

**Попов Марк Геннадиевич**  
Студент  
Факультета управления  
ФГАОУ ВО «Южный Федеральный Университет»  
Ростов-на-Дону, Россия  
malik.pop@yandex.ru

## **Совершенствование структуры управления как критерий эффективного управления предприятием**

*Рассмотрены теоретические основы совершенствования структуры управления, определены базовые критерии эффективного управления коммерческим предприятием.*

**Ключевые слова:** структура управления, критерии, эффективность, предприятие.

**Mark Popov**  
Student  
Faculty of Management,  
Southern Federal University  
Rostov-on-Don, Russia  
malik.pop@yandex.ru

## **Improving the Management Structure as a Criterion for Effective Enterprise Management**

*The theoretical foundations of improving the management structure are considered, the basic criteria for the effective management of a commercial enterprise are determined.*

**Keywords:** management structure, criteria, efficiency, enterprise.

Деятельность организаций, которая подразумевает под собой некую активность, связанную с производством товаров и услуг, которые имеют свойства удовлетворять потребность людей – является главным фактором экономики как отдельного региона, так и всего государства в целом.

Если говорить о сущность структуры управления предприятием, то этим

вопросом занимались и занимаются как отечественные, так и зарубежные ученые. Одной из самых распространенных классификаций подходов к определению структур управления является классификация В.В. Пастуховой.

В этой самой классификации данный ученый выделяла несколько видов структур управления предприятием.

Другими словами, можно сказать, что чтобы достичь определенной поставленной цели организации – нужно иметь в обойме целую совокупность специальных запланированных этапов[1].

Также можно сказать, что зарубежный ученый М. Мескон определил сущность управления с процессных позиций. Он определил несколько этапов: обоснование конкретной миссии организации, определение и декларирование стратегических целей, анализ конкурентной среды, оценка возможностей внутри предприятия, анализ стратегических альтернатив, выбор определенной стратегии для предприятия, реализация выбранной стратегии, управление и планирование, реализация и контроль выполнения стратегического плана организации, оценка выбранной стратегии предприятия.

Модель стратегического управления с позиции процессного подхода, которая представлена на рисунке 1, наиболее широко представлена М.Армстронгом.



Рисунок 1 — Модель стратегического управления предприятием  
Г.Армстронгом[1]

В какой-то степени стратегия и структура управления организацией – это специальный процесс, который выделяется своей непрерывностью и цикличностью. Данный процесс определяет направления деятельности предприятия, формулирует цели, а также обосновывает их, планирует и прогнозирует, контролирует последствия реализации управленческих решений и оценивает их. Также данный процесс ищет эффективные пути грамотной реализации структуры управления на предприятии[2].

Если говорить про конкретную позицию, то можно выделить наблюдение двух конкретных подходов. Это функциональный подход и процессный подход, а также основы теории принятия управленческих

решений. Говоря о функциональном подходе, можно подчеркнуть, что он определяет некую совокупность направлений деятельности предприятия. Процессный подход же в свою очередь имеет тенденцию к определению всей последовательности этапов, которые необходимо пройти для того, чтобы реализовать полный комплекс конкретных функций[3].

Что же такое стратегическое планирование? Данный термин означает некую выработку конкретной стратегии благодаря специализированной структуре. Эта самая процедура расписывается по следующим составляющим:

- по этапам;
- по методикам;
- по технике исполнения и направлению на построение модели будущего;
- по программе перехода к этой модели.

Стоит отметить тот факт, что стратегия управления современным предприятием в условиях рыночной конкуренции охватывает очень большое количество разнообразных функций, таких как:

- снабжение;
- производство;
- логистика;
- финансы;
- бухгалтерский учет;
- маркетинг;
- управление кадрами.

Чтобы принять определенный стратегический выбор, необходимо связать комплекс бизнес-решений, а также конкурентоспособных действий, которые собираются по всему предприятию. Именно полный комплекс таких действий олицетворяет текущее стратегическое назначение компании[4].

