управления и высокий уровень развития организационной культуры в управляемом объекте;

- высокий уровень подготовки управленческого персонала и его полное соответствие выполняемым функциям и задачам;

- высокая степень вовлечения руководителей среднего и низшего уровня и специалистов в процесс управления.

3. Эффективность управленческих решений:

- соответствие решений критериям цели, необходимости, агрегированного результата, альтернативных возможностей и стоимости;

- высокая степень удовлетворенности бенефициаров управленческими решениями, процедурами их принятия и исполнения.

4. Предвидение кризисных ситуаций в объекте управления:

- низкий совокупный уровень рисков, потенциальных и наступивших;

- высокий уровень организации, полнота функций и задач управления рисками в управляемом объекте;

- высокая степень развития методологического обеспечения процесса управления рисками;

- результативность антикризисных планов и мероприятий.

5. Изыскание новых возможностей развития объекта управления:

- высокая результативность планов по удержанию клиентов и привлечению новых групп клиентов;

- высокая результативность планов по освоению новых видов продукции, выходу на новые рынки сбыта, входу в новые сферы;

- рентабельность собственного капитала на уровне не ниже среднего по рынку при его динамичном росте;

– высокая доля продаж от новых видов продукции, новых групп клиентов при общей тенденции роста объема продаж.

Заключение

Нередко можно наблюдать, как в организации утверждаются одни правила и процедуры, а действительными являются либо другие, либо те же правила, но в состоянии, имеющем серьезные отличия от тех, что приняты к действию. Некоторые руководители создают вокруг себя подобие системы управления в виде множества специалистов и нижестоящих менеджеров; проводятся собрания, оперативки, пишутся протоколы. Но проблемы не анализируются, решения не обдумывают-

ся, поскольку решающий голос имеет только одно лицо, которое прислушивается лишь к своему мнению. Такой подход неприемлем в процессе управления современными организациями, но, к сожалению, наблюдается в ряде российских компаний.

Полноценное построение системы управления в организации выступает в современных условиях источником долговременного успеха. Поэтому в компании критически важно правильно выстроить реализацию всех функций системы управления на всех уровнях организационной иерархии. И прежде всего нужно верно понимать, что представляет собой система управления.

23.03.2012

Список литературы:

1. Волкова В.Н., Воронков В.А., Денисов А.А. и др. Теория систем и методы системного анализа в управлении и связи. – М.: Радио и связь, 1983. – 248 с.

Сведения об авторе:

Магданов Павел Васимович, доцент кафедры менеджмента Пермского государственного университета, кандидат экономических наук
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15, тел. (342) 2396593, ауд. 316, e-mail: mpv@psu.ru

UDC 338.242

Magdanov P.V.

Perm state university

E-mail: mpv@psu.ru

THE MANAGEMENT SYSTEM IN AN ORGANIZATION: CONCEPT AND DEFINITION

The process of crafting the management system in an organization is an important and difficult task. As argued in the article there is no strong and comprehensible definition of the management system in an organization. The author suggests the original approach to understanding and defining such meaningful term as the management system in an organization.

Key words: management, management systems.

Bibliography:

1. Volokova, V. etc. Teoria system i metody systemnogo analiza v upravlenii i svyazi. – M.: Radio i svyaz, 1983. – 248 p.