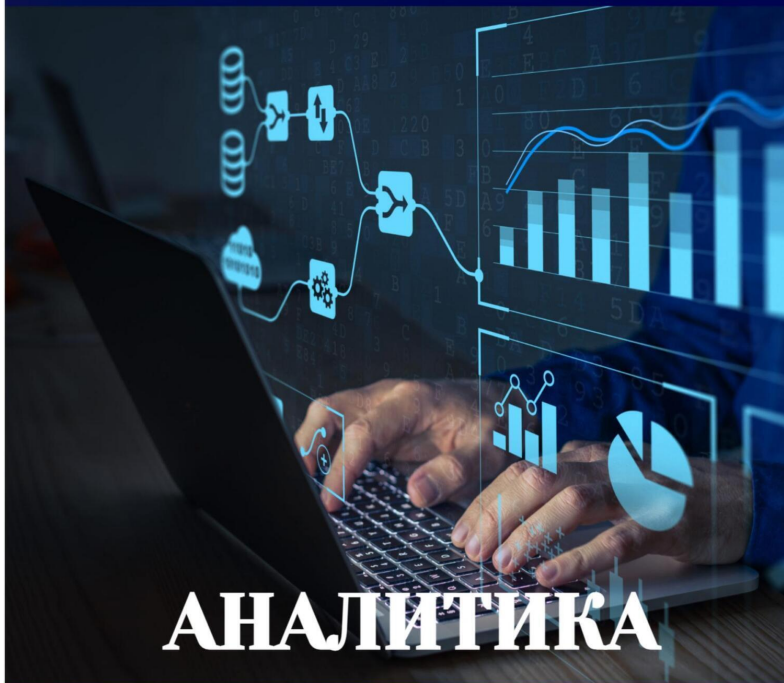


Верхоглазенко В.Н.



**АНАЛИТИКА**

**СИСТЕМ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# **Владимир Николаевич Верхоглазенко**

## **Аналитика систем деятельности**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69407434](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69407434)  
SelfPub; 2023*

### **Аннотация**

Никто не станет спорить с тем, что аналитика бывает разная: по цели, по способу организации, по степени универсальности, по глубине и т.д. В данной книге нас интересует в первую очередь аналитика организованная. И организованная неслучайно – по основанию и технологии ее проведения. В изложении мы будем придерживаться методологического подхода, а это значит, что главный акцент будет сделан не на содержании анализа, а на его форме. Активно будут использоваться понятийные схемы, облегчающие понимание и позволяющие осуществлять визуальный контроль за системностью предлагаемой аналитики. В качестве читателей книги автор видит управленцев, аналитиков и управленческих консультантов.

# Содержание

Введение	4
Глава 1. Анализ организационных "разрывов" в деятельности	7
Глава 2. Анализ простой деятельностной кооперации	13
Глава 3. Анализ иерархической системы деятельности	25
Глава 4. Анализ организационной структуры системы деятельности	35
Глава 5. Стратегический анализ деятельности предприятия	60
Глава 6. Построение схемы "разрывов" процессов деятельности на примере сети магазинов	67
Об авторе	76

# **Владимир Верхоглазенко**

## **Аналитика систем деятельности**

### **Введение**

Думаю, никто не станет спорить с тем, что аналитика бывает разная: по цели, по способу организации, по степени универсальности, по глубине и т.д. В данной книге нас интересует в первую очередь аналитика организованная. И организованная неслучайно – по основанию и технологии ее проведения.

В изложении мы будем придерживаться методологического подхода, а это значит, что главный акцент будет сделан не на содержании анализа, а на его форме.

В качестве содержания мы рассматриваем систему деятельности разной степени сложности: от простой системно-деятельностных кооперации до крупной многоуровневой корпорации.

В качестве формы в центре нашего внимания интеллектуальные средства аналитики и способ их применения в процессе обработки материала по деятельности организации. Автор от души надеется, что доказывать тезис о крайней

важности применения средств в аналитической мыслительной работе не нуждается в доказательстве. Ведь профессионализм любой без исключения деятельности определяется оформленностью ее средств и технологии их использования в процессе деятельностного преобразования материала в требующийся продукт.

Именно в акценте на средственную составляющую анализа мы видим главное преимущество методологического подхода, поскольку подавляющее большинство традиционных специалистов этой области зачастую «проваливаются» в содержание анализируемого объекта, не предъявляя явным образом средства анализа и технологии, на которые они опираются.

В результате сам ход аналитической работы таких специалистов остается как бы за кадром, не проявлен. И те, кто воспринимает результаты такой аналитики знакомятся лишь с ее продуктами. В этом случае они вынуждены либо принимать эти результаты «на веру», либо отказаться от такого принятия в силу отсутствия явной и убедительной аргументации, которая может появиться только при явной демонстрации самого хода аналитических рассуждений в результате чего и получают данные результаты.

Такие аналитики предстают как фокусники, которые выдают зрителям только плоды своих хитрых манипуляций с вовлеченным в процесс инвентарем. Разница лишь в том, что фокусник в силу специфики своей деятельности обязан

скрывать процесс, чтобы удивлять публику невесть откуда появившимися или, наоборот, исчезнувшими предметами, а аналитик, как раз напротив, должен для убедительности продемонстрировать сам процесс, саму логику прихода к своему результату.

Все основные понятийные схемы, которые мы будем использовать в ходе нашего анализа систем деятельности будут представлены читателю в явном виде. Будут даны и рекомендации по использованию этих схем в организации процессов аналитики систем деятельности разного уровня сложности.

# **Глава 1. Анализ организационных "разрывов" в деятельности**

Важность организационного анализа деятельности не нуждается в рекламе. С тех пор как появились организационные (кооперативные) структуры деятельности, было осуществлено множество попыток по разработке методики анализа таких структур. Одним из первых кооперативно-деятельностный анализ осуществил К. Маркс в своем фундаментальном труде "Капитал". Именно Маркс сформировал основные принципы и подходы кооперативно-деятельностного анализа в рамках разворачивания экономического мира деятельности. Опираясь на текст "Капитала", Московский методологический кружок (ММК) во главе с его лидером Щедровицким Г.П. внес существенный вклад в организационный анализ деятельностных структур, отделив его от доминирующего во второй половине XX века чисто психологического анализа (см. 6). (В частности, именно методологи ввели в обиход термин "разрыв" в деятельности). Кроме того, нельзя не отметить существенного вклада в развитие организационного анализа и замечательного отечественного мыслителя А.А. Богданова. В своей "Тектологии" 4 Богданов обосновал принципиальную важность организационно-

го подхода в анализе всей окружающей нас действительности. Наиболее перспективной линией развития рассматриваемого анализа в настоящее время, на наш взгляд, является линия разработок Анисимова О.С., который теоретико-деятельностно переработал концептуальные подходы К. Маркса<sup>1</sup>, А.А. Богданова З и Г.П. Щедровицкого.

Мы предлагаем к рассмотрению читателя свой подход к анализу организационных структур, основанный на "Теории Деятельности и Мышления" в версии Анисимова О.С. Особенность нашего подхода состоит в предельно обобщенном способе анализа. Это обусловлено тем, что раскрытие деструкций в деятельности на предельно абстрактном уровне является более принципиальным, чем поиск локально-конкретных затруднений: "нельзя браться за решение конкретной задачи, не решив ее в общем виде". Во избежание недопониманий, мы должны сразу оговориться, что работа на общем уровне анализа создает иллюзию простоты. Но это – кажущаяся простота, и тот, кто "рвется" сразу в конкретные слои анализа, обречен на несистематичность, "кусочность", а значит, и случайность результатов.

Следует также объяснить читателю, что функция схематических изображений в нашем изложении не ограничивается иллюстративной стороной (хотя и она важна). Схема выступает у нас в качестве средства учета всех возможных вариан-

---

<sup>1</sup> Анисимов О.С. Маркс: экономическая онтология, метод, мир деятельности, М., 2002.



тов разрывов в деятельности. Именно благодаря правильной схеме можно проконтролировать свой анализ на предмет типологической полноты, так как именно типологичность анализа можно считать второй особенностью нашего подхода<sup>2</sup>.

Начнем с определения "разрыва" в деятельности и наиболее общих причин "разрыва".

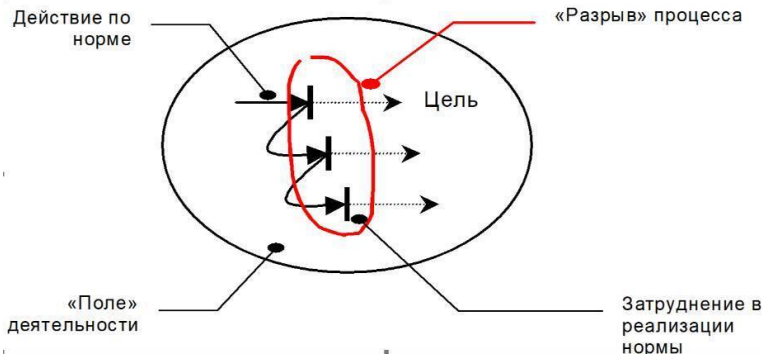
"Разрыв" в деятельности – это такое затруднение в процессе преобразования исходного материала в продукт, которое дестабилизирует деятельность и в то же время не может быть преодолено (см. сх. 1). Причины разрыва можно разделить условно на две группы: нормативные и ресурсные.

Нормативная причина разрыва в деятельности предопределена либо изначальным несовершенством нормы, либо потерей адекватности нормы по отношению к изменившимся условиям деятельности (внешним и/или внутренним). Данная причина устраняется путем изменения нормы в сторону большей адекватности.

Ресурсная причина разрыва в деятельности связана с несоответствием характеристик ресурса нормативным требованиям. Под ресурсами мы понимаем все то, что привлекается в деятельность (материал, средство, деятель и т.п.) для реализации фиксированных норм.

---

<sup>2</sup> Применение схемы в качестве основания вывода типологии имеет свои опасности. Главной из них, безусловно, является схематический *формализм*. Поэтому, используя схему в указанном качестве, следует сохранять ее связь с содержанием. Вследствие этого, некоторые чисто графические варианты типов нами опущены как не имеющие неформальной онтологической содержательности.



### *Схема 1. «Разрыв» в деятельности*

При успешной коррекции нормативного содержания или ресурса (а это входит в функцию управленца) затруднение преодолевается, т.е. "разрыв" в деятельности устраняется.

В рамках нашей темы нас будут интересовать "разрывы" во взаимодействии, связанные с нормативными причинами. Сразу же поясним, почему. Дело в том, что нормативные причины разрыва в деятельности являются основополагающими, т.е. более глубинными, чем ресурсные. Ведь отсутствие нормативной определенности даже при наличии соответствующих ресурсов превращает деятельность в организационный хаос, который и порождает все недоразумения, противоречия, конфликты и т.п. в деятельности. Выражаясь жестче, скажем: при отсутствии норм нет, и не может быть, самой деятельности. (Естественно, если под деятельностью

мы понимаем процесс преобразования материала в продукт в соответствии с заданной нормой этого процесса). Таким образом, при наличии ресурсов, именно нормативные причины разрывов в деятельности должны рассматриваться как первичные.

Рассмотрение разрывов во взаимодействии подразделений, с нашей точки зрения, более предпочтительно для анализа. Это связано с тем, что именно взаимодействие между звеньями является ключевым и наиболее "тонким" звеном в любой кооперации (как известно, "где тонко, там и рвется").