Стоит признать, что одним из этапов стратегического менеджмента является разработка стратегии предприятия. Существует два мнения на этот счет. С одной точки зрения, стоит сказать, что каждая отдельно взятая стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной. С другой точки зрения эта же стратегия может быть стохастической, т.е. формирующейся под влиянием разнообразных случайных факторов.

Чтобы понять, какая финальная составляющая стратегии предприятия, нужно взглянуть на уровень нестабильности среды функционирования предприятия. Другими словами, чем выше данная нестабильность, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации. Следовательно, стратегия - это комбинация из запланированных четких действий и моментальных решений по адаптации организации к новой среде обитания, к новым предположительным возможностям получения определенных преимуществ и новым возможным угрозам ослабления ее конкурентных позиций[5].

Стоит признать тот факт, что абсолютно каждому предприятию необходима стратегия. И не только предприятию как целому организму, но и отдельным сопутствующим компонентам, таким как: трудовые ресурсы, отдел логистики, маркетинг компании, управление кадрами, научные исследования, отдел продаж и т.д. Чтобы понять, откуда берет свое начало общая стратегия фирмы, нужно посмотреть на модель поведения компании как общего механизма. В момент принятия определенной стратегии существует одно звено, которое является определенным индикатором. Этим звеном является менеджер. Он определенным образом реагирует на постоянные внешние и внутренние изменения. Помимо этого, менеджер также ищет всевозможные пути к адаптации этих самых изменений.

При определении нужной стратегии организации высшее руководство сталкивается с тремя главными аспектами, связанными с положением

предприятия на внешнем рынке[6]:

- какое структурно-организационное направление прекратить;
  - какое структурно-организационное направление продолжить;
  - какое структурно-организационное направление изменить и скорректировать.
- При этом внимание концентрируется на том:
  - что организация предпринимает и чего не предпринимает;
  - что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Если говорить о стратегиях коммерческих предприятий, то стоит упомянуть тот факт, что все стратегии постоянно развиваются. Конечно же, идеальных стратегий не бывает. Абсолютно в каждой стратегии возможно выявить определенные недостатки, даже самые мелкие. Помимо того, что все стратегии находятся в постоянном развитии, процессы по разработке этих самых стратегии тоже не стоит на месте. Вообще, термин «стагнация» не подходит для того, чтобы описывать стратегические процессы. Развитие и стратегия – это две дефиниции, которые всегда будут идти бок о бок. А все потому, что в нынешних реалиях преобладают рыночные отношения, из-за которых предприятия не могут себе позволить сложить руки и наблюдать за внешними ситуациями на рынке. Внешних изменений настолько много, что необходимо иметь целый отдел, который будет заниматься вопросами урегулирования определенных проблем, таких как:

- изменение входных и выходных барьеров;
- повышение цен на сырье;
- изменение ценовой политики;
- непредсказуемое поведение конкурентов;
- постоянные нововведения в законодательстве;

- повышение курса определенной валюты.

Это далеко не все проблемы, с которыми сталкиваются работники стратегических отделов на предприятиях. Постоянно появляются новые проблемы, которые необходимо быстро решать, а также крайне быстро реагировать на них. И как раз, благодаря таким мимолетным появлениям, открываются новые пути решения. Именно поэтому мы можем смело утверждать, что существует бесконечное число вариантов для усовершенствования коммерческого предприятия.

Именно поэтому одной из главных задач предприятия – бесконечное усовершенствование стратегии фирмы, тем более в условиях жестких рыночных отношений[7].

Очень важно понимать следующий факт. Абсолютно любая стратегия коммерческой организации должна иметь два пути поведения: продуманный и запланированный. И немаловажный факт заключается в том, что помимо этих двух путей, любая стратегия обязана моментально реагировать на все внешние изменения на рынке.

Также необходимо сказать, что стратегия – это определенная модель, которая наполнена целями и задачами коммерческого предприятия, а также политикой. Собрав все части в одно целое – стратегия может генерировать любые идеи и возможности для решения огромного количества внешних и внутренних проблем.

