

**Баранова Наталья Аркадьевна**

канд. экон. наук, профессор

Костанайский филиал

ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-99627

## АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация:** важность проведения анализа управленческой деятельности, вне зависимости от уровня, на котором она осуществляется, в современных условиях достаточно велика, поскольку от того, насколько эффективно она организована, в большой степени зависит решение ключевых управленческих задач и проблем. В исследовании показана возможность использования некоторых методов функционального и психологического анализа управленческой деятельности организации. Результатами проведенного исследования явилась информация о современном состоянии организации и эффективности управленческой деятельности, выявленных проблемах и необходимости их решения.

**Ключевые слова:** организация, управленческая деятельность, функциональный анализ, психологический анализ, управление.

Управленческая деятельность – это «принципиально отличающийся от других видов деятельности труд» [1, с. 1], она «включает весь спектр элементов организаторской работы, связанной с управлением» [2, с. 110]. В настоящее время в науке оформились две группы методов, посредством которых можно проанализировать управленческую деятельность с разных позиций (рисунок 1).

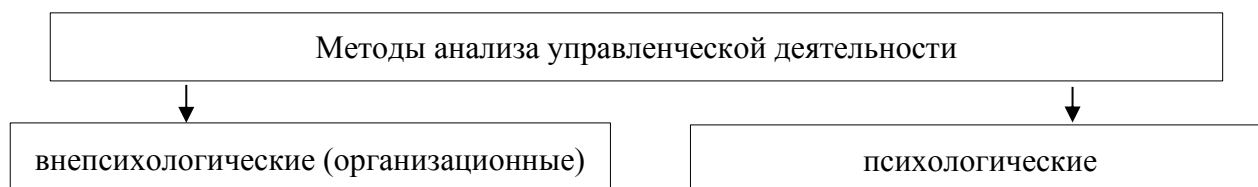


Рис. 1. Методы анализа управленческой деятельности

На сегодняшний день успешно применяются обе группы методов анализа, т.к. они дополняют друг друга и дают наиболее полные и достоверные результаты исследования управленческой деятельности.

Целью исследования является проведение исследования управленческой деятельности организации посредством использования некоторых методов функционального и психологического анализа.

Исследуемая организация специализируется на переработке сельскохозяйственной продукции и занята в сфере малого бизнеса. Проведенный функциональный анализ управленческой деятельности данной организации показал, что можно выделить четыре ее измерения (таблица 1).

Таблица 1

#### Функции управленческой деятельности организации

Функции	Характеристика функции
Организационно-административные функции	Планирование и прогнозирование, организация и контроль деятельности, принятие решений
Кадровые функции	Управление персоналом организации, включая мотивирование ее сотрудников
Технологические функции	Организационные и материально-технические действия для обеспечения деятельности
Синтетические функции	Инновационно-исследовательская деятельность, экспертно-консультативная деятельность, представительская деятельность

В силу своей сложности каждая из указанных управленческих функций включает два направления своей реализации:

1) индивидуальный: руководитель данной организации посредством осуществления индивидуальной деятельности реализует указанные функции;

2) общеорганизационный: каждая из указанных функций является достаточно сложной, поэтому они не могут быть реализованы только одним руководителем, вследствие этого к данному процессу подключаются и другие работники организации.

Реализация каждой организационно-административной функции управления в исследуемой организации обладает соответствующей спецификой. Так, руководитель данной организации занимается лишь эпизодически вопросами

краткосрочного планирования ее деятельности, которое предусматривает ориентацию на краткосрочную перспективу, и имеет весьма противоречивое представление о необходимости и важности планирования и прогнозирования деятельности организации. Организация деятельности исследуемого предприятия имеет иерархическую структуру (организационная структура – линейно-функциональная) и соответствующие ей управленческие процедуры, стиль управления – ситуационный. Проведенный микроанализ управленческой деятельности (временной анализ), целью которого явилось изучение рабочего времени директора данной организации, позволил выявить особенности распределения его «бюджета времени» (рисунок 2).



Рис. 2. Распределение бюджета управленческого времени  
директора исследуемой организации

Наибольшая часть бюджета рабочего времени директора приходится на запланированные заседания и встречи (39%), при этом управленческая деятельность директора насыщена очень большим числом действий, преимущественно кратковременных; часто и систематически происходят вмешательства извне; в процессе управленческой деятельности директора преобладают речевые (вербальные) коммуникации; наблюдается фрагментарность, отрывочность, незаконченность многих контактов; наблюдается быстрый темп переключения от одних «мелких дел» к другим; управленческой деятельности директора свойственно частое совмещение во времени двух или даже более действий; наблюдаются систематические прерывания уже начатых дел другими экстренно

возникающими причинами и делами. При принятии управленческих решений руководитель исследуемой организации использует авторитарный стиль. Контроль и оценка результатов деятельности организации осуществляется непосредственно директором на основе предоставляемой ему аналитической информации.