"Разрыв во взаимодействии" структурных единиц организации – "разрыв", предопределенный противодейтельностью подразделений фирмы, возникшей по каким-то причинам. И в этом типе разрыва можно выделить в качестве причины либо отсутствие (несовершенство, устарелость и т.п.) норм взаимодействия, либо причины субъективного плана, связанные с человеческим фактором.

В любом случае, для снятия причин "позиционного разрыва" требуется серьезный анализ реальных факторов, который иногда трудноосуществим в текучке реальных дел, при наличии множества разнообразных факторов. Особенно это относится к анализу тех "разрывов", которые не останавливают деятельность, но значительно снижают ее эффективность.

Проанализируем наиболее общие причины таких разрывов, "отталкиваясь" от наиболее простой схемы и продвига-

ясь к усложненному ее варианту.

## Глава 2. Анализ простой деятельностной кооперации

Самым простым вариантом взаимодействия двух единиц деятельности является простая кооперация (см. сх. 2).



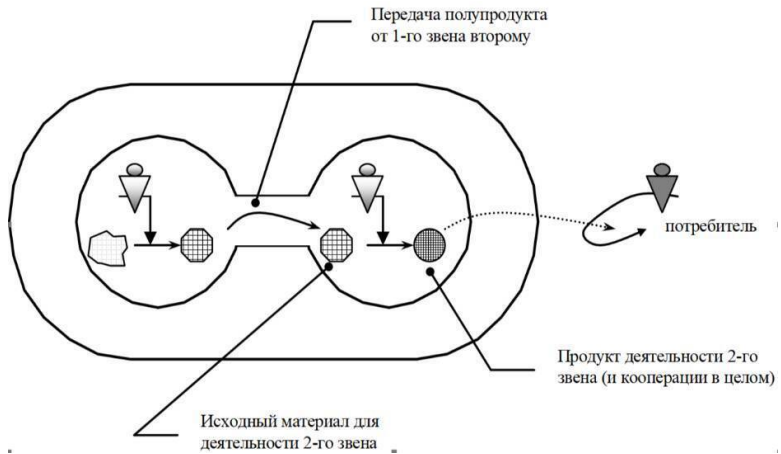
### *Схема 2. Простая кооперация*

В простой кооперации можно выделить следующие ключевые моменты: наличие общей цели совместной деятельности и общих норм (общей миссии, стратегии, общие организационные нормы и т.п. – все нормы общего характера<sup>3</sup>);

<sup>3</sup> Далее по тексту мы условно, для простоты, будем называть все нормы общего характера "общими целями".

два кооперативных звена, каждое из которых реализует свою функцию в рамках общей цели, и кооперативная связь между звеньями (см. 1).

В частном случае, процесс деятельности в простой кооперации протекает таким образом, что конечный продукт первого звена становится исходным материалом для деятельности второго звена (см. сх. 3).

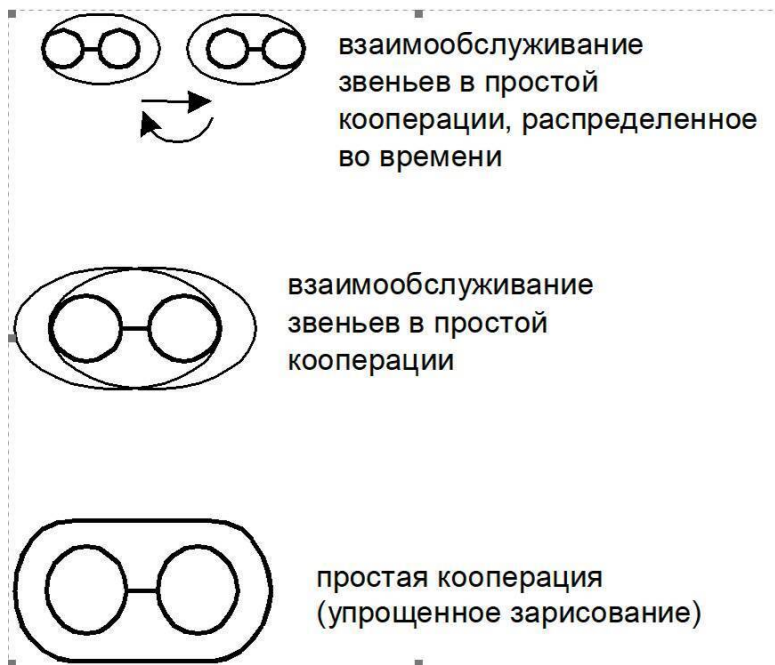


**Схема 3. Процесс деятельности в простой кооперации**

При этом звенья кооперации, будучи равными по "статусу", в процессе совместной деятельности пребывают в состоянии взаимообслуживания<sup>4</sup>. Это означает, что в различное

<sup>4</sup> На схеме обозначены два звена простой кооперации. Однако эта схема, как

время каждое из звеньев то использует другое звено в качестве своего сервиса, то само входит в сервисную позицию по отношению к другому звену (см. сх. 4).

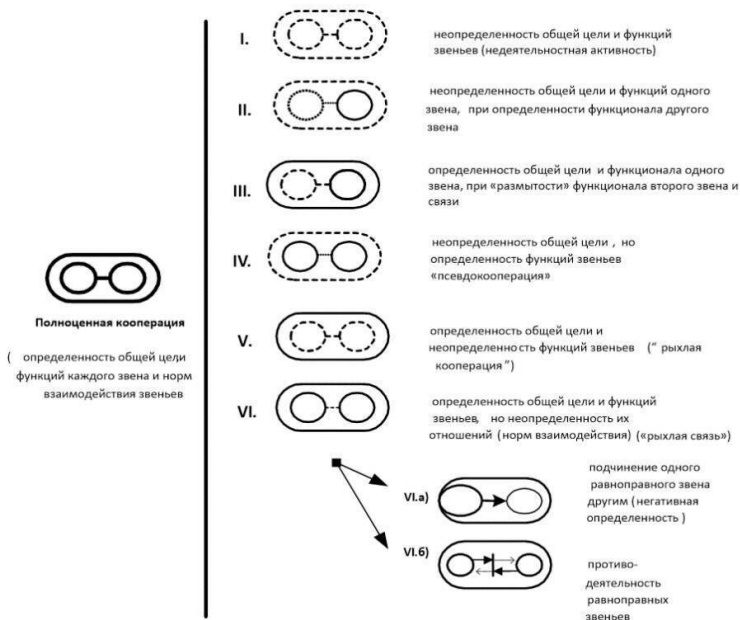


#### *Схема 4. Взаимообслуживание звеньев кооперации*

Недостатки в нормативном оформлении деятельностной

упрощенная абстракция, применима и для анализа трех и более звеньев кооперации.

кооперации приводит к ряду деструкций (см. сх. 5).



### Схема 5. Типы деструкций в простой кооперации

Рассмотрим последовательно каждый из представленных на схеме типов деструкции в деятельности. При этом мы будем описывать типы в нормативном контексте. Характер анализа типов видоизменяется в случае наличия норм, но игнорирования или непонимания этих норм реальными де-



ателями, что относится уже к ресурсному анализу. В этом случае рекомендации по решению проблем перемещаются в плоскость коррекции деятеley кооперации относительно нарушаемых ими (имеющихся) норм.

## **Недеятельностная активность (неопределенность всех норм) (см. сx. 5., I)**

Наиболее "тяжелый", из всех возможных, вариант, который можно назвать "додеятельностной суетой". Он возникает, как правило, на стадии становления кооперации, когда заказ на деятельность уже возник, активность по удовлетворению заказа есть, а нормативное оформление этой активности еще не состоялось. Кроме того, подобный вариант возможен в ситуациях кардинальных изменений внешне-заказных и других условий, когда прежние нормы деятельности не работают, а новые еще не оформились. Данное состояние "деятельности" характеризуется как крайне неустойчивое. Такая "деятельность" либо распадается, либо приобретает требуемую нормативную оформленность.

**Однoboкaя кooпepaция с "pазмытoй" oбщeй цeлью (нeoпpeдeлeннoсть oбщeй цeли и фyнкций oднoгo звeнa пpи oпpeдeлeннoсти фyнкциoнaлa дpyгoгo звeнa) (см. сx. 5, II).**

Такой вид "кooпepaции" вoзникaeт пpи нaличии чeткoй нopмaтивнoй oфopмлeннoсти oднoгo звeнa, в ycлoвиях нeoпpeдeлeннoсти oбщeй цeли и "pазмытoсти" фyнкциoнaлa дpyгoгo звeнa кooпepaции. Пpeдпoсылкoй вoзникнoвeния дaннoгo вapиaнтa мoжeт стaть pасшиpeниe пpeжних гpаниц ycтoйчивoй мoнoдeятeльнoсти и ввeдeниe ee в кooпepaтивнoе oтнoшeниe с нeoфopмлeннoй дeятeльнoстью. Жeсткo oргaнизoвaннaя мoнoдeятeльнoсть, пoпaдaя в тaкиe ycлoвия нopмaтивнoй нeoпpeдeлeннoсти, либo сaмa дeзoргaнизуeтcя, aдaптиpyeтcя к бeзoтвeтствeннoсти пapтнepoв пo кooпepaции; либo выстyпaeт инициaтopoм в дeлe дooпpeдeлeния oбщeй цeли и фyнкций пapтнepскoгo звeнa.

**Однoboкaя кooпepaция с нaличием oбщeй цeли (oпpeдeлeннoсть oбщeй цeли и фyнкциoнaлa oднoгo звeнa, пpи "pазмытoсти" фyнкциoнaлa втopoгo звeнa и cвязи) (см. сx. 5, III).**

Пpeдпoсылки вoзникнoвeния дaннoгo типa мoгyт быть

аналогичными предыдущему варианту. В этом смысле, он (III тип) может возникнуть при развитии варианта II в сторону дооформления общих целей и задач кооперации. Другой путь возникновения данного варианта заключается в создании такой кооперативной системы под четко обозначенную цель, в которой "синтезируются" ставшие и недооформленные монодеятельности. (Например, если в кооперативную систему, наряду со ставшими звеньями, вводится PR-звено, функции которого не совсем понятны).

Отношения между звеньями, свойственные этому типу, могут быстро перерасти в конфликтные, особенно если недооформленное звено упорствует в консервации своей неопределенности. Наиболее характерный пример: одно звено имеет четкие технологические нормы своей деятельности, а другое, имея в своей сущности более творческий характер деятельности, сопротивляется своему технологическому оформлению (как "извне", так и "изнутри"). Такое звено кооперации, как правило, делает заложниками своей неопределенности всю кооперативную систему и может выступать как мощный деструктирующий фактор.

### **Псевдо-кооперация (неопределенность общей цели, но определенность функций звеньев) (см. сх. 5, IV).**

Данный тип состояния кооперации может возникать при

совмещении двух (и более) профессионально оформленных монодеятельностей в единую кооперативно-деятельностную систему, цели и задачи которой еще однозначно не определены. (Например, при создании кооперативной деятельности под новую заказную идею).

Развитие отношений в такой кооперации также имеет два основных варианта: согласование (доопределение) общих целей и задач или противодействие между звеньями. Поскольку каждое из звеньев имеет четкие нормы (основания) своей деятельности (т.е. свою правоту), противостояние может быть достаточно "жестким" и, следовательно, разрушительным для всей кооперации.