Когда мы говорим об определенной стратегии организации, то мы должны понимать, что стратегия не ограничивается только собственным отношением к своим непосредственным конкурентам. Стратегия отвечает за множество факторов. Если мыслить глобально, то можно смело сказать, что стратегия может обращать свое внимание на всё, что связано с рыночной экономикой. Также свое внимание стоит обращать и на внутреннюю структуру фирмы. Элементы внутреннего управления подвержены изменениям,

следовательно, определенная стратегия предприятия может реагировать и вносить свои правки в данный процесс.

Стоит сказать, что стратегии уникальны сами по себе. Формирование стратегии организации – очень ответственный момент деятельности специальных людей в фирме[8].

Попробуем выделить признаки, по которым стратегии можно классифицировать с целью более четкого понимания сущности этого сложного и многогранного понятия.

С точки зрения иерархии управления стратегии организации можно подразделить на:

- Корпоративную стратегию (стратегия, подходящая для организации в целом и сфер её деятельности в целом).
- Деловую стратегию (стратегия, подходящая для каждого определенного отдельного вида деятельности организации).
- Функциональную стратегию (стратегия, подходящая для каждого функционального отдельного направления конкретной сферы деятельности предприятия). Каждая сфера деятельности организации имеет собственную производственную стратегию.
- Операционную или линейную стратегию (более узкая стратегия, подходящая для основных главных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов, управленческих кадров)[9].

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс). В таблице 1 содержатся четыре вида стратегических действий, которые соответствуют каждому из четырех уровней разработки стратегии. Акт, который присутствует на каждом определенном этапе управленческой деятельности – принятие решений[10].



Таблица 1 – Разделение задач разработки стратегии по уровням иерархии[13]

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
1	2	3
<b>Корпоративная стратегия</b>	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности несоответствующей управленческим планам). Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.
<b>Деловая стратегия</b>	Генеральные директора, руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
<b>Функциональная стратегия</b>	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделений)	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.
<b>Операционная стратегия</b>	Руководители на местах (решения принимаются руководителями)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

	функциональных служб)	
--	--------------------------	--

Акт, который присутствует на каждом определенном этапе управленческой деятельности – принятие решений.

Управленческие решения имеют ряд определенных признаков:

- Наличие конкретного выбора. Другими словами, у человека имеется несколько вариантов для принятия определенного решения.
- Сознательность выбора. Данный признак можно сформулировать так, что каждому выбору должен предшествовать ряд логически-построенных процессов. Также стоит отметить тот факт, что решения, которые принимаются интуитивно – не являются решениями.
- Целеустремленность акта. Данный признак означает, что каждый определенный процесс должен иметь конкретный результат и, конечно же, наличие целей и задач.
- Выбор должен завершаться действием[14].

Также стоит сказать, что за взаимодействие процессного подхода и теории управленческих решений выступает зарубежный ученый Дж.Коул. Он сторонник мнения, что стратегическое управление – это процесс, который имеют направленность на определение основополагающих задач и целей. Данную направленность он имеет от высшего звена руководства. Данные решения призваны достичь определенных целей в течение конкретного временного промежутка[15].

С теоретической точки зрения к данному вопросу подходит и такой зарубежный ученый как К.Эндрю. Он также затрагивает определение смысла стратегического управления и предлагает смотреть на эту категорию через призму единства, согласованности и некой внутренней последовательности конкретных управленческих решений. Ведь структура управления на

предприятию имеет определяющее место в деятельности организации, а также дает возможность предприятию иметь особую индивидуальность и возможность достигать поставленных целей в определенный промежуток времени[16].

Если говорить о стратегических решениях, то стоит сказать, что они являются частью управленческих решений, а также имеют некую связь с решениями, которые имеют определенный вес в целом для организации. Говоря точнее, данный вес относится к таким факторам, как: конкурентные позиции на рынке, позиции по отношению к коллективу, а также к разным составляющим внешней и внутренней среды предприятия. Данные стратегические решения имеют свойство выступать результатом выбора субъектом управления варианта действий, которые направлены на решение определенных стратегических задач организации в конкретных ситуациях[17].

Если говорить о выбранном подходе, то стоит также упомянуть тот факт, что эффективное управление состоит из нескольких слагаемых, таких как: диагностика конкретной проблемы, формирование определенного стратегического решения, принятие данного решения и воплощение этого решения в практическую деятельность организации.

