

## ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА

© 2005 Б. Н. Герасимов

Международный институт рынка, г. Самара

Функциональный подход положен в основу построения системы управления организации. Модель позволяет получить заданные результаты при построении организационной структуры, которая повышает конкурентоспособность организации в рыночной среде.

**Систему управления** можно определить как часть (подсистему) организации, компонентами которой являются группы взаимодействующих людей. Ее функции заключаются в восприятии определенных задач организации (входов) и последующем выполнении набора действий (процессов), в результате которых вырабатываются решения (выходы), увеличивающие доход от деятельности всей организации или оптимизирующие некоторую функцию всех входов и выходов организации.

Для управления функционированием организаций используются различные подходы. Количество применяемых подходов определяется сложностью и стоимостью задач, продолжительностью их решения. Например, при решении рутинных задач менеджер будет применять несколько подходов: структурный, маркетинговый, ситуационный и др. При разработке сложных инновационных проектов должны применяться практически все научные подходы, описанные в [1]. Чаще всего упоминаются системный, ситуационный и процессный подходы. Однако, на наш взгляд, следует более эффективно использовать функциональный подход, так как организация и ее менеджмент содержат множество различных функций, которыми следует управлять.

Сущность **функционального** подхода заключается в том, что управленческая деятельность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для реализации целей организации [2]. При этом создаются несколько альтернативных процессов (подпроцессов) для реализации этих функций и выбирается тот из них, который тре-

бует минимума совокупных затрат за жизненный цикл процесса на единицу его полезного эффекта.

Признание естественной полифункциональности организации влечет ряд важных следствий для формирования желательной (идеальной) модели рыночной организации и модели взаимоотношений с другими организациями [2]. Главным здесь является решение относительно полноты организации. Поэтому необходим выбор из нескольких конкурирующих моделей желательного состояния, внутренней структуры и внешнего положения организации.

**Функции управления** – это виды деятельности, необходимые для осуществления управления (воздействия). В научной литературе достаточно много мнений по поводу количества и содержания функций управления в организации. В различных работах количество функций колеблется от 4 до 12.

Исследования, проведенные с участием автора, показали, что на практике в управленческой деятельности существуют 9 функций, а именно: нормирование, прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование, координация [3]. Они могут быть неодинаково развиты, но, тем не менее, эти функции играют важную роль в решении задач управления в том или ином процессе организации.

Предлагается модель взаимодействия этих функций (рис. 1), выполненная в виде системного ориентированного графа.

В [3] представлены технологии каждой из перечисленных функций управления на уровне операций во избежание различных толкований их содержания. Функции управ-

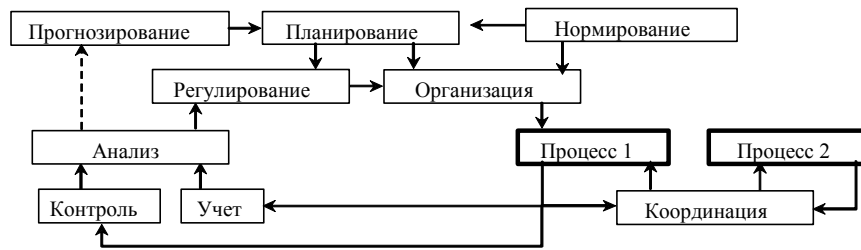


Рис. 1. Взаимодействие функций управления

ления, связанные с одним подпроцессом, находятся в единстве и представляют собой функционально-управляющий блок.

В результате удалось выделить основные элементы экономических систем типа «организация»: цели (миссия, ценности), структура, задачи, ресурсы, технологии, результаты, объекты (процессы), менеджмент. Часть этих элементов имеют небольшой диапазон типов (цели, структура), другие отличаются практически в каждой организации.

**Система «организация»** – это совокупность ее элементов, которые находятся в непрерывном взаимодействии между собой и связаны с внешней средой [2]. На рис. 2 система «организация» представлена в виде онтологической картины.

**Объектами**, имеющими место быть в экономических системах (организациях), являются персонал, маркетинг, финансы, стратегия, операции, инновации, качество, информация, безопасность жизнедеятельности.

**Внешняя среда** – это объекты окружения организации, с которыми она считается и взаимодействует. Объекты внешней среды - поставщики, потребители, конкуренты, технологии, государственные органы, социальные и экономические факторы – достаточно хорошо описаны в литературе. Дадим характеристику четырех пространств внешней среды.

Пространство **административной деятельности** включает комплекс правовых актов всех уровней власти в стране. Государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего, через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое – через законодательные акты.

Пространство **социума** содержит социальную среду, т. е. людей, находящихся друг с другом в различных отношениях (стратах, проекциях). Это административные структуры, партии, семья и поселения, нации, классы, половые и возрастные страты и т. д.