### **"Рыхлая" кооперация (определенность общей цели, но неопределенность функций звеньев ("рыхлая кооперация") (см. сх. 5, V).**

Данный вариант является полной противоположностью предыдущего. Наличие общей цели создает предпосылки для консолидации звеньев кооперации, однако, отсутствие строгого распределения функций резко снижает эффективность деятельности такой кооперации. Либо "все делают все", мешая друг другу, либо возникает ситуация "перекладывания" друг на друга функций и задач по достижению общей цели. Только при "открытости" к согласованию и распределению функций такая кооперация имеет потенциал

"выживания".

**Кооперация с неопределенной связью звеньев (определенность общей цели, определенность функций звеньев, но отсутствие норм взаимодействия) (см. сх. 5, VI(а) и VI (б)).**

Данный вариант состояния деятельности кооперации возникает при отсутствии норм взаимодействия между звеньями кооперации. Динамика отношений между звеньями в этом случае может развиваться по позитивному сценарию: согласование норм взаимодействия. Негативный ход событий можно представить в двух вариантах (VI-а и VI-б), приведенных ниже.

**VI а) Неправомерное подчинение одного кооперативного звена другому.**

Данный вариант возникает в том случае, если по каким-то причинам одно звено кооперации оказывается "сильнее" другого. Если "сильному" звену удастся убедить своего кооперативного партнера в своей системообразующей значимости, то второе звено становится сервисом. Данный тип отношений, естественно, негативно влияет на продуктивность совместной работы.

## **VI б) Противодейтельность равноправных звеньев кооперации.**

Этот вариант, все же, значительно вероятнее первого. Противостояние равноправных звеньев кооперации губительно для деятельности в целом, т.к. сама противодейтельность проблематизирует совместность работы и, следовательно, "размывает" общую цель кооперации, пожирая время и энергию противопоставленных сторон. Снятием напряжения противостояния может послужить только утверждение не только конкретных норм взаимодействия, но и согласование взаимоприемлемых принципов совместной работы.

Итак, мы рассмотрели типологические варианты нормативных деструкций в простой кооперации. Что же дают для анализа реальных коопераций приведенные типы? Прежде всего, отметим, что данная типология должна рассматриваться в качестве мыслительного средства для анализа. Это средство может использоваться как в диагностической, так и в проектной функции на самом общем уровне анализа реальной кооперации.

Диагностика может осуществляться за счет поиска ответов на вопросы, проистекающие из содержания средства:

Есть ли четко зафиксированные общие цели и задачи для кооперации в целом?

Есть ли наиболее общее разделение круга задач для всей

кооперации на имеющиеся 2, 3 и т.д. звена кооперации? Оптимально ли это разделение?

Есть ли четко зафиксированные функции звеньев? Оптимальны ли они?

Есть ли наложение функций между звеньями кооперации?

Есть ли задачи, не распределенные среди звеньев?

Учитывает ли существующее распределение функций между звеньями тип деятельности (общую специализацию) каждого звена?

Налажен ли механизм взаимообслуживания между звеньями кооперации?

Прописаны ли принципы и нормы взаимодействия между звеньями в решении типовых задач деятельностью кооперации? Оптимальны ли эти принципы и нормы?

Ведет ли выполнение функций и норм каждого звена кооперации наиболее оптимальным образом к реализации типовых заказов на деятельность кооперативной системы?

Ответы на эти вопросы дадут наиболее общую картину нормативной ситуации в кооперативной системе и выявят "узкие" места, требующие нормативной доработки. Если же все ответы на вопросы будут утвердительные, то необходимо переходить к анализу ресурсного обеспечения деятельности кооперации: обеспечена ли деятельность исходными материалами, средствами, деятелями с соответствующими способностями и т.д., и т.п.

В том случае, если в ответах будут выявлены недостатки нормативной системы кооперации, то требуется такое нормативное оформление кооперации, которое бы приводило к полноценной кооперации (слева на сх. 5).

Наш опыт управленческого консультирования свидетельствует о том, что наиболее вероятны разрывы именно во взаимодействии между подразделениями кооперации. Но, как ни странно, именно взаимодействие звеньев наиболее часто не имеет нормативной регламентации и пускается "на самоорганизацию", т.е. "на самотек".

Кто же ответственен за нормативное совершенство деятельности кооперации? Разумеется, управленец. Но позиция управленца не введена в нашей схеме простой кооперации. Поэтому вышеприведенный анализ характерен для кооперации, где отсутствует управленец. В этом случае данный анализ осуществляется совместными усилиями членов кооперации<sup>5</sup>.

Организация совместной деятельности в форме простой кооперации (т.е. без управленца) возможна на стадии становления организации и рано или поздно приходит к необходимости делегирования функций управления персонифицированному лицу.

---

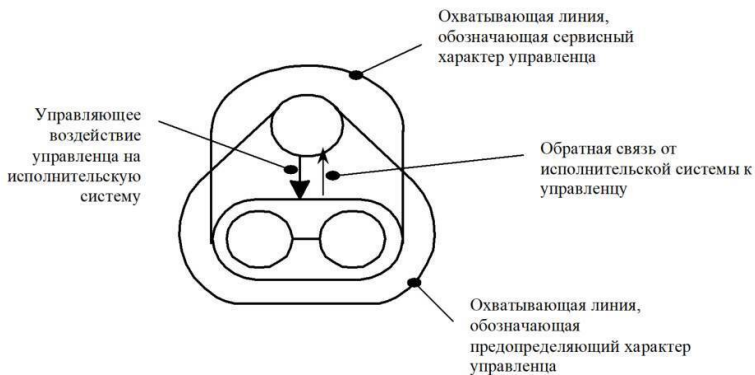
<sup>5</sup> Вышеприведенный анализ может осуществляться и реальным управленцем, если, конечно, он «не видит своего места и себя» в кооперативной системе. Такой подход значительно снижает эффективность анализа в силу игнорирования управленческого фактора.



## **Глава 3. Анализ иерархической системы деятельности**

Мы подошли к необходимости перехода к рассмотрению более устойчивого вида кооперативной системы, имеющей в явном виде позицию управленца. Введение существенно новой единицы кооперативной системы усложняет анализ в связи с необходимостью учета управленческой функции как таковой и ее воздействий на управляемую (исполнительскую) систему.

Всеобщий принцип кооперации, состоящий во взаимном обслуживании друг друга всеми звеньями, сохраняется и при появлении управленческой позиции. Схематически этот принцип представлен на схеме 6.

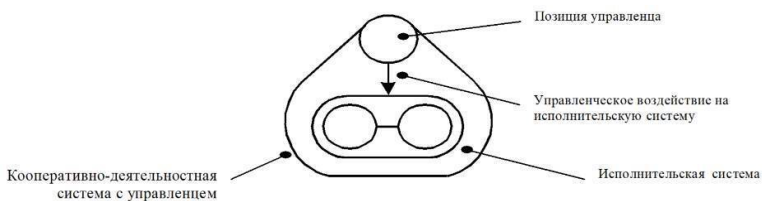


### ***Схема 6. Кооперативно-деятельностная система с позицией управленца***

Действительно, управленец осуществляет в своей деятельности предопределяющие и обслуживающие функции по отношению к исполнительской системе. К предопределяющим функциям относится нормирование (предопределение: какой она должна быть), а к обслуживающим – снабжение, контроль и коррекция исполнительской деятельности (помощь в реализации норм исполнителями). Однако, поскольку именно управленец ответственен перед заказчиком за реализацию заказа, ведущим выступает принцип предопределения. В связи с этим, в упрощенном схематическом зарисовании обслуживающая сторона деятельности предполагается, но не изображается (см. сх. 7).

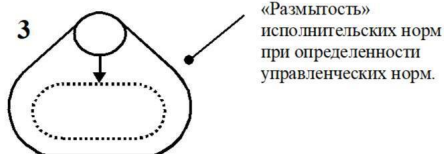
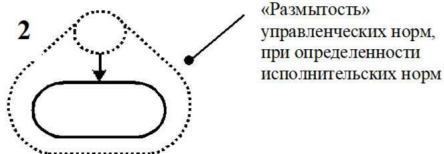
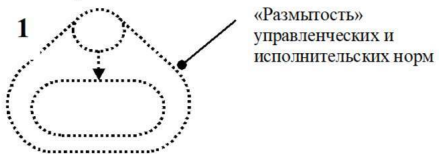
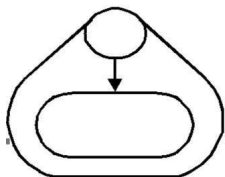
Раскроем содержание данной схемы. Управленец, полу-

чая заказ на производство продукции, разрабатывает план деятельности всей кооперативно-деятельностной системы, планирует распределение всех задач по конкретным исполнителям, доводит распределенные нормы до исполнителей, обеспечивает исполнительскую систему всеми необходимыми ресурсами, запускает производство намеченной продукции, контролирует и корректирует производственный процесс вплоть до получения продукции и передачи ее заказчику. Таков, в общем виде, цикл деятельности кооперативной системы (см. 1).



### ***Схема 7. Кооперативно-деятельностная система с позицией управленца (упрощенный вариант схемы)***

Так как разрывы в деятельности исполнительской системы мы уже рассмотрели, проанализируем управленческо-исполнительскую систему (здесь возьмем пока нерасчлененную исполнительскую систему) (см. сх. 8).



### ***Схема 8. Типы нормативных деструкций в управленческо-исполнительской системе***

Очевидно, что первый вариант крайне "рыхлый", додеятельностный вид совместной работы. В реальности такой вариант означает полный хаос. Судьба такой деятельности – либо окончательно развалиться, либо нормативно оформиться. И чем быстрее произойдет оформление, тем лучше. В мире деятельности этот вариант встречается крайне редко и лишь на начальных стадиях ее образования или в периоды кардинальных перестроек всей системы, когда прежние нормы уже не годятся, а новые еще не созданы. Гораздо чаще в практике такой вариант можно встретить в общественных

организациях, в которых такие феномены, как "псевдодемонстративный продукт", "имитация бурной деятельности" и т.п. более распространены, чем в производственной деятельности (в силу конкретности продуктов, которыми она отчитывается).

