



**Лев Юрьевич Григорьев**  
генеральный директор  
компании  
«Бизнес Инжиниринг Групп»  
(Санкт-Петербург)



**Дмитрий Вячеславович Кудрявцев**  
руководитель направления  
«Управление знаниями» компании  
«Бизнес Инжиниринг Групп»  
(Санкт-Петербург)

## Системный подход и оптимизация организаций

### ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Окончание. Начало см.: ММК, 2009, № 8, с. 7–14.

#### Синтез оргструктуры и распределение ответственности

Организационная структура в настоящее время рассматривается не только как структура административно-подчинения, но и как структура, наилучшим образом поддерживающая функционирование систем и процессов компании. С ее помощью балансируются все вертикальные и горизонтальные связи в компании.

Применение термина «организационная система» — это не просто дань моде. Если мы объединяем какие-либо элементы функций и устанавливаем между ними определенные связи, то получаем «Систему». И, согласно «триаде системного подхода», у этой системы должно появиться свое «целевое назначение», ради эффективной реализации которого эта система была создана. Собственно для этого под единую административную ответственность и были переданы активы, выполняющие определенные функции.

Таким образом, на этом этапе стоит задача оптимально распределить структурированные процессы функциональной системы по организационным системам — подразделениям (рис. 7).

Принципы организационного проектирования как раз и определяют, каким образом соединять или разделять функциональные задачи и процессы под единым административным руководством.

Один из принципов оргпроектирования, известный как «норма управляемости», знают, наверное, все. Эффективность организационной структуры компании во многом зависит от способности руководства координировать усилия большого числа объектов управления. Этот принцип возник в докомпьютерную эпоху, эпоху преобладания административного менеджмента, когда «люди управляли людьми», а процессы были не описаны, а значит, и не прозрачны. Естественно, что это ограничивало управленческие возможности. Эти ограничения во многом были сняты с появлением современных средств коммуникации (руководитель может напрямую обращаться к значительно большему количеству сотрудников), а также с появлением систем бизнес-моделирования<sup>1</sup>. Имея точный чертеж и показатели деятельности, можно обсуждать качество ее организации, а не полагаться, исключительно, на компетентность и ответственность подчиненных.

Однако есть и другие принципы, правила построения оптимальных организаций, которые были в явном

<sup>1</sup> Отметим, что изложенные в настоящей статье технологии организационного проектирования предполагают использование того или иного программного средства организационного моделирования. Именно эти средства помогают справляться со сложностью современных систем.

