

УДК 796.062

DOI: 10.25806/uu-6557

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ОСНОВА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.В. Уханова

ФГБОУ ВО Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», Москва, email: Ukhanovatv@gmail.com

Аннотация. Значение системы управления (СУ) организации увеличивается в связи с усилением волатильности внешней среды и внутренней среды как ответ на вызовы извне. Это затрудняет построение эффективной системы управления в организации. В статье приведен анализ СУ с применением системного подхода. Рассмотрены разные признаки выделения подсистем: по уровням управления, по горизонту планирования и управления, по функциональному признаку. На основе проведенного анализа сделаны практические выводы по построению организационной структуры. Исследование ряда спортивных организаций с позиций предложенного подхода выявило ряд характерных моментов. Небольшие спортивные организации в основном построены на основе линейно-функциональной или функциональной структуры. Однако административные связи выстроены нечетко, нет разделения структурных подразделений на центры прибыли и центры затрат, центры генерации будущих денежных потоков либо отсутствуют, либо совмещены с центрами затрат. Крупные спортивные организации строятся на основе более совершенных современных организационных структур: дивизиональных, штабных, линейно-штабных, матричных, др. В этих структурах четко разграничены центры прибыли и центры затрат. В основе структур лежит процессный подход, принципы делегирования и диверсификации. Это приводит к эффективному контролю за затратами и генерируемыми денежными потоками. Независимо от типа организационной структуры она должна отвечать требованию соответствия стратегии организации. При отсутствии стратегии теряется ориентир для эффективной организации работ по планированию и контролю работ.

Ключевые слова: система управления, организационное проектирование, стратегический менеджмент, управление качеством, управление человеческими ресурсами, организационная структура, центры прибыли, центры затрат, центры перспективного развития.

STRATEGIC MANAGEMENT, QUALITY MANAGEMENT, AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS THE BASIS FOR DESIGNING AN ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM

T.V. Ukhanova

FSBEI of HE Russian University Sport (SCOLIPE), Moscow, email: Ukhanovatv@gmail.com.

Abstract. The importance of an organization's management system is growing due to increased volatility in the external and internal environments—a response to external challenges. This complicates the task of establishing an effective management system. The article analyzes management systems using a systems approach. It examines various criteria for identifying subsystems, such as management levels, planning and management horizons, and functional areas. Based on this analysis, practical conclusions regarding the design of the organizational structure are drawn. An analysis of several sports organizations based on the proposed approach revealed a number of characteristic features. Small sports organizations are primarily structured according to a linear-functional or functional model. However, administrative relationships are ill-defined; there is no division of structural units into profit centers and cost centers; and centers for generating future cash flows are either absent or combined with cost centers. Large sports organizations are built upon advanced modern organizational structures—such as divisional, staff, line-and-staff, and matrix models. These structures clearly distinguish between profit centers and cost centers. They are underpinned by a process-based approach and the principles of delegation and diversification, resulting in effective control over costs and generated cash flows. Regardless of the specific organizational structure, it must align with the organization's strategy. Without a strategy, the organization loses the necessary frame of reference for effectively managing planning and control activities.

Keywords: management system, organizational design, strategic management, quality management, human resource management, organizational structure, profit centers, cost centers, strategic development centers.

Дата поступления статьи в редакцию: 10.08.2026

Дата принятия статьи в печать: 13.10.2026

Введение

Система управления (СУ) производственной системы (предприятия, организации) — это сложная система, и это делает задачу построения СУ трудной и нетривиальной. При этом значение СУ для организации с течением времени только увеличивается. Эту тенденцию отмечал еще Питер Друкер в своих концептуальных основах менеджмента [1]. Он выдвинул идею об исключительной роли профессиональных менеджеров: управленческая элита является основой предпринимательства и должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и общества. Друкер охарактеризовал знания как единственное устойчивое конкурентное преимущество, этот подход лежит в основе современных успешных компаний.

Усиление значения СУ вызвано многими факторами как внешней, так и внутренней среды. Внешняя среда становится все более волатильной и плохо предсказуемой. В то же время ее влияние на деятельность организации возрастает. В итоге количество принимаемых управленческих решений увеличивается, так же, как и скорость их принятия.