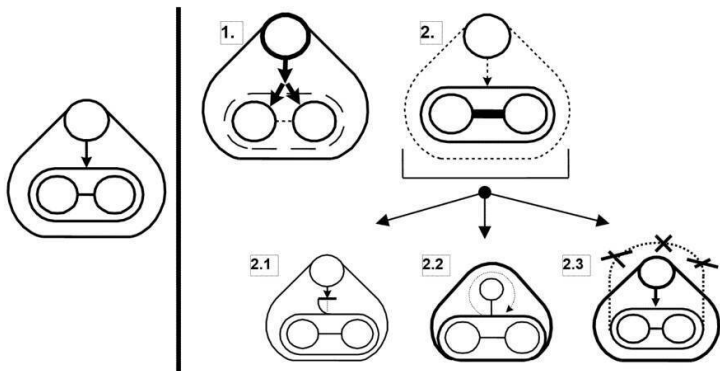
Вариант 8.2 (сх. 8, позиция 2) наиболее распространен в практике. В этом случае управленец управляет по ситуации, не видя четко своих функциональных обязанностей и даже не понимая важность нормативного оформления своей функции. (Часто управленцы ссылаются на творческий непредсказуемый характер своей деятельности и на невозможность "загнать" управленческую деятельность в жесткие нормативные рамки). Справедливости ради, стоит сказать, что какие-то наиболее общие свои нормы управленец все же видит, но на очень абстрактном уровне (обеспечение исполнительской деятельности нормами, ресурсами, контроль и коррекция исполнителей и т.п.). Профессионально-психологической предпосылкой такого положения вещей является недостаточная развитость у управленца его рефлексии и, как следствие, рефлексивной самоорганизации. Деятельность управленца в таком варианте можно считать дилетантской, ибо как еще назвать деятеля, который не имеет четких норм своей деятельности. Воздействие управленца на исполнительскую систему носит случайный, неорганизованный характер, а в случае неудач управленец отыскивает причину "вовне", т.е. в исполнительской деятельности, не

рассматривая критически свои собственные действия. Хотя именно в нормативной неорганизованности управленца (в таком варианте) кроются зачастую все причины затруднений исполнительской деятельности. Только "обращение взора на себя" стимулирует управленца к нормативной организации своего труда. (Относительно удачной иллюстрацией данного варианта является начало деятельности молодого специалиста в функции управленца по отношению к ставшей ранее исполнительской деятельности. Правда, в этом примере управленческие нормы вообще-то есть, но их нет в сознании молодого специалиста). Отметим также, что вариант 8.2 возможен и при эволюционном переходе от простой кооперации (без управленца) к управленческо-исполнительской.

Вариант 8.3 характеризуется наличием функциональных норм управленца в сочетании с недооформленностью норм исполнительской системы. Этот вариант формально возможен, но маловероятен. Он может встретиться при организации управленцем принципиально нового (вообще или только для себя нового) исполнительского производства. Иначе трудно объяснить: отчего более сложные управленческие нормы прописаны, а исполнительские – нет. Ведь тогда управленцу, если он что-то понимает в содержании деятельности исполнителей, не составит труда разработать нормы производственного процесса. Таким образом, "жизнь" данного варианта представляется весьма кратковременной, так как не кто иной, как управленец, в первую очередь, заинтере-

ресован в определенности норм исполнительской деятельности. В силу крайней экзотичности данного варианта, оставим его без дальнейших комментариев.

Перейдем к типам деструкций, возникающих в отношениях между управленцем и исполнительскими структурами (см. сх. 9). В центре анализа – расстроенная связь "управленец – исполнитель". Вариант 9.1 характеризуется отсутствием целостных норм для исполнительской системы. Как следствие, управленец управляет исполнительскими звеньями по отдельности, не организуя самостоятельную координацию этих звеньев между собой даже по мелким вопросам. Такая организация работ создает крайнюю перегруженность управленца работой. С другой стороны, данная ситуация порождает феномен безответственности звеньев кооперации за общий итог совместной работы. По сути, исполнительские звенья ведут себя не как кооперативно связанные единой задачей, а как автономные и самостоятельные. Такие отношения между исполнительскими звеньями можно назвать содеятельностными. Очевидно, что коренной причиной такого положения вещей является сам управленец, не прописавший нормативно целостность кооперации, включающей в себя звенья как составные части. Такое "независимое" состояние звеньев может легко перейти в противодеятельностные отношения (см. выше: схема 5, вариант VI б), которые весьма разрушительны для кооперации.



***Схема 9. Типы деструкций в кооперативно-деятельностных отношениях между управленцем и исполнителями***

При аналитическом (рефлексивном) обнаружении такой ситуации управленец должен не только разработать нормы взаимодействия звеньев на основании общих целей, не только довести эти нормы до сведения исполнителей и обеспечить их понимание, но и контрольно-коррекционными действиями обеспечить адаптацию исполнителей к новым нормативным реалиям. Кроме этого, и сам управленец должен подстроиться (самоскорректироваться) под новые требования к управленческому воздействию. Иного пути нет.

Вариант 9.2 (схемы 9) возможен при попустительском отношении к нормативному предписанию характера взаимодействия между управленцем и исполнителями. Поскольку



отношения нормативно не закреплены, постольку возникает "почва" для произвола, и взаимодействия "оформляются" стихийно, создавая те или иные перегибы (варианты 9.2.1; 9.2.2 и 9.2.3).

В рамках варианта 9.2.1 "оформляется" открытое или скрытое противостояние исполнительной системы управленцу. Это возможно в случае потери (по каким-то причинам) доверия к прежнему управленцу со стороны исполнителей или прихода нового управленца, компетентность которого вызывает сомнения (как, например, в случае с молодым специалистом). Понятно, что такая позиционная связь очень деструктивна для деятельности и требует снятия противодеятельности, через внедрение деятельностно оправданных конструктивных отношений.

В вариации 9.2.2 отражен редкий случай скрытого подчинения управленца исполнительной системе. Как мы уже отмечали выше, управленец совмещает в своей деятельности "властные" и "обслуживающие" функции. Данный вариант сводит всю целостность управления к обслуживанию, со всеми вытекающими последствиями. Противоположным этому является вариант 9.2.3, в котором управленец, сохраняя свои властные полномочия, переводит исполнительскую систему на полное самообслуживание. В этом случае, он отказывается от какой бы то ни было помощи исполнителям, требуя результаты.

Итак, мы рассмотрели "чистые типы" деструкций в дея-

тельности. Естественно, более сложным является анализ, в котором данные типы синтезируются в зависимости от изучаемой ситуации. Но к такому анализу лучше приступать после приобретения навыков анализа практических ситуаций с опорой на "чистые типы".

# **Глава 4. Анализ организационной структуры системы деятельности**

Общие принципы анализа оргструктуры организации

Задача построения оптимальной организационной структуры (далее по тексту – оргструктура) предприятия очень важна и чрезвычайно ответственна. Ее значение вообще трудно переоценить, особенно если принять во внимание то обстоятельство, что конструкция оргструктуры фирмы влияет на эффективность деятельности фирмы по всем без исключения конкретным направлениям работы. Сложность этого вопроса заключается в невозможности сформировать некую универсальную оргструктуру, способную сохранять свою адекватность во все времена и при любых внешних условиях.

В этом вопросе нет панацеи. Но отсутствие панацеи не означает отсутствие общих принципов, которым должна соответствовать любая уникальная оргструктура. Они есть. И более того, игнорирование этих принципов в построении и поддержании оргструктуры, как красноречиво свидетельствует практика, не проходит безнаказанно. Срывы мероприятий, разбалансированное взаимодействие структурных единиц фирмы, конфликты между работниками, крайняя физи-

ческая перегруженность отдельных сотрудников, дисбаланс между полномочиями и ответственностью специалистов, организационный хаос, отсутствие условий для самостоятельных оперативных действий нижних подразделений фирмы и т.п. – вот далеко не полный список возможных следствий неправильной оргструктуры фирмы.

Формирование оргструктуры фирмы и ее анализ может осуществляться стихийно или организовано. Управленцы, склонные к стихийному анализу оргструктуры, ссылаются, как правило, на свой богатый опыт и/или на свою утонченную интуицию. Однако такие управленцы забывают о том, что не всякий "вчерашний опыт" можно забрать с собой "в будущее", и те, кто абсолютизирует свой опыт, обычно обманывают как свои, так и чужие ожидания.

Другая категория управленцев упорно ищет устойчивые опоры в деле формирования и анализа оргструктуры. Только такие управленцы, по большому счету, и нуждаются в строгих теоретических критериях и жестких основаниях в данной аналитической работе. Тем более, что построение и анализ организационной структуры фирмы – чрезвычайно ответственная управленческая работа, поскольку конструкция оргструктуры фирмы влияет на эффективность деятельности фирмы по всем без исключения конкретным направлениям работы, т.к. механизм всегда предопределяет характер процессов. Сложность построения оргструктуры заключается, в частности, в невозможности сформировать некую уни-

версальную оргструктуру раз и навсегда. Несмотря на это, существуют общие принципы, которым должна соответствовать любая уникальная оргструктура. И более того: игнорирование этих принципов в построении и поддержании оргструктуры, как свидетельствует практика, не проходит безнаказанно.

Традиционно, в менеджменте разговор об оргструктуре начинается (особенно в западном менеджменте) с определения различий между функционально-линейной, функционально-штабной, матричной, дивизиональной и т.п. структурами управления. Не умаляя значимости данных "различий", мы все же считаем, что начинать анализ и конструирование оргструктур необходимо с более общих принципов. Частично такой подход реализовали Виханский О.С. и Наумов А.И., которые ввели следующие элементы проектирования компании<sup>6</sup>:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи между частями и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия компании и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

---

<sup>6</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – Гардарики, 2002. С. 295–296.

Однако, на наш взгляд, для правильного оперирования данными и подобными элементами предприятия, необходимо осуществить принципиальный анализ компании как целого ("нечто"), помещенного в некую окружающую среду<sup>7</sup>. Приведем основные принципы структуризации фирмы.

Большое значение для анализа оптимальности структуры предприятия играют категориальные пары "Внешнее – Внутреннее" и "Статика – Динамика". Рассмотрим эти категории в соотнесении с компанией и ее структурой.

Категориальная пара "Внешнее-Внутреннее". Первое требование, предъявляемое этой категориальной парой – наличие функциональной границы, отделяющей внутреннюю жизнь предприятия от жизни внешней среды. Это означает, что внутри компании должен быть иной тип бытия по отношению к внешнему окружению, т.е. должны быть дополнительные нормы, правила и т.п., накладывающие ограничения на поведение человека внутри предприятия, кроме правил, присущих внешней для компании среде. Так, на любом предприятии сохраняются культурные нормы социальной жизни, но при этом вводятся нормы деятельности в соответствии со спецификой работы компании.

Однако из наличия строгой границы между предприняти-

---

<sup>7</sup> Частично, такой подход реализовывался в так называемом "системном анализе", получившем распространение примерно в 60–70-х годах XX века в СССР. Мы здесь не ставим задачу соотнесения наших положений о "целом", "частях целого" и т.п. с традиционными трактовками этих понятий в подходе "системного анализа".

ем и "иным" вовсе не следует изолированность предприятия относительно внешних условий. (Без взаимовыгодной связи с внешним не может существовать ничто живое, и предприятие как организованность – не исключение). Внутреннее устройство и требования на предприятии не должны входить в противоречие с внешней средой. Например, если внутри предприятия установлены правила жизни, "стирающие" более общие социокультурные нормы (правила внешнего), то в этом случае будут стабильно воспроизводиться внутренние напряжения в компании теми людьми, для которых социокультурные нормы имеют непреходящую ценность. "Внутреннее" предприятия и оргструктура как его важнейший элемент должны быть соотнесены с особенностями внешних условий: с социокультурными нормами, с правовыми рамками, с состоянием рынка, со стоимостью трудовых ресурсов и пр. Назовем это требование принципом соответствия внешними условиям различного характера. Несоблюдение данного принципа по отношению к оргструктуре фирмы приводит к неоправданной внутренней напряженности и неоптимальному взаимодействию с внешними для оргструктуры объектами. Длительное несоответствие этому принципу рано или поздно приводит к развалу (гибели) предприятия.