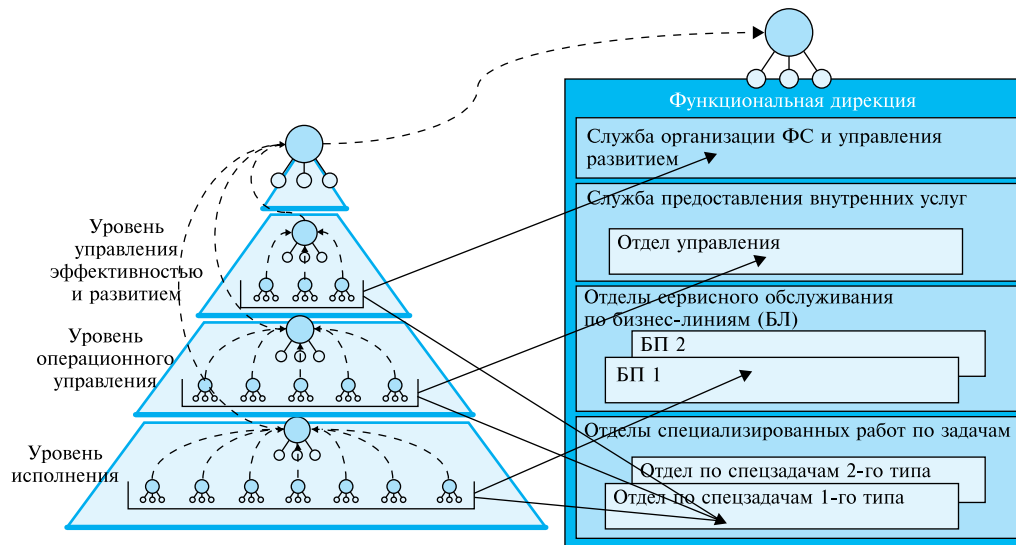


Рис. 7. Организационное закрепление процессов

виде сформулированы относительно недавно. Ведь ранее «организация организаций» была делом немногих выдающихся «капитанов» производства, которые применяли их интуитивно. Теперь, когда организационный менеджмент становится массовой профессией, нельзя надеяться только на интуицию.

Интересно, что при разговорах об оптимальной структуре мало кто задумывается о критериях этой оптимальности. Общепринято мнение, что таким критерием может служить численность управленческого персонала, но это верно лишь отчасти. Оптимизация и автоматизация процессов куда более эффективное (по сравнению с оргпроектированием) средство для сокращения управленческой рутины, а, следовательно, и занятых ею сотрудников.

Каков же собственный вклад в оптимальность со стороны организационного дизайна, технологию работ которого мы сейчас обсуждаем, какова отдача от этой непростой деятельности? И тут мы сталкиваемся с парадоксом, что эту отдачу выразить экономически просто гораздо труднее, чем выгоду от сокращения издержек на персонал вследствие оптимизации управленческих процессов.

О главном критерии оптимальности оргструктуры слышали некоторые «продвинутые» менеджеры и консультанты — это минимизация так называемых *транзакционных издержек*, которые, по аналогии с трением в природе, образно называют издержками на преодоление социального трения. Однако даже не считать, а просто видеть их, экономисты стали только в недавнее время, в рамках развития «институциональной экономической теории», которая в отличие от классической экономики, учитывает гораздо большее число реальных факторов бизнес-среды [7].

«По сути, транзакционные издержки — это затраты на управление, понимаемое в широком смысле, т. е.

затраты на обеспечение оптимальной целостности бизнеса с целью достижения его максимальной синергии. Если угодно, это затраты на преодоление хаоса, затраты на создание гармонии. И эти затраты составляют львиную долю всех затрат современных компаний» [1]. Но количественно оценивать их пока так и не научились. Хотя ясно, что эти издержки касаются, прежде всего, высшего и среднего управленческого персонала, а не клерков, занятых рутинной, значит, и цена их весьма высока. Высвобождается время, повышается скорость принятия и реализации управленческих решений, сокращается число «оперативок», отвлекающих огромное количество людей, сокращается число корпоративных конфликтов, наконец.

«Цель организационного проектирования — сделать управление удобным», очень тонко отметил как-то Георгий Петрович Щедровицкий, один из пионеров организационной науки [8].

Посмотрим теперь, применение каких организационных принципов не только «делает управление удобным», но и повышает качество результатов деятельности.

Начнем с примеров, причем, рассмотрим не бизнес-системы, а системы государственного управления. Большинство принципов применимы и там, и там. В ходе административной реформы органов государственной власти широко использовались принципы под общим названием «исключение конфликта интересов», а именно:

- «конфликтующие цели и соответствующую деятельность лучше закреплять за разными подразделениями, чем объединять в одном». Например, исключительно полезным, в этом смысле, было организационное разделение государственных функций субъектов РФ по эффективному использованию природных ресурсов (цели — увеличение доходов

от использования ресурсов) и их охране;

- «функции, закрепленные за подразделением, не должны стимулировать сотрудников к извлечению личной выгоды». Например, одной из основных целей административной реформы являлось организационное разделение функций по контролю и надзору (проверки, инспекции) и функций по разработке нормативно-правовых актов (подзаконных актов, регламентов, инструкций, нормативов и т. п.). В случае их совмещения в одном подразделении возникает искушение создавать такие нормативные акты, которые обеспечивают получение выгод от проверок.