Существует некий принцип, касаемо своевременных управленческих решений. Этот принцип был изучен Н.Тарнавской, которая очень подробно его описывала. Суть данного принципа заключается в следующем:

- управление путем ранжирования определенных стратегических задач, а также включение постоянного исследования тенденций внешнего окружения;
- доведение результатов управленческого анализа и конкретной оценки срочности принятия решений высшего звена руководства;
- разделение управленческих задач на четыре категории (наиболее

срочные, важные задачи, задачи средней срочности, важные, но не срочные);

- передача срочных задач для изучения и принятия решений в соответствующие подразделения;
- контроль со стороны высшего руководства относительно возможных стратегических и тактических последствий; просмотр списка проблем[18].

Если делать вывод о процессном подходе к эффективному управлению на предприятии, то можно сказать, что менеджмент является неким процессом, который постоянно находится в непрерывном движении. Этот процесс является замкнутым циклом, что означает некое возвращение к уже пройденным, но качественно изменившимся этапам. Помимо этого, у менеджмента как процесса есть свои собственные составляющие. Очень важно отметить тот факт, что эти составляющие являются взаимосвязанными компонентами. Другими словами, данные составляющие не изолированы.

Говоря о функциональном подходе, можно смело утверждать, что данный подход дает возможность освещать смысл эффективного управления как общей совокупности всех видов деятельности предприятия, которые направлены на обеспечение достижения главных и масштабных целей организации.

С функциональной точки зрения управление считается тем видом деятельности, который является формализованным, кроме того, алгоритмически заданным видом деятельности. Также он является способом и результатом деятельности во времени и пространстве[19].

Институциональный подход рассматривает другое определение стратегического управления. Оно определяется как система с множеством элементов, что дает представление о структурном построении. Если рассматривать институциональные проблемы, то можно упомянуть Е.Палыга,

который определяет те задачи, решение которых способствует повышению эффективности стратегического управления.

Во-первых, это повышение качества институциональной среды в целом и государственного управления в частности. Это значит, что права собственности будут защищены, качество законодательства будет повышено, проблемы асимметричности распределения информации будут смягчены.

Во-вторых, это развитие конкурентных отношений для создания определенных стимулов и механизмов информирования относительно агентов.

В-третьих, использование так называемых «нерегуляторных альтернатив», к которым относятся самостоятельное согласование проблем корпоративного управления участниками отношений, страхование ответственности[20].

Концептуальный метод рассматривает и Б.М.Бизюк. Концепция стратегического управления имеет сочетание целевого и комплексного подходов к деятельности предприятия.

Принципы, основанные на рассмотрении стратегического управления по мнению Л.Балабоновой, также отнесены к концептуальному подходу и состоят в следующем:

- четкое представление о цели предприятия на перспективу;
- основной источник проблем — внешняя среда;
- у предприятия в арсенале есть инструменты своевременного выявления и решения проблем;
- управленческая реакция на опасности и угрозы должна быть превентивной;
- внимание менеджеров должно сосредотачиваться на предотвращении или минимизации затрат.

Внутрифирменный потенциал необходимо своевременно адаптировать к

достижению стратегических целей, к которым относятся завоевание и удержание конкурентных позиций на рынке.

Оперативный менеджмент следует рассматривать как конкретизацию и обеспечение стратегического развития предприятия в рамках выбранной стратегии.

В. Герамсичук также характеризует свой метод как системный и предлагает следующие его составляющие: позиционирование компании через планирование стратегии и ее возможностей; стратегическое реагирование в реальном времени через собственный менеджмент; систематическое управление сопротивлением изменениям с помощью стратегических решений[21].

Критический обзор указанных направлений дает основания не согласиться с определением первого аспекта как элементного. Фактически этот подход может рассматриваться только в рамках методологии системного анализа, который позволяет рассматривать стратегическое управление как систему.

Системный подход не ограничивается исследованием совокупности элементов и их взаимосвязью, а требует исследовать явления в зависимости от внутренне связанного целого, которое образует элементы, что позволяет предоставлять в целом новые качества. Система также позволяет реализовать направленность исследователя на познание внутренней структуры объекта, рассматривая функциональные взаимосвязи между элементами структуры, и определяет функцию объекта в целом.