Категориальная пара "Статика-Динамика". На конструкцию оргструктуры существенное влияние оказывает фактор динамичности или статичности внешних условий. Подчеркнем, что статичность внешних условий может быть лишь от-

носителем. (Ведь даже так называемая "эпоха застоя", эталон стабильности, окажется не столь статична при более пристальном ее рассмотрении). Динамичность внешнего мира можно считать его атрибутивной характеристикой. Однако даже в легко заметной эволюционной динамике рынка есть, не для всех заметная, статика – незыблемость и неизменность объективных рыночных и производственных законов. Следовательно, чем больше объективных знаний о природе вещей у аналитика, тем в меньшей степени для него предстает динамичная изменчивость внешнего мира.

По отношению к предприятию, производящему какую-либо продукцию, статичным во внешней среде выступает тип заказа на эту продукцию, при всей изменчивости внешних характеристик продукции (внешний дизайн, дополнительные функции товара, характеристики мощности, тяжести, размера и т.п.). Причем для рыночной фирмы внешняя ситуация тем изменчивей, чем выше конкурентная борьба на рынке производимой продукции, и чем более переменен спрос. Именно эти обстоятельства заставляют руководство фирмы самому с опережением идти на модификацию производимой продукции, как бы опережая рост и динамику требований потребителя и тем самым получая преимущества перед конкурентами. Отметим, что в данном случае мы ведем речь уже о внутренней динамичности компании, направленной на повышение своей адекватности по отношению к внешней динамике, за счет ее прогнозирования.



Таким образом, к внутренней статике предприятия мы относим миссию компании, систему устойчивых и малоизменяемых (наиболее общих) норм, правил, установок корпоративной культуры, сложившиеся корпоративные традиции и, конечно же, – базовые элементы организационной структуры. Будучи несомненным элементом статике предприятия, оргструктура не должна быть "заморожена" в каком-то своем виде. Она должна иметь потенциал изменения при принципиальных "подвижках" внешней среды, а следовательно, обладать своей потенциальной динамикой перестройки. Если оргструктура не будет восприимчива к изменениям внешних условий, то она будет терять свою соотнесенность с внешним, что, как правило, приводит к упущенным выгодам и, далее, к кризису. Таким образом, оргструктура предприятия должна быть достаточно чувствительной к быстрым и принципиальным изменениям внешней ситуации. Это принцип чувствительности к внешней динамике<sup>8</sup>. Попутно отметим, что если оргструктура создается не под реализацию уникального заказа, а под принципиальный тип заказа, то такую структуру нет необходимости менять при

---

<sup>8</sup> Любопытную иллюстрацию этого принципа приводит Н. Тренев в статье «Изменения структур» (ж/л «Консультант директора» №7 (91) 1999 г.). «Динозавры обладали огромными размерами и физической силой... Мыши же ... были существенно меньше и слабее динозавров... Динозавру требовалось около 5 минут для прохождения реакции боли от хвоста к голове и около 5 мин для прохождения обратной реакции. В результате, когда мышь начинала отгрызать кусок хвоста у динозавра, проходило 10 минут, прежде чем он успевал отреагировать».

получении предприятием каждого нового заказа. Такое построение оргструктуры позволяет избежать ее чрезмерной и неоправданной динамичности, создавая некоторый устойчивый оргструктурный каркас, остающийся неизменным при различных заказах одного типа.

Кроме чувствительности восприятия внешних сигналов, должны быть организованы внутренние процессы понимания воздействия, выработки проекта реагирования и само реагирование. В свою очередь, принцип организованности внутренних процессов включает в себя свою статику и динамику. Разумная динамика предполагает логичность протекающих в компании процессов. Статика процессов заключается в наличии некоторых устойчивых форм и общих алгоритмов, неизменных при всем разнообразии задач, решаемых компанией. Например, функциональная структура какого-либо отдела может быть неизменной при решении отделом различных заданий, относящихся к его кругу задач и полномочиям. Так мы приходим к еще одному важному принципу – принципу внутренней устойчивости оргструктуры.

Другими словами, можно констатировать еще два очень важных принципа оргструктуры: принцип способствования организованности внутренних процессов и принцип способствования адекватности внешнего реагирования (действия).

Итак, сворачивая в формулу вышеизложенное, получаем в наиболее общем виде три наиболее общих принципа опти-

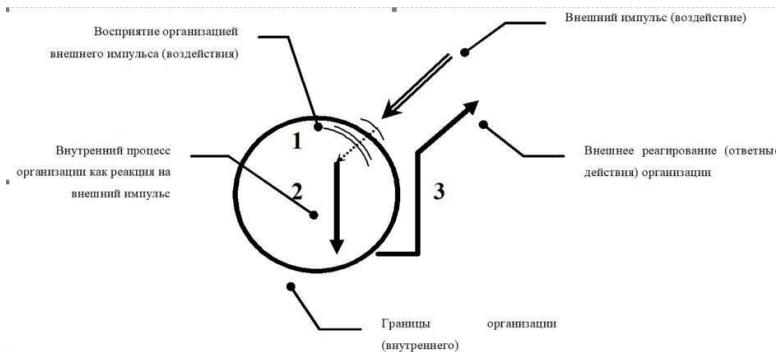
мальной структуры (см. сх. 1):

- "Чувствительность к "внешнему" импульсу (воздействию) (1);
- Внутренняя организованность внутренних процессов, связанных с внешним импульсом (воздействием) (2);
- Адекватность внешнего реагирования (3).

## **1. Чувствительность к внешнему импульсу (воздействию)**

Важной характеристикой восприятия компанией внешних воздействий выступает пара "повышенная чувствительность пониженная чувствительность". В данном случае мы имеем ввиду две крайности, одинаково вредные для предприятия. Повышенная чувствительность к внешнему создаст излишнюю нервозность, суетность, неоправданные переживания и т.п. относительно мелких, несущественных проявлений внешней среды. На оргструктуре такая тенденция может отражаться частыми и неоправданными изменениями по незначительным поводам. Другая крайность – пониженная чувствительность – чревата игнорированием значимых для компании изменений внешних условий. Например, в течение периода перехода нашей экономики с плановой на рыночную многие предприятия "старой закалки" долгое время сохраняли прежние формы оргструктуры, что на порядок снижало эффективность их деятельности, приводя их к

банкротству.



### ***Схема 1. Общая схема реагирования нечто***

Значимым критерием оценки восприимчивости компании является также адекватная чувствительность к типу внешних воздействий, имеющих прямое отношение к предприятию (динамика рынка товаров предприятия, изменения налогового законодательства и т.п.), и меньшая чувствительность к второстепенным внешним импульсам (демографические, социокультурные и другие подобные изменения). Другими словами, в механизме восприятия внешнего должны быть своего рода "фильтры", пропускающие только значимые для предприятия воздействия. Категориальная пара "действительное-возможное" воздействие задает требования к восприятию компанией не только текущих воздействий (в настоящее время), но и возможных воздей-

ствий внешней среды (в ближайшем будущем). В контексте оргструктуры немаловажное значение имеет прогнозирование изменений внешних условий и плавное внесение коррекций в существующую оргструктуру, предвосхищая серьезные внешние изменения.

## **2. Внутренняя организованность внутренних процессов, связанных с внешним импульсом (воздействием)**

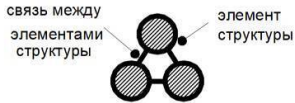
Организованность внутренних процессов зависит, в первую очередь, от оптимальности конструкции оргструктуры предприятия. Если структура построена неверно, то возрастает вероятность возникновения затруднений в координации работы частей структуры. Особенно это касается типов внешнего воздействия, требующих для выработки реакции скоординированности нескольких подразделений (служб, отделов и пр.). От кооперативности выработки проекта ответного действия несколькими подразделениями зависит и качество проекта, и своевременность его создания. (В наиболее общем виде этот процесс включает в себя, как минимум, четыре фазы: изучение характера внешнего воздействия, поиск его причин, выработка проекта ответных действий и подготовка всех звеньев предприятия к реагированию в соответствии с проектом).

Так мы подходим к условию, входящему в принцип

организованности и оперативности внутренних процессов: оргструктура должна способствовать удобству координации внутренних процессов между оргчастями структуры.

### 3. Адекватность внешнего реагирования

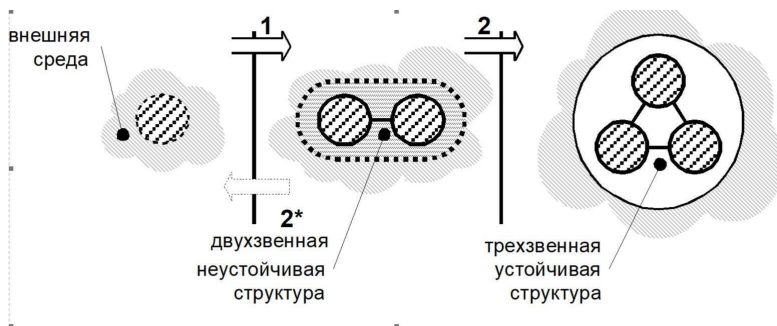
Естественно, что адекватность внешнего реагирования зависит от правильного анализа внешних импульсов и реалистичного плана ответной реакции. Но не только. В реагировании крайне важна организованность самого процесса, его соотнесенность с конкретными внешними условиями. При организации действий необходимо учитывать профессиональную специфику и компетентность звена предприятия в том виде внешних мероприятий, который предписывается этому звену.



#### *Схема 2-3. Структура и система*

Структура, по понятию, имеет части (элементы) и связи (отношения) между ними (см. сх. 2). При функциональ-

ном подходе, каждая из частей (элементов) структуры имеет свою функцию, и, следовательно, между ними есть принципиальные отличия. В наиболее общем виде, эти отличия состоят в следующем: первый элемент структуры ответственен за восприятие внешних воздействий; второй элемент структуры ответственен за внутреннюю работу; третий элемент – за реагирование на внешнее воздействие с опорой на результаты внутренней работы (т.е. на результаты работы второго элемента).



#### ***Схемы 4. Становление устойчивой системы и функционирование системы***

Более простой вариант двухзвенной структуры очень неустойчив, в связи с неразличенностью одной из обязательных функций. В силу этого, двухзвенную структуру можно считать временно-промежуточным состоянием между однородностью и структурной целостностью (см. сх. 3). "Судь-

ба" двухзвенной структуры – либо усложниться и стать трехзвенной (2), либо "развалиться" (деградировать) (2\*).

Руководство предприятия должно контролировать на принципиальном уровне баланс соответствия между внутренним устройством компании (система производства, маркетинга, снабжения и т.п.) и спецификой изменения макро- и микроокружения. При обнаружении значимых несоответствий в обозначенном балансе, руководство должно осуществить более тщательное исследование внешних и внутренних условий и локализацию проблем. (Поскольку любая проблема связана с потерей соответствия формы деятельности изменившимся требованиям, проблематизация означает обнаружение несовершенных узлов в существующей нормативной системе: оргструктуре, стратегии, технологических нормах и пр.). После этого высшее управление должно приступить к процессу совершенствования нормативной системы, направленному на снятие обнаруженных проблем. Если при этом обновленная нормативная система более адекватна "внешним условиям" и качественно отличается от предыдущей, то можно говорить о необходимой предпосылке развития деятельности предприятия. Достаточная предпосылка возникает при включении всех ресурсов предприятия в работу по обновленной форме. Как только предприятие приобретет стабильность в воспроизводстве деятельности по усовершенствованной форме, можно говорить о том, что предприятие вышло на новый виток своего функционирования.



Таков единичный цикл развития предприятия.