Подобные «конфликты интересов», в бизнес-организациях характерны для различных контрольных функций и внутренних аудитов. Применение этих и других правил было результатом анализа сложившейся государственной практики, которая исправлялась правильным организационным решением. В бизнес-организациях также вначале оцениваются проблемы (например, размытость ответственности за результаты деятельности или противоречивые цели подразделений и сотрудников), а затем выявляются возможности их решения путем совершенствования организационной структуры,

Однако самыми важными в коммерческих компаниях являются принципы, относящиеся к «конфликтам ответственности, прав и полномочий», что сказывается на способности реализации принятой стратегии. Для разных стратегий приоритетом может быть повышение:

- результативности и качества;
- эффективности (снижение издержек);
- гибкости, скорости перестройки.

Например, для стратегии снижения затрат полезна «централизация однородной деятельности». На основе этого принципа реализуются конкретные организационные решения, например, создание собственного центра предоставления услуг (централизованный бухгалтерский учет, ИТ-обеспечение, ремонт...) или вынесение данных функциональных задач на аутсорсинг. Правда, последнее скорее попадает под принцип «концентрации на ключевой компетенции», помогающий не только снизить издержки, но и улучшить качество основной деятельности.

Другое правило централизации деятельности — «концентрация компетенций» — может быть применимо в случае ограничений по числу специалистов в каких-либо ключевых функциональных областях. Тогда этих специалистов объединяют в единую службу.

Если мы хотим повысить результативность какого-либо бизнес-направления, то выбираем еще один базовый принцип — «максимальную концентрацию всех необходимых ресурсов под единым руководством». Это затратно, но качество реализации процессов в этой системе существенно возрастает. Так же, если

нам важна гибкость реакции, адаптивность, а при этом требования к результатам критически важных обеспечивающих функциональных систем (например, ИТ или HRM) меняются часто и формализуются с трудом, то эти функции передаются непосредственно в основное подразделение. Передача под единое управления «сквозных бизнес-процессов, которые мы будем рассматривать в следующей статье, тоже является одним из способов применения этого принципа.

В настоящее время перечень принципов и правил, а также области их применимости составляют основу знаний и опыта специалистов по организационному проектированию, обобщается ведущими учеными в этой области [9].

Например, сейчас становится популярной сервисная концепция организации, которая первоначально применялась в области ИТ<sup>2</sup>, а затем начала распространяться на другие службы. Кроме того, очень важно детально проанализировать связи подразделений компании («кто на кого работает»). Например, с помощью такого анализа можно выявить, что одна из служб существует исключительно для поддержки другой. Тогда эти службы целесообразно объединить. Если же решение определенных однородных задач востребовано многими внутренними клиентами, то целесообразно создать централизованную службу. Вообще, сервисная концепция делает акцент на прозрачность отношений — ведь типов отношений между оргзвеньями в современной организации стало существенно больше известной всем связки «управляющий—управляемый»!

Главное, в оптимизации организаций не прекращать поиск лучших решений, не считать, что у нас все хорошо только потому, что организация существует без изменений уже долгое время. Как раз, наоборот — в изменяющемся мире это признак возможной потери эффективности.

Конечно, широко известны базовые модели оргструктур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная и их сочетания, которые можно брать за основу. Известны правила их выбора в зависимости от типов цепочек создания ценности (для бизнес-систем) и модели корпоративного управления (для холдингов). Но реальная, исторически сложившаяся структура компании, как правило, представляет собой какую-то оригинальную комбинацию базовых вариантов. Причем не всегда оптимальную, сложившуюся под влиянием случайных и субъективных факторов, сделанных «под конкретных людей». Наличие руководителей с нужными компетенциями, особенно в России, где уровень менед-

<sup>2</sup> ITSM (сокращение от IT Service Management) — концепция управления ИТ инфраструктурой компании, сфокусированная на предоставлении услуг бизнес-потребителям этих сервисов на основе SLA (Service Level Agreement). SLA — это соглашение об уровне услуги, т. е. формальный договор между потребителем услуги и ее поставщиком, содержащий описание услуги, права и обязанности сторон и, самое главное, согласованный уровень качества ее предоставления.