Внутренняя среда усложняется, усложняются протекающие в организации бизнес-процессы. Стремительное развитие новых технологий, технических решений приводит к необходимости постоянной перестройки, реинжиниринга бизнес-процессов, что является прерогативой системы управления. Расширяется область применения искусственного интеллекта, в связи с чем приходится перераспределять функции по принятию решений между интеллектом искусственным и естественным, между человеком и, хоть и умными, но все же машинами, настроенными лишь на то, что заложил в них человек-проектировщик.

Усложнение основных процессов в организации ведет к усложнению и системы управления. Однако это не снимает задачу построения систем управления эффективных, когда управленческие решения позволяют организации не просто функционировать, а развиваться, экономно используя ресурсы и генерируя новые денежные потоки.

Цель исследования

Цель исследования определить подходы к проектированию и построению системы управления организации и проанализировать их на примере спортивной отрасли.

Материал и методы исследования

Основной метод исследования — анализ и системный подход. Проведено разделение СУ организации на подсистемы по разным признакам: уровням управления, горизонту планирования и управления, функциональному назначению.

Результаты исследования

Системный подход предлагает рассматривать сложную систему как состоящую из подсистем, анализировать каждую подсистему в отдельности (что существенно упрощает задачу), выявить все особенности, свойства, характеристики каждой подсистемы. Затем, путем синтеза подсистем в единую систему выявить дополнительно синергетические свойства, которые возникают в результате взаимодействия подсистем и которых не было ни у одной из них.

Применительно к СУ системный подход служит методом ее разделения на подсистемы. Такое разделение можно проводить по разным признакам:

- по уровням управления;
- по горизонту планирования;
- по функциональному признаку и др.

Полноценная СУ организации состоит из 3-х уровней управления: стратегический, тактический, оперативный (рис. 1).

Прочное основание пирамиды управления — это оперативный (операционный) уровень. Решений принимается много, решения касаются разнообразных сфер деятельности: производственной, финансовой, кадровой, т.д. Решения принимают в основном менеджеры нижнего и среднего звеньев управления, начиная от линейных руководителей.

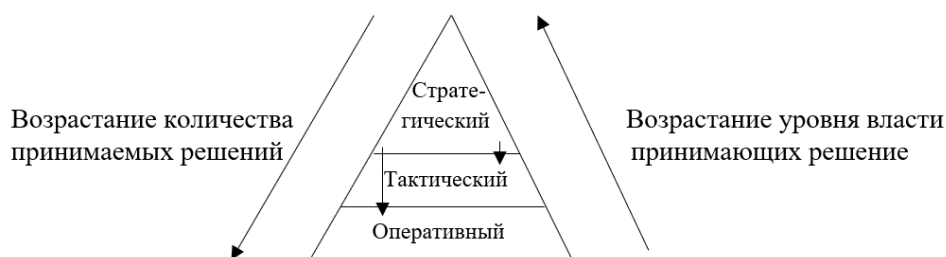


Рис. 1. Уровни управления СУ организации

Средний тактический уровень — это уровень принятия решений менеджерами среднего звена управления. Наиболее распространенный инструмент управления этого уровня — бюджетирование: определение основных направлений развития с точностью до выделяемых ресурсов на их реализацию.

Наконец, стратегический уровень — это уровень принятия решений топ-менеджерами, высшими органами управления организацией, владельцами бизнеса. Определяются основные качественные направления развития организации на долгосрочную перспективу.

Стратегический уровень управления появился в СУ организаций сравнительно недавно — в конце XX века. Однако возникновение стратегического менеджмента (СМ) изменило философию управления, подход к планированию и дальнейшей реализации планов. Если традиционное планирование — это попытка из сегодняшнего дня взглянуть в день завтрашний, то стратегическое планирование предлагает сначала нарисовать качественную картину желаемого будущего, а исходя из этого строить планы текущей деятельности, т.е. это взгляд из будущего в настоящее. Это значит, что стратегический уровень оказывает влияние на уровни операционный и тактический, делая необходимым согласование текущих решений с долгосрочными ориентирами своего развития. Традиционное планирование в основном основано на экстраполяции полученных результатов и предположении, что сложившиеся тенденции развития внешней и внутренней среды останутся неизменными. Но ускоряющаяся волатильность внешней среды, изменения внутренней среды организации как ответ на вызовы извне делают неоправданными предположения о неизменности сложившихся тенденций. Необходим более глубокий, генетический подход к анализу, который позволит не только выявить сложившиеся тенденции, а понять причины их возникновения и сделать прогноз, продолжат ли они действовать в будущем.