Принцип распределенности основных видов работ среди функциональных единиц фирмы. Данный принцип гласит о необходимости учета всех основных видов работ предприятия при разработке и анализе оргструктуры. Очевидно, что неучет каких-то видов работ фирмы в явном виде приведет к необходимости в ходе кампании "подзагружать" дополнительными работами работников учтенных направлений. При этом в силу объективной необходимости и неожиданной срочности неучтенные виды задач могут быть поручены работникам, некомпетентным в решении таких задач, что ведет, как правило, к печальным последствиям.

Принцип жесткого определения функций структурных элементов. Оргструктура может быть дееспособной только в случае ясного и четкого определения функциональных обязанностей структурных единиц организации. Размытость, неясность функций подразделений – прямой путь к организационному хаосу на предприятии и противоречиям между этими подразделениями. Необходимость жесткого определения функций относится не только к структурным элементам предприятия (направлениям, отделам, подотделам и т.п.), но и к конкретным должностным единицам.

Принцип оптимальной дифференциации структуры фирмы. При распределении всех требующихся видов работ в компании по функционалу необходимо учитывать две возможные крайности.

Первая крайность: неоправданно низкая степень функциональной структурированности отделов. Например, если группа имеет численность более семи человек в силу большого объема работ, то отсутствие персонально закрепленного круга задач приводит либо к стихии распределения, либо к перегрузке руководителя группы, связанной с необходимостью постановки конкретных задач каждому исполнителю ежедневно. В такой ситуации целесообразно ввести два или более сквозных направления работы этой группы и разбить ее на две или более подгруппы (подотдела), с назначением в каждой подгруппе своего ответственного.

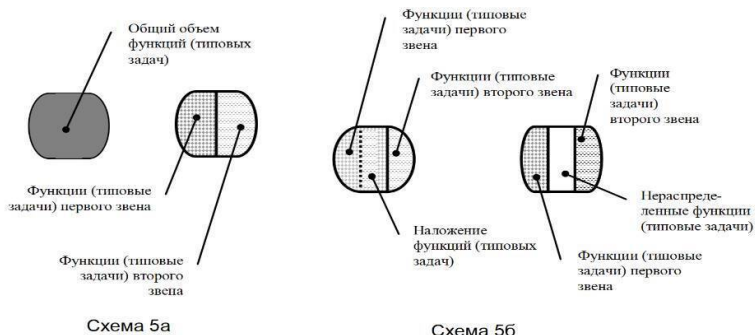
Вторая крайность: чрезмерная степень функциональной структурированности. Такой перегиб ведет к недопустимо "узкому" функционалу работников и возникновению многих "пограничных" (межпозиционных) задач. Это особенно чревато негативными последствиями, если между специалистами недостаточно высок командно-коллективный дух, что в результате приводит к ситуациям переложения ответственности, противоречиям, спорам и т.п. Выход – в разумном "укрупнении" функционала работников, но не настолько, чтобы "впасть" в первую крайность.

Принцип неналожения функций и отсутствия зон безответственности. Из этого принципа следует, что в функциональной структуре предприятия не должно быть:

- дублирования функций (типовых задач);
- "подвешенных", ни за кем не закрепленных функций (ти-

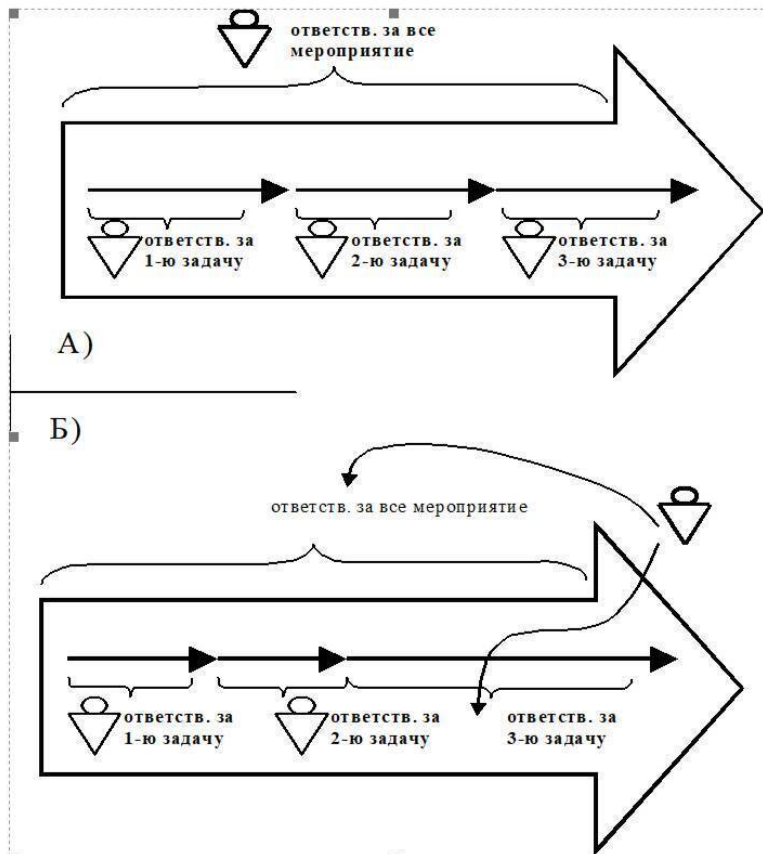
ПОВЫХ ЗАДАЧ).

Этот принцип можно наглядно проиллюстрировать на схеме (см. сх. 5-а, 5-б)



### ***Схема 5. Принцип закрепления единоличной ответственности.***

В деятельности компании очень много типичных мероприятий, в которых требуется соорганизованная работа двух и более специалистов (или двух и более равноправных по оргструктуре подразделений).



**Схема 6. Распределение ответственности**

Но даже когда в запланированное мероприятие включены две и более одноуровневые рабочие единицы, ответствен-

ность за событие в целом должна лежать на одном должностном лице (см. сх. 6а).

Причем это должностное лицо не обязательно выше по служебной иерархии. Это может быть равноправный с участниками специалист, назначаемый ответственным за все мероприятие по принципу преобладания в мероприятии его типа работы. Тогда такой специалист может быть ответственным как за часть задач в мероприятии, так и за все мероприятие в целом (см. сх. 6б).

Принцип кооперативности структурных единиц. Этот очень важный принцип должен учитываться при создании и поддержании оргструктуры путем ясного определения позиционных (межфункциональных) отношений между подразделениями фирмы. Другими словами, для слаженного взаимодействия отделов требуется описание правил и норм этих взаимодействий для достижения общих целей фирмы.

Принцип эффективности вертикальных связей в структуре фирмы. Одним из основных критериев эффективности вертикальных связей можно считать длину цепи команд, идущих сверху, и скорости информационных потоков, идущих снизу. Если в вертикальных связях нет должной оперативности реагирования "сверху-вниз" и "снизу-вверх", то это значит, что вертикаль неэффективна.

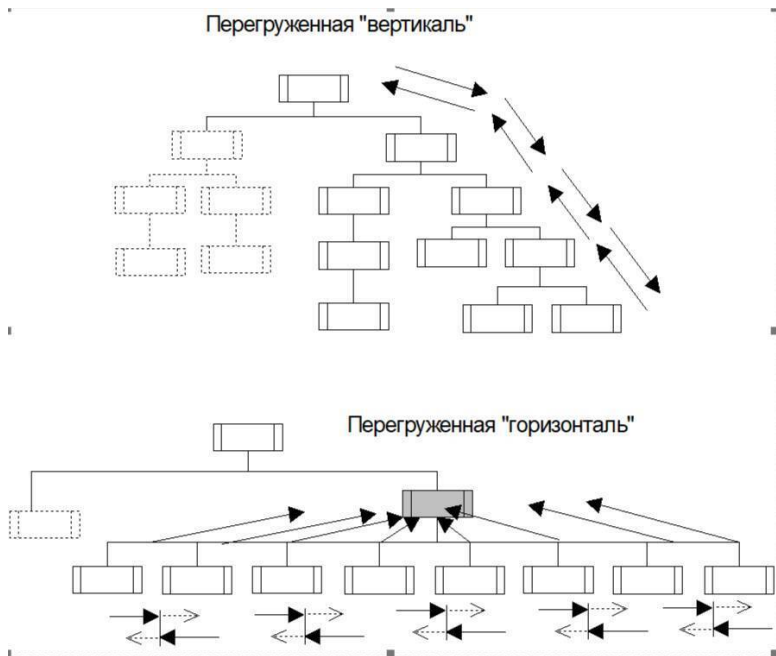
Принцип эффективности горизонтальных связей в структуре фирмы. Под эффективностью горизонтальных связей мы понимаем возможность решать задачи определенного

типа подразделениями одного уровня совместно в рамках своих полномочий, не привлекая вышестоящие инстанции. Естественно, здесь не идет речь о стратегических решениях, которые всегда остаются прерогативой высшего управленческого звена. Мы имеем ввиду задачи ситуационно-оперативные – для низших звеньев оргструктуры и тактические – для средних звеньев фирмы.

Только сохраняя разумный баланс между "управленческой вертикалью" и "исполнительской горизонталью" на разных уровнях, можно добиться желанной гармонии в оппозиционной паре "основательность (решения задач и проблем) – оперативность (решения задач и проблем)". Исходя из этого, можно зафиксировать общее требование, интегральное для позиций "вертикаль-горизонталь" – принцип оптимальности соотношения объема горизонтальных и вертикальных связей. Такой оптимизации способствует четкое разделение полномочий и ответственности на три основных уровня в оргструктуре фирмы: стратегический (высшее звено управления); тактический (среднее звено управления) и ситуационно-оперативный (нижнее звено управления).

Изобразим на схеме два возможных перегиба в вертикально-горизонтальном равновесии (см. сх. 7). При "вертикальном перегибе" возникает недопустимо длинная цепь команд сверху и поступления информации снизу. Это влечет за собой крайнюю инертность и нерасторопность системы. В этом варианте, подкрепленном, как правило, дирек-

тивным стилем управления, легче поддерживать дисциплину, но труднее инициировать творческую активность во всех звеньях.



***Схема 7. Горизонтальная и вертикальная перегрузка оргструктуры***

При "горизонтальном перегибе" крайне усложняется задача управленческого звена по координации нижестоящих

звеньев. При управлении семью и более исполнительскими звеньями в динамичных условиях руководителю просто не хватает времени и физического ресурса для своевременного решения всех задач. Это ведет к спонтанной активности и самостоятельности подразделений, а при их недостаточной самоорганизации во взаимодействии – к организационному хаосу. В этих условиях может возникать разбалансировка во взаимодействии равноправных звеньев структуры, что приводит к противоречиям, конфликтам и т.п.

Принцип равномерности функциональной нагрузки. Данный принцип направлен против тенденции на недозагрузку одних звеньев за счет объективной перегрузки работой других. Такой перекося чреват не только физической переработкой и напряжением работников перегруженных подразделений, но и срывом мероприятий вследствие временного цейтнота.

Принцип "эволюционности" развития оргструктуры. Термин "эволюционность" взят в кавычки не случайно. В данном контексте имеется в виду квази- (или как бы) эволюционность. Эволюция предполагает естественный ход вещей, т.е. естественную перестройку системы под давлением возникающих во времени факторов. Мы же имеем в виду имитацию естественного роста структуры в мышлении управленца, проектирующего эту структуру. Так, создание новых подразделений может осуществляться при появлении в ходе работы компании новых задач и привлечении под эти задачи



нового персонала (см. принцип "базово-сервисных" отношений).