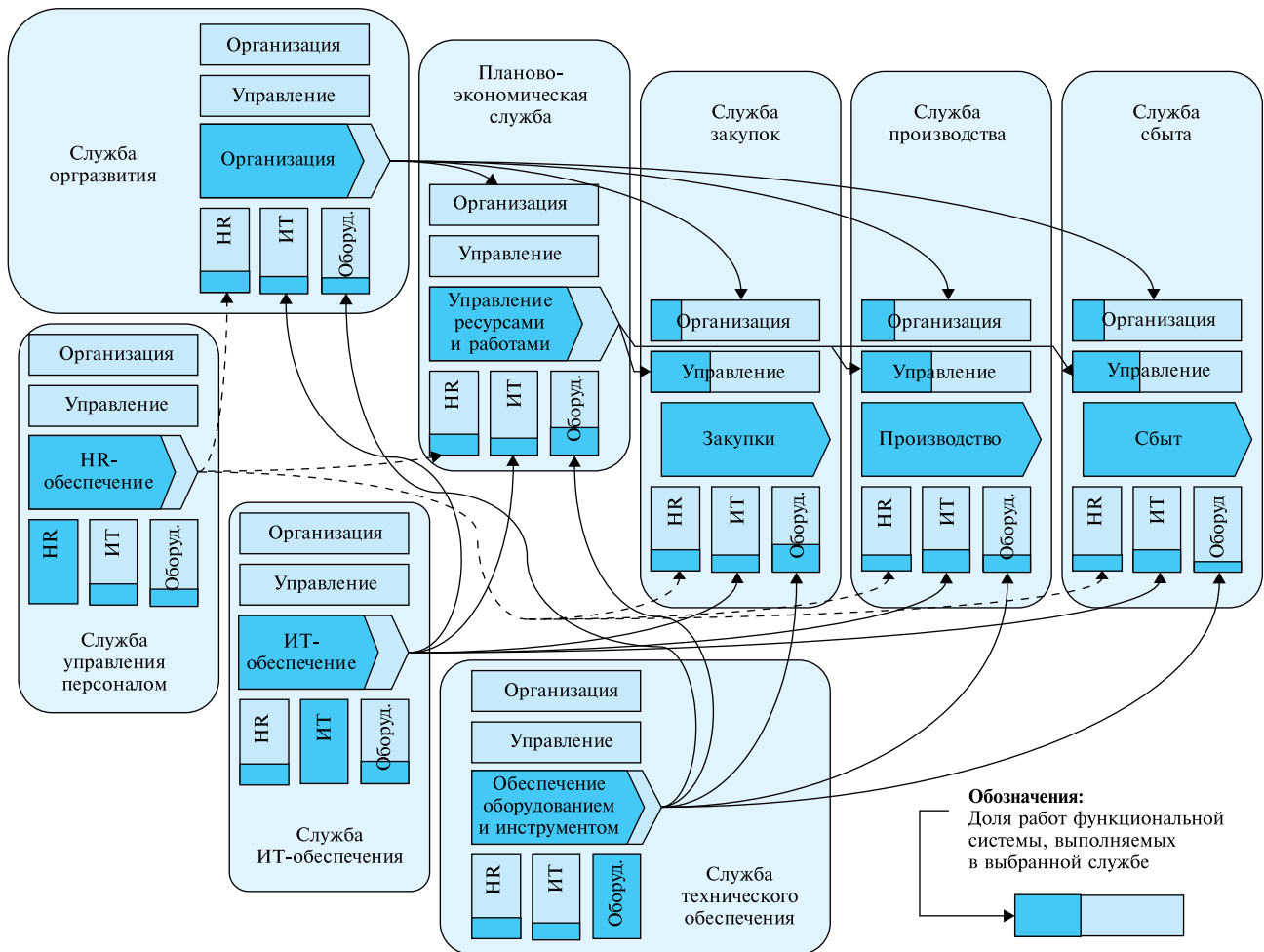


Рис. 8. Распределение задач между бизнес-подразделениями, поддерживающими цепочку поставок

жмента невысок, является одним из существенных факторов при выборе варианта оргструктуры. Однако надо различать случаи, когда решение организационное решение было принято под воздействием объективных и субъективных факторов. «Организация, — как говорил С.П. Никаноров, другой отечественный классик организационной науки, — вся состоит из принятых кем-то когда-то решений».