Кадровые функции управленческой деятельности в исследуемой организации включают все функции по управлению персоналом, включая мотивирование работников. Мотивация деятельности работников данной организации основывается как на денежном вознаграждении (заработная плата, премии), так и на стимулах неденежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и пр.). В течение 2018–2020 гг. производительность труда и прибыль в расчете на одного работника исследуемой организации снизилась, что свидетельствует о снижении эффективности использования ее персонала.

В рамках реализации технологических функций происходит организация ресурсного обеспечения деятельности и развития данного предприятия. Наряду с трудовыми ресурсами огромное значение для осуществления деятельности исследуемой организации имеют материальные ресурсы, в структуре которых наибольший удельный вес занимают основные средства: от 53,2 до 59,2%. В течение 2018–2020 гг. фондоотдача в организации уменьшилась на 0,04 тенге, а материалоотдача возросла, т.е. материальные оборотные средства использовались в данной организации более эффективно.

К синтетическим функциям управленческой деятельности исследуемой организации относятся: инновационная (поиск нестандартных направлений решения управленческой ситуации или проблем и реализация управленческого решения); экспертно-консультативная (проведение оценки реализации принятого управленческого решения на основе накопленного профессионального опыта, получение, анализ и обработка экспертной информации); представительская деятельность (представление интересов организации в других организациях, включая государственные учреждения).

Исследование управленческой деятельности предприятия необходимо осуществлять не только посредством функционального, но и с помощью психологического анализа.

Умение принимать управленческие решения руководителей исследуемой организации было проверено посредством теста «Умеете ли вы принимать решения?», результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты оценки умения принимать управленческие решения руководителей исследуемой организации

Директор	Заместитель директора
В соответствии с пройденным тестом были получены следующие результаты: «Вы очень самостоятельны. Вы очень не любите вмешательства в Вашу работу, считаете себя правым во всем и всегда. Посмотрите на себя со стороны: всегда ли Вы бываете объективны по отношению к другим? Принимая решения, оцениваете внимательно все плюсы и минусы? Иногда излишняя самоуверенность становится большим недостатком»	В соответствии с пройденным тестом были получены следующие результаты: «Вы уверены в себе и своей работе. Вы являетесь обладателем сильного характера, легко переносите невзгоды и трудности. Вас считают надежным другом, человеком, на которого можно положиться. Вы прислушиваетесь к мнению окружающих, которые Вас за это ценят»

Таким образом, проведенная оценка показала, что директор исследуемой организации обладает излишней самоуверенностью, что может негативно отражаться на его деятельности, а заместитель директора, несмотря на уверенность в себе и в своей работе, умеет прислушаться к мнению окружающих, которые его за это и ценят.

При осуществлении кадровых функций директор исследуемой организации обращает недостаточно внимания на психологические особенности своих подчиненных, хотя управленческая деятельность руководителя проявляется не только в качественном выполнении своих должностных обязанностей, но также включает в себя его личностные характеристики, проявляется не только в управляющем воздействии, но и в способности человека эффективно взаимодействовать с другими, в реакции на происходящие события и принятие управленческого решения.

Поскольку управленческая деятельность является субъект-субъектной деятельностью, то при ее психологическом обследовании важно изучать не только самих руководителей, но и их подчиненных.

Работники исследуемой организации в своей деятельности тоже принимают решения больше технического и технологического характера относительно специфических особенностей переработки сельскохозяйственной продукции. В связи с этим целесообразно изучить умение принимать решения у работников исследуемой организации. Для выявления указанных умений использовался тест «Решителен ли я?», по результатам которого можно выделить четыре категории работников. На рисунке 3 отражено распределение работников исследуемой организации по умению принимать решения.