Кроме этого, А. Гринь приводит точку зрения, в которой говорится, что системный метод рассматривается как универсальный научный метод, что позволяет целенаправленно определить и сформулировать общие принципы и законы.

Исходя из вышенаписанного, мы можем сделать вывод, что системный

подход к определению сущности стратегического управления предполагает рассматривать данный вид менеджмента как целостную систему, в рамках которой происходит основа на определенных принципах целенаправленного взаимодействия элементов с самими собой и с общим объектом, который они формируют. Также эта сущность помогает найти самый эффективный подход к грамотному функционированию предприятия. Совершенствование структуры управления основывается на работе отдельных компонентов компании как целого механизма. Это и способствует эффективному функционированию.

### **Список источников и литературы**

1. Бадаш Х.З. Экономика предприятия. Ижевск, Удмуртия, 2016. – 45 с.
2. Бардовский В.П. Экономика / В.П. Бардовский. - М.: Изд-во Форум. – Инфра-М. – 2016. – 672 с.
3. Басовский Л.Е. Экономическая теория: учебник/ Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М. – 2016. – 224 с.
4. Бевентер Э Основные знания по рыночной экономике в восьми лекциях / Э. Бевентер. Пер. с нем. - М., 2016. – 224 с.
5. Бедрина Е.Б., Козлова О.А. и др. Введение в экономическую теорию. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ. – 2016. – 210 с.
6. Бондарь А.В. Экономическая теория / А.В. Бондарь. - Минск: БГЭУ. - 2017. – 477 с.
7. Борисов Е.Ф. Экономика / Е.Ф. Борисов, - М.: ИНФРА-М. 2017. – 256 с.
8. Бородич С.А. Экономика. Учебное пособие для студентов экономических специальностей / С.А. Бородич, - М.: Новое знание. - 2016. – 403 с.
9. Боумоль У. Экономикс. Принципы и политика / У. Боумоль, А. Блайндер. - М.: ЮНИТИ-Дана. - 2018. – 97 с.

10. Бутырнова Т.С. Экономика. Учебное пособие / Т.С. Бутырнова. - М.: Экономика. - 2004. – 364 с.
11. Буфетова А.Н. Основы экономики. Учебное пособие для абитуриентов ЭФ НГУ / А.Н. Буфетова, Л.С. Веселая - Новосибирск. - 2016. – 53 с.
12. Вахитов К.И. Экономика. Учебное пособие / К.И. Вахитов. -М. - 2017. – 364 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – Изд. 3-е. – М., 2018. – 125 с.
14. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент: Учеб. пособ. - М., 2016. – 528 с.
15. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент: Учеб. пособ. - М., 2016. – 528 с.
16. Войтов А.Г. Экономика. Общий курс / А.Г. Войтов. - 9-е изд., перераб. и доп.- М.: ИТК Дашков и К. - 2016. – 600 с.
17. Гомола А.И., Кириллов В.Е. Экономика / А.И., Гомола, В.Е. Кириллов, П.А. Жаннин - М.: Академия. - 2017. – 336 с.
18. Гребнев Л.С. Экономика. Курс основ: учебник / Л.С. Гребнев,- М.: Вита-Пресс. - 2017. – 432 с.
19. Гродский В.С. Экономикс: учебное пособие для бакалавров / В.С. Гродский, - М.: ИНФРА-М. - 2016. – 220 с.
20. Дегтярева И.В. Микроэкономика / И.В. Дегтярева, Г.Р. Фахретдинова и др. - М.: Изд-во МАИ. - 2016. – 198 с.
21. Добрынин А.И. Общая экономическая теория / А.И. Добрынин, Г.П. Журавлева. - СПб.: Питер. - 2017. – 288 с.



22. Дубровская Е.С. Экономика: учебник / Е.С. Дубровская. - М.: ИНФРА-М. - 2016. – 198 с.

**Выходные данные статьи:**

Попов М. Г. Совершенствование структуры управления как критерий эффективного управления предприятием. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы., №2. 2021. URL: <https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/512>