Прояснение принципов оргпроектирования, позволяет применять их осознанно, очищать компанию от «организационного шлака», т. е. накопившихся со временем не актуальных сейчас организационных решений, производить тонкую «настройку» организации, получая при этом существенные конкурентные преимущества. «Не секрет, что именно организационная структура является, как правило, тщательно охраняемой коммерческой тайной, ибо технологию производства можно купить или придумать, а технологию управления крупной организацией можно только вырастить, как живое существо, вместе с самой организацией» [10].

Поэтому, вооруженные<sup>3</sup> организационными знаниями специалисты по СМК должны освоить технологии непрерывного совершенствования не только процессов, но и структур организаций. Тем более, что одна из главных тем новой версии стандарта ISO 9004 — менеджмент инноваций. Инновации ведут за собой реструктуризацию, т. е. замену элементов или всей структуры на новую. В то время как улучшение процессов, как правило, проводится в рамках действующей структуры.

Итак, в плане периодического организационного мониторинга, можно, например, проанализировать оптимальность распределения задач между обеспечивающими и основными службами, т. е. бизнес-подразделениями, поддерживающими цепочку поставок (рис. 8).


В настоящее время не могут считаться единственным верным решением ни наличие гигантских специа-

<sup>3</sup> Недаром же весьма распространен термин «организационное оружие!»

лизированных подразделений, ни передача всех функций в бизнес-подразделения. Анализ с применением принципов оргпроектирования позволяет выявить положительные и отрицательные последствия выбора того или иного варианта организационного дизайна или закрепления ответственности, что позволяет произвести оценку вариантов и выбрать оптимальный. После чего можно переходить уже к оптимизации самих процессов.

Почему «после», поясним на примере из реальной практики оптимизации «классического» межфункционального процесса крупных компаний — «Согласование и заключение договоров». Оптимизация документооборота за счет автоматизации, с применением одной из лучших информационных систем этого класса, проблем, возникающих при прохождении процесса согласования, не решила. Потому, что, как и в большинстве случаев, это не проблема правильных информационных потоков, а проблема коммуникаций. В свою очередь, плохое коммуницирование — это следствие неправильных отношений, несбалансированных целей и интересов сторон, принимающих участие в согласовании. Хотя автоматизация иногда позволяет участникам процесса не видеть друг друга (что при сложившихся отношениях частично помогает).

Исходя из этого, в заключение отметим, что высокое качество взаимодействия и взаимосодействие организационных систем, реальная оптимизация дея-

тельности, достигаются сбалансированным применением системного и процессного подходов, который мы и рассмотрим в следующей статье. 

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Банных О.В.** Карта управления бизнесом для его капитанов и штурманов» (диалоги в восьми встречах). — В печати.
2. **Деминг Э.** Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. **Григорьев Л.Ю., Корышев И.И.** Стратегия компании и цели в области качества // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 7.
4. **Голдратт Э. М., Кокс Дж.** Цель: процесс непрерывного улучшения. — М.: Логос, 2000.
5. **Стерлин А.Р., Тулин И.В.** Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). — М.: Наука, 1990. — 200 с.
6. **Григорьев Л.Ю.** О роли СМК в общей системе управления предприятием // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 4.
7. **Кузьминов Я.И., Бендукидзе К.А., Юдкевич М.М.** Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты. — М.: ГУ ВШЭ, 2006. — 442 с.
8. **Щедровицкий Г.П.** Организация, руководство, управление. Курс лекций — <http://oru2.narod.ru/book/index.htm>
9. **Dietz Jan L.G.** Enterprise ontology. Theory and methodology — Springer, 2006.
10. **Братимов О.В., Горский Ю.М., Делягин М.Г., Коваленко А.А.** Практика глобализации: игры и правила новой эпохи. — М.: Инфра-М, 2000.