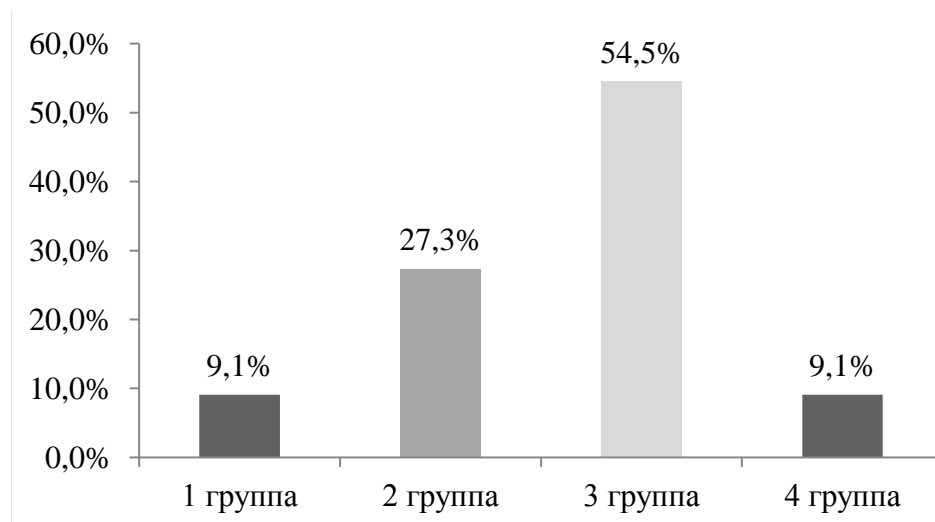


Рис. 3. Распределение работников исследуемой организации по умению принимать решения

Описание групп работников исследуемой организации по умению принятия решений представлено в таблице 3.

Таблица 3

Описание групп работников исследуемой организации по умению принятия решений

Группа	Описание группы
1 группа	Нерешительные люди, причем сами это знают. Они долго взвешивают все положительные и отрицательные моменты, прежде чем решиться на какое-нибудь действие. Не любят ответственности, поэтому коллегам на них трудно положиться. Таким людям необходимо поработать над собой

2 группа	Интересные люди, особенно в вопросах принятия решения. Если ситуация серьезная, они не задумываясь принимают правильное решение, но если у них есть время подумать, то они заходят в тупик. Таким людям следует больше полагаться на свой опыт и интуицию
3 группа	Логичные, последовательные и решительные люди. Им легко принять важное решение, но они не всегда могут его отстоять до конца. Таким людям нужно постараться всегда быть объективными, не пренебрегать консультацией специалиста
4 группа	Очень решительные и волевые люди. Решения, которые они принимают, единоличные. Они не пытаются скрыть раздражения, когда им указывают на некоторые несоответствия. Делая ошибку, часто винят других. Поражения принимают болезненно. Взаимоотношения с коллегами не всегда складываются удачно, поэтому им надо стараться не принимать скоропалительных решений, обращать внимание на своих работников. Уметь найти баланс между сильной волей, решительностью и тактичностью

Проведенный анализ показал, что большая часть работников исследуемой организации достаточно интересно, логично и последовательно подходит к принятию решений, вместе с тем, им есть над какими личными компетенциями работать.

Анализ управленческой деятельности исследуемой организации целесообразно завершить определением ее эффективности, которая является относительной характеристикой результативности и выражается в различных показателях, как объекта управления, так и самой управленческой деятельности (таблица 4).

Таблица 4

#### Эффективность управленческой деятельности в исследуемой организации

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение (+/-)
Эффективность управления				
Коэффициент численности управленческих работников	0,31	0,27	0,27	-0,04
Коэффициент затрат на управление	0,25	0,24	0,25	-
Показатель эффективности управления	2,39	2,75	2,46	+0,07
Эффективность деятельности организации				
Рентабельность затрат, %	79,5	86,8	82,1	+2,6
Рентабельность продаж, %	44,3	46,5	45,1	+0,8

Анализ показателей эффективности управления исследуемой организацией показал, что коэффициент численности управленческих работников уменьшился за 2018–2020 гг. на 0,04, коэффициент затрат на управление в течение

анализируемого периода не претерпел изменений, а показатель эффективности управления хотя и возрос в целом в течение 2018–2020 гг. на 0,07, при этом в период с 2018 по 2019 гг. он увеличился на 0,36, а в период с 2019 по 2020 гг. – снизился на 0,29.

В целом деятельность исследуемой организации в 2018–2020 гг. была эффективна, хотя в 2020 году по сравнению с 2019 годом наблюдается снижение рентабельности затрат – на 4,7 и рентабельности продаж – на 1,4 процентных пункта, что обусловлено наличием проблем, выявленных в процессе функционального и психологического анализа ее управленческой деятельности, и требующих их безотлагательного решения.

В заключение стоит отметить, что на сегодняшний день многие виды человеческой деятельности постоянно корректируются и оптимизируются, к их числу относится и управленческая деятельность, необходимость постоянного совершенствования которой обусловлена появлением новых технологий и техники, усложнением управленческих задач, потребностью успешной адаптации предприятия к факторам турбулентной организационной среды.

### ***Список литературы***

1. Терещенко Н.Г. Понятие «управленческая деятельность» в ряду сходных категорий / Н.Г. Терещенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/173010.htm>
2. Ульянов А.Д. Управленческая деятельность как научная категория / А.Д. Ульянов [Текст] // Труды Академии управления МВД России. – 2018. – №4 (48). – С. 108–112.