Подсистема СМ включает не только подсистему планирования на долгосрочную перспективу в условиях и с учетом факторов внешней и внутренней среды, но и подсистему стратегического выполнения, работающую в режиме реального времени. Это значит, что решения стратегического уровня и в этой подсистеме оказывают влияние и даже определяют решения на всех прочих уровнях управления — тактическом и оперативном. Уже невозможно принимать оперативные и тактические решения без оглядки на то, лежат ли эти решения в русле реализуемой стратегии, или отклоняются от выбранного стратегического направления.

Таким образом, подсистема стратегического управления является важнейшей и определяющей во всей СУ организации [2]. Однако следует отметить, что подсистема стратегического управления в СУ присутствует далеко не во всех организациях. Построение этого уровня управления связано с определенными трудностями, ограничениями, что затрудняет восприятие руководством организации этой подсистемы как обязательной или даже желательной:

- СМ не дает точной и деятельной картины будущего; формируемое в СМ желаемое состояние организации — это качественные положения;
- СМ не может быть сведен к набору рутинных процедур; это философия, идеология бизнеса и менеджмента, сочетание интуиции, искусства и научных достижений в области СМ;
- СМ требует значительных затрат времени и ресурсов, при этом результат будет получен в отдаленном будущем; однако негативные последствия ошибок стратегического предвидения значительно выше, чем в оперативном управлении;
- при осуществлении СМ нельзя ограничиваться только даже очень хорошей системой стратегического планирования, необходима эффективная система стратегического выполнения, что требует создания формализованной системы СМ и дополнительных затрат на ее реализацию;

- создание системы СМ требует проведения организационных изменений, которые вызывают сопротивление; необходима разработка мероприятий по их преодолению;
- сформулированная стратегия должна быть доведена до каждого сотрудника; незнание сотрудниками стратегии компании приводит к тому, что они лишаются ориентиров для установки приоритетов при выполнении своей работы;
- одна из опасностей при стратегическом планировании — разработка нереалистичных планов;
- стратегия организации должна быть уникальной, т.е. единственной в своем роде и подходящей только для нее.

Таким образом реалии сегодняшнего дня показывают необходимость создания системы стратегического управления в организации и нежелание или невозможность ее реализации на практике в большом числе организаций, особенно малого и среднего бизнеса.

С точки зрения горизонта планирования различают подсистемы краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного управления (рис. 2).



Рис. 2. Подсистемы СУ по горизонту планирования и управления

Краткосрочное планирование — это планирование внутри года: на декаду, месяц, квартал, т.д.

Среднесрочное планирование и управление работает на годовом интервале. Бюджет организации так же, как, например, государственный бюджет, т.е. бюджет развития всей страны и экономики в целом, составляется на 1 год. Чем крупнее объект планирования, тем большим может оказаться его период. Для страны в целом последние годы бюджет составляется на 3 года. Однако законом все равно утверждается лишь бюджет на один предстоящий год, два последующих года планируются укрупненно для отслеживания перспектив развития. В дальнейшем они конкретизируются, корректируются, уточняются и принимаются законом лишь при наступлении соответствующего года. В организациях, даже крупных, бюджеты, как правило, разрабатываются на год.

Долгосрочное планирование — это планирование от 5-ти лет и более. Оно хорошо работает в условиях детерминированной внешней среды. С усилением волатильности внешней среды содержанием этого этапа становится не планирование, а прогнозирование (принятие решений в условиях неполной, неточной информации) основных тенденций развития внешней и внутренней среды.

Классификация подсистем СУ по уровням управления и по временному горизонту имеют взаимно однозначное соответствие: на стратегическом уровне осуществляется долгосрочное управление, на тактическом — среднесрочное, на оперативном — краткосрочное. Поэтому классификацию подсистем СУ можно объединить по этим двум признакам, хотя формально это разные признаки и в общем случае могут оказаться и разные подсистемы.