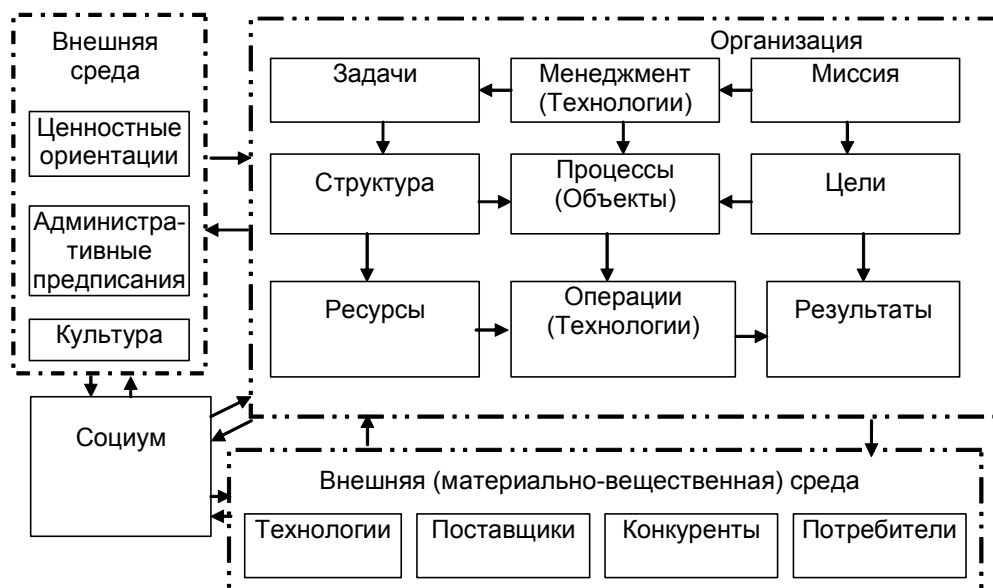


Рис. 2. Онтологическая картина системы «организации»

Пространство **культуры** содержит образцы и нормы деятельности. Факторы культуры непосредственно влияют на технологии, готовую продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности организации.

Пространство **ценностных ориентаций** – это основания для формирования критериев и оценочного отношения. Ценностные ориентации (политические, экономические, социальные и др.) влияют на деятельность и поведение непосредственно, рождаются системой социальных отношений.

Эти пространства влияют на организацию, и соответственно любая организация оказывает влияние на эти пространства, хотя эти воздействия и неравнозначны.

Управление объектом представляет собой процесс или вид менеджмента (например, стратегический или финансовый). Управляемая система состоит из объектов, тесно взаимосвязанных между собой, управляющая система включает соответствующие этим объектам процессы или виды менеджмента.

Если расположить объекты по вертикали, а функции менеджмента по горизонтали, то получится матрица функциональной деятельности организации (табл. 1). Строка матрицы представляет собой один из видов ме-

неджмента (функцию организации или функциональную подсистему организации), которые сложились как отдельные области управленческой деятельности в организации. Столбец по вертикали представляет собой совокупность задач с позиции одной функции управления, которые, несмотря на различное назначение, также тесно связаны между собой.

Основные процессы организации (виды менеджмента) делятся на подпроцессы. Подпроцессами в организации необходимо управлять. Однако выполнить это весьма сложно. Необходимо каждый подпроцесс представить в виде совокупности задач, которые представляются в виде преобразования некоторого объема входной информации в выходную с помощью набора процедур или алгоритма.

Система управления (СУ) организацией состоит из некоторого количества функциональных подсистем (ФП) или видов менеджмента. Каждая подсистема состоит из некоторого числа функционально-управляющих блоков (ФУБ), которые, в свою очередь, состоят из нескольких функциональных задач управления (ФЗУ), связанных между собой системным графом. Каждая ФЗУ состоит из конечного числа функциональных про-

Таблица 1  
Матрица функциональной деятельности организации

Объекты	Функции управления								
	Прогнозирование	Нормирование	Планирование	Организация	Анализ	Контроль	Координация	Регулирование	Учет
Стратегия									
Финансы									
Операции									
Качество									
Персонал									
Информация									
Маркетинг									
Инновации									
Безопасность жизнедеятельности									



Рис. 3. Функциональная структура системы управления организации



Рис. 4. Системный граф менеджмента персонала

цедур управления (ФПУ), превращающих входную информацию в выходную. На рис. 3 представлена многоуровневая функциональная структура системы управления организацией.

Таким образом, СУ организации представляет собой совокупность подпроцессов, взаимосвязанных между собой, которые реализуют специалисты различных профессий. Чаще всего подразделения формируются по функциональному принципу. Однако иногда встречается и процессный способ выделения подразделений организации. Пример систем-

ного графа менеджмента персонала приведен на рис. 4.

Функциональный подход к исследованию и формированию системы управления организацией описывает не только формы и содержание самих функций, но и состав операций и последовательность их реализации. Развитие системы управления организацией предоставляет возможность по-новому оценить потенциал функционального подхода в повышении эффективности деятельности менеджмента и конкурентоспособности организации в рыночных условиях.

**Список литературы**

1. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учеб. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.
2. Герасимов Б. Н. Развитие функциональной структуры организации. - Самара: СГЭА, 2003.
3. Герасимов Б. Н., Морозов В. В. Технологии менеджмента. - Самара: СГТУ, 2002.

**PRESENTING A SYSTEM OF ORGANIZATION MANAGEMENT  
ON THE BASIS OF FUNCTIONAL APPROACH**

© 2005 B. N. Gerasimov

International Market Institute, Samara

Functional approach forms the basis of setting up a system of organization management. The model proposed makes it possible to obtain specified results when setting up an organizational structure which improves the organization's competitiveness in market environment.