Подведем итог введенным принципам.

Всеобщие принципы оргструктуры

Принцип соответствия внешним условиям

Принцип чувствительности к внешней динамике

Принцип организованности внутренних процессов

Принцип адекватности внешнего реагирования

Принцип внутренней устойчивости оргструктуры

Специализированные принципы оргструктуры

Принцип кооперативности структурных единиц.

Принцип удобства координации внутренних процессов

Принцип распределенности основных видов работ среди функциональных единиц фирмы

Принцип жесткой определенности функций структурных элементов

Принцип оптимальной дифференциации структуры фирмы

Принцип неналожения функций и отсутствия зон безответственности

Принцип равномерности функциональной нагрузки

Принцип закрепления единоличной ответственности

Принцип соблюдения базово-сервисных отношений

Принцип оптимальности соотношения объема горизонтальных и вертикальных связей

Принцип эффективности вертикальных связей в структу-

ре фирмы

Принцип эффективности горизонтальных связей в структуре фирмы

Принцип "эволюционности" развития оргструктуры

Изложим еще ряд более частных принципов, не требующих подробного пояснения, но существенно влияющих на эффективность работы структуры:

Принцип единоначалия;

Принцип "золотой середины" между "директивностью" и "инициативностью";

Принцип поддержания оптимальности условий для "технологизации" и "инновационности";

Принцип баланса между универсальностью и специализированностью отделов;

Принцип разумного делегирования полномочий и ответственности "сверху вниз";

Принцип продуманной фильтрации поступающих "вверх" сведений о ситуации;

Принцип ясного разделения задач и проблем на разряды: "решаемые индивидуально" и решаемые "коллегиально".

Кроме того, распределяя функции и создавая нормы для структурных единиц, желательно учитывать их общую специфику работы.

Если характер функции рутинный (есть четкий и неизменный алгоритм действий) – создаются условия для стандартизации работы.

Если характер функции творческий (креатив) – создаются условия для инновационности и инициативности.

Если характер функции управленческий – создаются условия для самостоятельного принятия решений и взятия на себя ответственности в пределах своих полномочий.

Если характер функции обслуживающий – создаются условия для оказания оперативной и компетентной помощи.

# **Глава 5. Стратегический анализ деятельности предприятия**

Как уже отмечалось ранее, экономический цикл (далее по тексту: Э-цикл) включает в себя следующие типовые шаги (сх.1):

Исследование содержания потребительского спроса.

Разработка бизнес-плана (проектирование) по производству и реализации продукта.

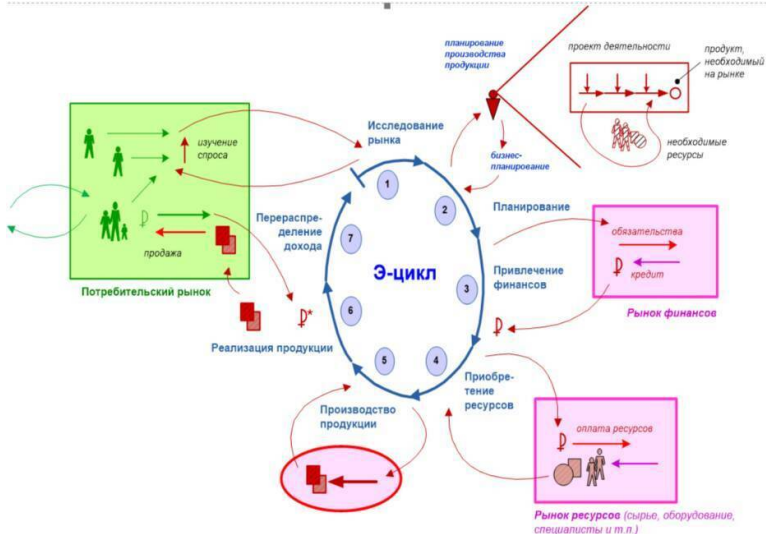
Заем в банке финансовых средств, необходимых для обеспечения ресурсами своей производственной деятельности.

Приобретение ресурсов для производства (исходный материал, средства, работники и т.д.).

Производство запланированной продукции.

Сбыт произведенной продукции на рынке реализации.

Перераспределение дохода (возврат займа в банк с процентами, стабилизация цикла (выдача зарплаты и прочее)) и подсчет прибыли.



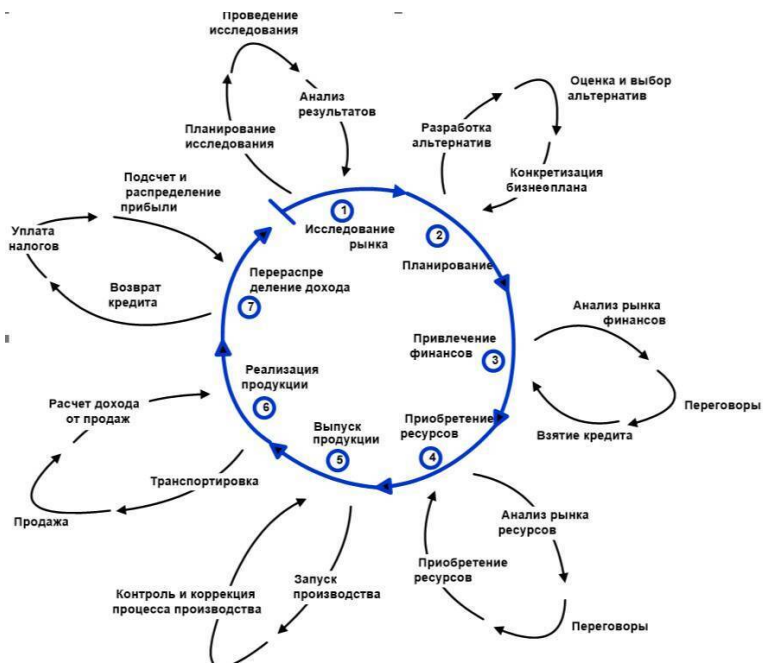
## Схема 1. Предпринимательская деятельность (экономический цикл)

Каждый из указанных семи бизнес-процессов может быть конкретизирован в свой воспроизводящийся цикл со своей спецификой (см. сх. 2). Это дает по-прежнему системную, но уже более конкретную план-карту деятельности предприятия.

Тогда для построения Э-цикла конкретного предприятия нужно начать с соотнесения общего Э-цикла с бизнес-процессами реального предприятия на самом общем уровне. Следует задать следующие вопросы:

Как осуществляется исследование потребительских запросов?

Как разрабатывается бизнес-план деятельности?



**Схема 2. Бизнес-процессы второго уровня Э-цикла**

Берется ли кредит в банке?

Как организован процесс приобретения ресурсов для производства (исходный материал, средства, работники и т.д.)?

Как организован процесс производства запланированной продукции?

Как осуществляется реализация произведенной продукции на потребительском рынке?

Как организован процесс перераспределение дохода (возврат займа в банк с процентами, выдача зарплаты и прочее)) и подсчет прибыли?

Необходимо на общем уровне (без деталей) увидеть причинно-следственную связь процессов деятельности предприятия.

Только после того, как картина работы предприятия в целом стала ясной, логика – прозрачной, можно переходить к углублению и детализации отдельных бизнес-процессов предпринимательского цикла, опираясь на схему 2.

Следует отметить, что данный цикл относится напрямую к производственному предприятию. Торговый предприниматель встраивается в процесс реализации к производственному предприятию. Для торговли можно построить свой предпринимательский цикл, в котором будет, соответственно, отсутствовать производственное звено.

Особой спецификой обладает и банковская деятельность. На общем Э-цикле банк фигурирует как кредитующий финансовыми ресурсами (под проценты) производственного предпринимателя. С этой точки и нужно выводить банковский предпринимательский цикл.

На схеме 1 видно и отличие потребительского рынка

(продажа конечному потребителю) от снабженческого рынка (продажа ресурсов производителю).

Степень детализации процессов и подпроцессов зависит от их сложности и производится обычно в специфичных для предприятия процессах. Т.е. понятные, очевидные процессы можно оставлять на достаточно общем уровне, а процессы, в которых масса нюансов и вариаций, необходимо конкретизировать до простоты и логической ясности.

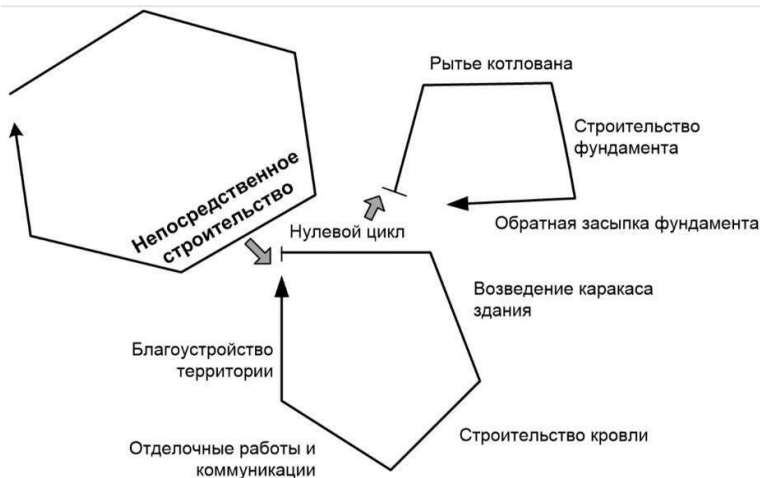
Главный принцип структуризации в описании той или иной экономической деятельности – вложенность процессов, т.е. деление базовых процессов общего цикла на подпроцессы, которые, в свою очередь, могут разделяться на под-подпроцессы и т.д. При этом необходимо разделять базовые и сервисные процессы в цикле предпринимательской деятельности.

Такой подход позволяет легко ориентироваться в большом объеме содержаний, имеющих разный уровень конкретности, не теряя при этом целостного видения объекта. Особенно это относится к ключевым (базовым) процессам цикла – к примеру, в торговле – это реализация товара, в транспортной отрасли – непосредственное оказание транспортных услуг, в строительстве – строительные работы и т.п.). Желательно сохранить принцип цикличности и в прописании серии подпроцессов (см. пример в схеме 3).

Реальная схема работы выводится из идеальной абстрактной схемы через конкретизацию процессов и подпроцессов

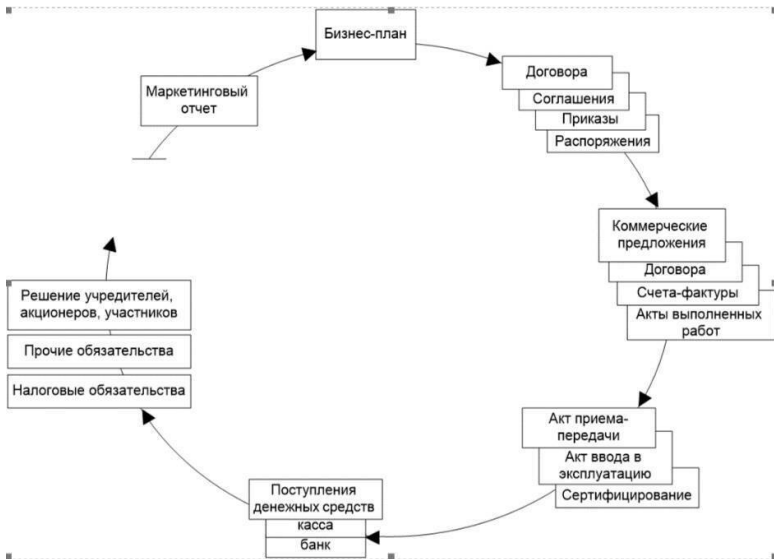


в исследуемой организации. Конкретизацию можно вести в различных направлениях, в зависимости от интереса исследователя.



