

УДК 330

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Спудис А.Д., обучающаяся гр. ОУб-191, II курс  
Муромцева А.К., к. э. н., доцент  
Кузбасский государственный технический университет  
имени Т.Ф. Горбачева  
г. Кемерово

Постоянно меняющаяся экономическая ситуация в стране и в мире достаточно остро ставит перед руководителями организаций различных форм собственности задачу таким образом выстраивать процесс управления, чтобы отдача от деятельности подчиненных была максимальной, а сама организация являла собой динамичный и работоспособный коллектив. Грамотная организация процесса управления и своевременное преодоление возникающих проблем, бесспорно, сегодня – важнейшая задача любого управленца.

Ориентируясь на человеческий фактор, управленцы сталкиваются в процессе своей деятельности с решением ряда проблем:

- осуществление взаимодействия формальной системы отношений и стихийного поведения людей;
- определение роли руководителя в построении неформальных отношений;
- выбор и реализация стиля руководства;
- выбор и внедрение мотивационных и коммуникативных механизмов взаимодействия руководителей и подчиненных;
- разработка организационной культуры как системы ценностей и норм коллективного поведения и пр.

Таким образом, современные актуальные задачи процесса управления в организации состоят в том, чтобы:

- изучить факты, составляющие реальную ткань управления в организации, где проявляются особенности взаимодействия людей (управленцев и подчиненных);
- объяснить необходимость внедрения в структуру организации (управления) инноваций (новые технологии, методы, регуляторы и пр.);
- построить вероятностные сценарии развития организации (управления);
- обосновать средства повышения эффективности управленческой деятельности [1].

С учетом вышеизложенного исследователь А.В. Елин предпринял попытку рассмотреть управление в качестве социальной технологии. Ему принадлежит идея объединения большинства подходов к определению управления в рамках трех смысловых групп:

- «кибернетического» подхода: управление может включать решение задачи выбора из множества возможностей, а также организацию исполнения и установление обратной связи;

- «менеджерского» подхода: управление здесь – личное искусство, призванное решить социально-психологические и экономические задачи, возникающие внутри системы;

- «синергетического» подхода, рассматривающего социальные системы в качестве самоорганизующихся и сводящего решение задач управления к повышению способностей системы к самоорганизации[2].

Говоря о проблемах современных организаций, следует упомянуть такое понятие как «организационная патология» – устойчивое нарушение оптимального функционирования и развития организации, неспособность её элементов выполнять заданные функции. Ряд проблем современных организаций обусловлен организационными патологиями [5].

В управленческой литературе часто встречаются ссылки на классификацию организационных патологий по А.И. Пригожину[3]:

*Господство структуры над функцией.* Зачастую по мере роста и развития организации в её структуре появляются новые подразделения. Однако они не всегда отвечают потребностям компании, то есть не подкреплены рациональными обоснованиями, не вносят должный вклад в её развитие. В таком случае речь идет о господстве структуры над функцией. Взаимодействие между структурными элементами организации усложняется, достижение целей становится более трудоемким процессом, требующим дополнительного времени и материальных затрат.

*Бюрократия.* Усложнение текущих процедур может нести неоправданный характер, сказываться на результатах деятельности компании и стратегических возможностях. Бюрократия, в данном случае, объясняется личностными характеристиками работников (желание показать собственную значимость, получить выгоду и др.).

*Автаркия подразделений.* Сосредоточение подразделений на собственном круге деятельности, внутренних проблемах на фоне ослабления взаимодействия с другими структурными единицами. Сопровождается потерей значимых связей, сокрытием информации, затягиванием в разрешении задач разного уровня.

*Конфликты.* Деструктивные конфликты с привлечением межличностных составляющих. Взаимодействие элементов организации начинает носить более личностный характер, что, в данном случае, снижает общий уровень эффективности организации и препятствует оптимальному достижению целей.

*Неуправляемость.* Речь идет о неуправляемости, препятствующей достижению целей компании. Может проявляться в низкой эффективности взаимодействия, рассогласованности действий и целей, неоправданных временных затратах на выполнение определенных процедур.

*Преобладание личных отношений над служебными.* Родственные или дружеские взаимоотношения в рамках формального рабочего взаимодействия способны снизить эффективность принимаемых управленческих решений, поддерживая заинтересованных лиц. Результативность деятельности уходит на второй план.

*Разрыв между идеями и их реализацией.* Зачастую руководители организации вдохновляются интересными идеями, как собственными, так и заимствованными из различных источников (литература, тренинги). Проблема возникает в тот момент, когда реализация идей затрудняется проблемами, существующими в организации, либо когда возникает конфликт между представлениями менеджеров о компании, её устройстве, ресурсах и реальном положении дел.