Разделение СУ по функциональному признаку не отличается единообразием, и в каждой конкретной организации — свой набор подсистем. Это могут быть подсистемы:

- управление основным производством;
- управление качеством;
- управление человеческими ресурсами;
- управление развитием;
- управление затратами;
- управление финансами, т.д.

Подсистема управления основным производством — ключевая подсистема СУ организации, так как именно для ведения основной деятельности организация и была создана. Одним из важных правил в организационном проектировании, следуя которым можно построить эффективную структуру, является правило, согласно которому нужно четко определить основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной работы организации, и делать их основными элементами организационной

структуры. Для их четкого определения нужно ответить на 2 вопроса: «Какие виды деятельности должны быть выполнены особенно качественно и своевременно?» и «Плохое выполнение каких видов деятельности создает угрозу конкурентному преимуществу организации?». Статус руководителей должен соответствовать значимости видов деятельности. Ключевые виды деятельности обеспечивают достижение стратегических целей организации и определяют ее конкурентное преимущество.

Подсистема управления качеством, основанная на международных и национальных стандартах серии 9000 [3-5], тоже позиционируется как одна из важнейших подсистем СУ. Современная концепция управления качеством – Total Quality Management (TQM) – всеобщее управление качеством своим первым принципом провозглашает: политика в области качества является приоритетной для предприятия. А первый принцип, записанный в стандартах серии 9000, связывает между собой управление качеством и стратегический менеджмент: стратегический путь развития организации – это обеспечение интересов потребителей.

В требованиях, предъявляемых к построению систем менеджмента качества (СМК), определена структура системы документационного обеспечения организации, и эта система пронизывает все уровни управления, начиная от глобального места СМК в системе СУ до текущих инструкций и регламентов. В стандартах определены требования к документации, которая должна включать:

- 1) политику и цели в области качества;
- 2) руководство по качеству;
- 3) документированные процедуры;
- 4) документы, необходимые для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими.

При всей важности и доказанной практикой эффективности построения СМК их наличие в СУ организации не является обязательным. Каждая организация сама для себя решает, стоит ли вкладываться в разработку и поддержание СМК, учитывая существенные затраты, которых требует эта работа.

Подсистема управления человеческими ресурсами – это та подсистема СУ, которая занимается управлением универсальных ресурсов организации, без которых невозможна никакая деятельность. При этом современная теория менеджмента именно управление человеческими ресурсами ставит во главу угла: только хорошо организованная, сформированная команда, способная реализовывать стратегию, выполнять поставленные задачи и достигать поставленные цели, является основным конкурентным преимуществом организации, так как является самым устойчивым: человеческие ресурсы уникальны, их невозможно скопировать, повторить. Даже хорошо организованные технологии, детально прописанные инструкции не смогут дать абсолютно одинаковый результат, если будут выполняться разными коллективами. Важность вопросов, решаемых этой подсистемой СУ, подчеркивается рекомендациями представлять это направление в организационной структуре на уровне заместителей руководителя самостоятельным направлением. А на стратегическом уровне компетентность и сплоченность персонала рассматриваются как основное конкурентное преимущество, на которое опирается видение, миссия, стратегия организации.

Подсистема развития решает задачи поддержания, усиления генерации денежных потоков и прибыли, при этом они решаются на разных уровнях управления. Эта подсистема – важнейшая с точки зрения устойчивости системы, возможности воспроизводства своих стратегических конкурентных преимуществ и их приумножения.

Подсистема управления затратами приобретает важнейшее значение в усиливающейся борьбе за ресурсы и обеспечивает не просто работу организации, а ее эффективность.

Особенность финансового блока заключается в том, что финансовый ресурс всегда ограничен, и его распределение необходимо проводить в соответствии с приоритетами решаемых задач. Но именно выстраивание приоритетов и является проблемой: каждая из подсистем является важной, ключевой, вносит свой вклад в эффективность работы организации.

В практической плоскости приоритеты в итоге расставляются при разработке организационной структуры. Структура – это «скелет» системы, ее основные элементы, воплощенные в структурных звеньях, подразделениях. С точки зрения разработки организационной структуры рассмотренные признаки выделения подсистем СУ имеют неравноценное значение. Как уже

отмечалось, признаки уровней управления и временного горизонта можно объединить и рассматривать как один обобщенный признак. Также стратегический менеджмент — это подход, философия управления, он должен пронизывать все направления управленческой деятельности. Все перечисленные функциональные подсистемы СУ должны придерживаться этой идеологии: строить свою работу, начиная с разработки функциональной стратегии и через отражение основных направлений ее реализации в бюджете — строить конкретные планы, программы текущей деятельности.

Таким образом, в основу организационной структуры ложится функциональное разделение СУ, а уровни управления по горизонтам планирования — это принцип организации работы внутри каждого функционального модуля (рис. 3).

Функциональный срез может быть по-разному представлен в разных организациях. Функциональные организационные структуры поддерживают его напрямую. Матричные, штабные структуры, отказываясь от прямого, непосредственного руководства низовыми звеньями, выполняют свои функции, передавая контроль линейным руководителям.



Рис. 3. Функциональный срез организационной структуры

Для успешной реализации своих функций каждый блок должен быть подчинен одному руководителю.

Наличие структурных подразделений по стратегическому менеджменту и менеджменту качества, несмотря на их всеобщий охват, должны найти свое отражение в организационной структуре, так как по этим направлениям существуют функции, требующие своего выполнения на постоянной основе, в режиме реального времени.

Объединение структурных подразделений в блоки должно проводиться таким образом, чтобы четко их разграничить по своему содержанию и отнести к одному из возможных типов: центры прибыли, центры затрат, центры будущего развития (будущей генерации денежных потоков).

Проведенный анализ позволяет выстроить организационную структуру, нацеленную на достижение стратегических целей, позволяющую решать поставленные задачи в соответствии с приоритетами развития организации.

С позиций предложенного подхода был проведен анализ организационных структур ряда спортивных организаций, который позволил выявить типовые проблемы и сформулировать рекомендации.

Заключение

Анализ организационных структур спортивных организаций выявил следующие моменты:

- Для таких организаций, как спортивные школы, клубы, муниципальные спортивные организации, характеризующихся небольшими размерами, характерны линейно-функциональная или функциональная структура. Однако двойное подчинение, характерное для функциональных структур, зачастую запутаны и непрозрачны, административные связи выстроены нечетко. Нет разделения структурных подразделений на центры прибыли и центры затрат, часто у одного руководителя находятся в подчинении подразделения, относящиеся к разным типам звеньев управления. Центры генерации будущих денежных потоков либо отсутствуют, либо совмещены с центрами затрат, нет звена, ответственного за стратегическое целеполагание.
- Крупные финансово успешные организации (чаще это – организации спортивной индустрии) строятся на основе более совершенных современных организационных структур: дивизиональных, штабных, линейно-штабных, матричных, др. В этих структурах четко разграничены центры прибыли и центры затрат, что приводит к эффективному контролю за затратами и генерируемыми денежными потоками. Определение точек стратегического развития закреплено за штабными подразделениями самого высокого уровня. Такие структуры строятся на основе управления процессами, делегирования и диверсификации. Суть таких систем управления – объединение персонала по признаку результата деятельности. В рамках структуры осуществляется оптимальное распределение полномочий и ответственности, которое позволяет воспроизводить эффективную стратегию.
- Независимо от типа организационной структуры она должна отвечать основным требованиям, в первую очередь – требованию соответствия стратегии организации. При отсутствии стратегии теряется ориентир для эффективной организации работ по планированию и контролю работ, то есть система управления спортивной организацией в целом не способствует долгосрочному успешному развитию.

Литература

1. Друкер Питер. Классические работы по менеджменту. М.: Альпина Паблишер. 2019. 318 с. ISBN: 978-5-9614-2702-8.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2022. 672 с. ISBN: 978-5-4461-0381-2.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>. (дата обращения 17.07.2026).
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394>. (дата обращения 17.07.2026).
5. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200167117>. (дата обращения 17.07.2026).
6. Совершенствование системы управления физкультурно-спортивных организаций: коллективная монография / О.В. Жукова, П.С. Пробин, Е.И. Купцов, Т.В. Уханова, Н.А. Ушакова. М.: Издательство «Научный консультант», 2025. 196 с. ISBN: 978-5-907933-59-0. EDN: GADEQO.