*Клика.* Проявляется как удовлетворение собственных интересов сотрудниками компании в ущерб её интересам и целям за счет ее ресурсов. Зачастую патология связана с развитием собственного бизнеса на базе имеющейся компании с использованием её оборудования, кадров, клиентуры.

*Двойное руководство.* В случае отсутствия конструктивного взаимодействия провоцирует противоречивость стратегических и оперативных составляющих. Нарушается принцип единоначалия, возможно формирования противодействующих группировок внутри организации.

Пути решения управляемости в современных организациях могут быть основаны на следующих принципах [4]:

1. Принцип уникальности опыта управления. Главным принципом традиционного научного менеджмента была передача и тиражирование положительного опыта управления. Новый подход к управлению подчеркивает уникальность и непередаваемость опыта управления. Вместе с тем творческое изучение положительного опыта других поможет членам организации разработать собственные правила взаимодействия.

2. Принцип взаимного обучения, развития и управления совместными знаниями. Организация достигает успеха только благодаря людям-субъектам, которые общаются между собой, принимают решения и развиваются, совершенствуя свои навыки и навыки других.

3. Принцип доверия к людям и взаимной ответственности. Повысить эффективность работы, непрерывно выявлять скрытые проблемы без помощи каждого сотрудника организации невозможно. Доверие – экономически и социально выгодно.

4. Принцип сокращения иерархии и децентрализации. В течение длительного периода управленческая наука была уверена в том, что в фирмах и компаниях как сложных системах должна существовать иерархия, т.е. упорядочение уровней подсистем, частей и элементов. Однако теперь теория управления рассматривает поддержку иерархии как затратную и малоэффективную в современном бизнесе, ориентированном на креатив.

5. Принцип критики делегирования полномочий. Делегировать можно только то, что ранее было отнято. У каждого субъекта изначально должны быть полномочия и своя зона управления.

6. Принцип учета общей, а не локальной эффективности. Необходимо изучать все последствия принимаемых решений для управляемости фирмы, а не только текущие и сиюминутные выгоды [7].

### Список литературы:

1. Малюгин, А. Н. Распознавание ключевых компетенций при разработке стратегии развития организации / А. Н. Малюгин, И. Ю. Зарубин // Сборник материалов XI Всероссийской научно-прак. конференции с международным участием "Россия молодая", 16-19 апр. 2019 г., Кемерово [Электронный ресурс] / ФГБОУ ВО "Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева"; - Кемерово. - 2019. <http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2019/RM19/pages/Articles/80333.pdf> (дата обращения: 18.03.2021)

2. Актуальные проблемы управления организацией: социологический аспект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/1/Downloads/aktualnye-problemy-upravleniya-organizatsiyey-sotsiologicheskiiy-aspekt.pdf> (дата обращения 21.03.2021).

3. Проблемы современных организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://bstudy.net/652840/ekonomika/problemy\\_sovremennyh\\_organizatsiy](https://bstudy.net/652840/ekonomika/problemy_sovremennyh_organizatsiy) (дата обращения 21.03.2021).

4. Березнев С.В., Кульпина Е.Е., Экономическое развитие: инновационно-технологические аспекты, Экономика и предпринимательство, № 5 (ч. 1), (82-1), Москва, 2017.

5. Малюгин, А. Н. Стратегические направления обеспечения конкурентоспособности / А. Н. Малюгин, О. В. Сербегешев // Сборник материалов XI Всероссийской научно-прак. конференции с международным участием "Россия молодая", 16-19 апр. 2019 г., Кемерово [Электронный ресурс] / ФГБОУ ВО "Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева"; - Кемерово. - 2019.

6. Малюгин, А. Н. Определение, сущность и роль факторов квалифицированного труда в формировании заработной платы / А. Н. Малюгин, А. К. Муромцева, Н. В. Дорожкина // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2020. – Т. 8. – № 2. – С. 54-59. – DOI 10.12737/2587-9111-2020-54-59.

7. Черных, Т. В. Особенности организационного поведения персонала промышленных предприятий / Т. В. Черных, А. К. Муромцева // Россия молодая : СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ XII ВСЕРОССИЙСКОЙ, НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ, Кемерово, 21–24 апреля 2020 года. – Кемерово: Куз-

басский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2020. – С. 84635.1-84635.4.

8. Шутько Л.Г., Муромцева А.К., Малюгин А.Н. Развитие конкуренции, монополизм и монополизация в пореформенной России: теоретические и практические аспекты // Научные исследования и разработки. Экономика. 2020. Т. 8. № 4. С. 61-68.