### ***Схема 3. Цикличность подпроцессов первого и второго уровней***

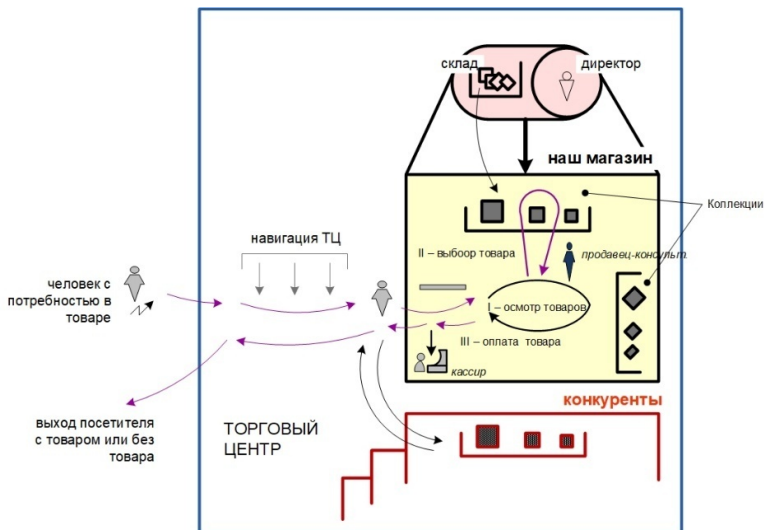
Например, конкретизация цикла предпринимательской деятельности в контексте финансовой документации отражает фиксацию количественной информации о состояниях жизни объекта. Прикрепление к конкретному бизнес-процессу бухгалтерской документации дает возможность определять степень обоснованности (логичности) любой операции (см. схему 4).



**Схема 4. Пример. Место учетной документации на Э-цикле**

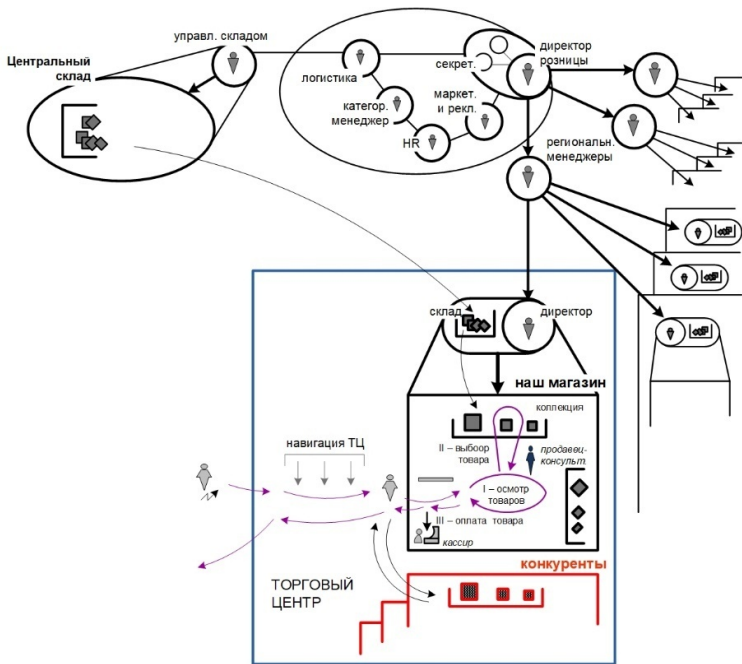
# **Глава 6. Построение схемы "разрывов" процессов деятельности на примере сети магазинов**

Построение схемы возможных "разрывов" ключевых процессов нужно осуществлять в несколько этапов. Сначала рисуется схема базисного для деятельности процесса: для промышленной деятельности – это процесс производства продукции под заказ, для торговой – сам процесс продаж и т.п. Затем дорисовывается система управления. В следующей схеме раскрывается содержание работы сервисов управления по обеспечению своими услугами базисного процесса. И лишь после того, как все основные процессы на схеме отражены, фиксируются возможные "разрывы" процессов. После этого, для выявления существующих "разрывов" в деятельности, сопоставляется "схема возможных "разрывов" с картиной реальных затруднений и проблем в анализируемой деятельности.



### *Схема 1. Схема работы магазина*

В нашем примере, на Схеме работы магазина показан цикл жизни потенциального/реального покупателя в Торговом Центре (вход в ТЦ, поиск нужного магазина по навигации ТЦ, осмотр и выбор нужного товара, приобретение товара и покидание магазина и ТЦ). Обслуживают этот цикл продавец-консультант и кассир. Их работа по продаже клиенту товара и есть базисный, главный процесс магазина.



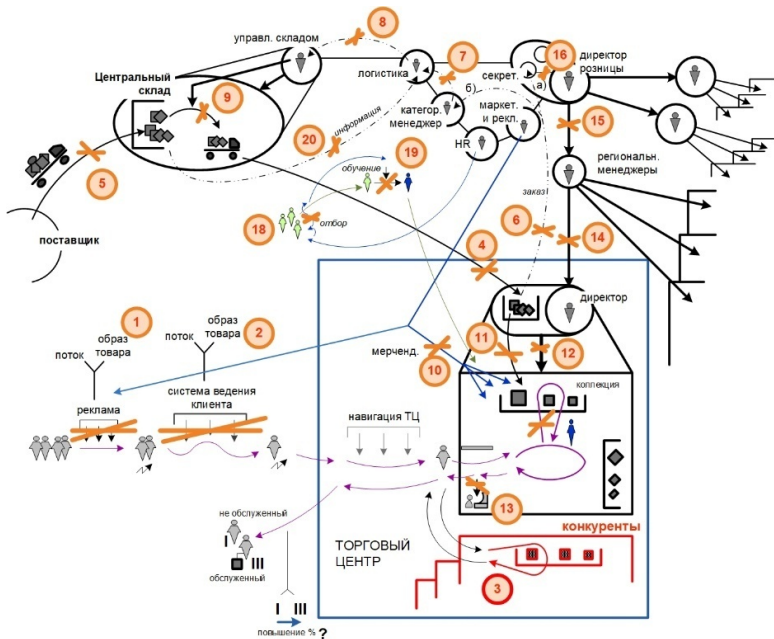
## Схема 2. Схема управления сетью магазинов

На Схеме управления сетью магазинов введены ключевые представители системы управления, учтены иерархичность управленцев (директор, региональный менеджер, директор розницы и т.п.) и их сервисы (менеджер логистики, категорийный менеджер, управляющий складом и т.п.). В этой схеме важно четко обозначить, кто кому подчиняется, кто кому является сервисом и по какому направлению. Естественно,



прорисован процесс обслуживания сервисом базисного процесса, т.е. отражен его полезный вклад в бесперебойность работы главного процесса.

На четвертой схеме (Схема возможных "разрывов" в управлении сетью магазинов) остается ввести места возможных приостановок ("разрывов") процессов. Это делается сначала формально-графически, т.е. вводятся "разрывы" всех нарисованных процессов, ведь остановка или перебой ("пробуксовки") любого из нарисованных процессов влечет за собой сбой и в базисном процессе. А во вторую очередь, идет содержательное осмысление: что означает "разрыв" этого процесса? Какие в реальности возможны формы проявления "разрыва" этого процесса? Все это есть подготовка к последующему сопоставлению с реальной картиной существующих затруднений в анализируемой деятельности.



**Схема 4. Схема возможных «разрывов» в управлении сетью магазинов**

В результате такого сопоставления выявляются нестабильные процессы. А далее остается только понять, в чем причина такой нестабильности (субъективный фактор или несовершенство системы), спроектировать программу усиления "слабого" процесса и воплотить эту программу в жизнь.



Краткое описание содержания «разрыва»:

1. В рекламе не формируется образ товара как желательный для потенциального потребителя;
2. В системе ведения клиента не формируется образ товара как желательный для потенциального потребителя;
3. «Увод» покупателя конкурентами более привлекательным товаром (низкая цена, лучший сервис, лучшее качество и т.п.);
4. Задержка поставки коллекции в магазин;
5. Задержка поставки коллекции на центральный склад поставщиком;
6. Ошибочный/несвоевременный заказ со стороны директора магазина;
7. Ошибочный/несвоевременный заказ со стороны каторийного менеджера;
8. Ошибочный/несвоевременный заказ со стороны специалиста по логистике;
9. Неправильные приоритеты при отгрузке или отсутствии товара (в т.ч. бракованный товар, воровство, беспорядок в системе хранения);
10. Ошибки мерчендайзера (неправильные манекены в витрине, планограмма, несоответствующее требованиям торговое оборудование и т.п.);
11. Несвоевременная выдача товара в торговый зал;
12. Ошибки директора магазина:  
– управление персоналом,

- управление товаром,
- управление мерчендайзингом,
- административно-хозяйственное управление.

13. Ошибочное функционирование кассового узла;

14. Отсутствие/нарушение контроля региональным менеджером;

15. Отсутствие/нарушение контроля директором розницы;

16. Отсутствие/нарушение стандартов информирования о сбоях в поставках;

17. Ошибочная работа персонала магазина (нет нужных способностей, нет нужной мотивации);

18. Отбор персонала не соответствует профилю должности;

19. Отсутствие/нарушение системности в обучении персонала магазина;

20. Технические сбои в информационной системе.

## **Литература**

1. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. М., 2002.

2. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии, М., 1995.

3. Анисимов О.С. Организационные онтологии и анализ систем деятельности (А.А. Богданов и современная методо-

логия). М., 2002.

4. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). Т.1–2, М., 1989.

5. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.

6. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента, М., 1995.

7. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления, Л., 1986.

8. Щедровицкий Г.П. Избранные труды, М., 1995.

9. Верхоглазенко В.Н. Методология и стратегическое управление. – М.: Авторская мастерская, 2019. – 344 с.

10. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли / Второе издание – М.: Авторская мастерская, 2019. – 264 с.

11. Верхоглазенко В.Н. Управление в методологическом подходе. – М.: Авторская мастерская, 2019. – 346 с.

12. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли. – М.: Издательство «OneBook.ru», 2013.

13. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012.

# Об авторе

**Верхоглазенко Владимир Николаевич**



Создатель и руководитель Центра АКМЭ, методолог.

30-летний опыт работы в качестве консультанта, бизнес-тренера, игротехника и макроигротехника. Организатор и участник более сотни оргдеятельностных игр.

С 1993 г. участник Межрегиональной игротехнической и методологической ассоциации ММПК (Московский методолого-педагогический кружок).

Со-разработчик и игротехник «Школы стратегов» ММПК (для Администрации Белгородской области и Сибирской Аграрной Группы).

Член экспертного совета Ассоциации русскоязычных коучей.

Создатель «Школы самоорганизации и методологии» (с 2020 г.)

Автор нескольких книг («Самоорганизация как формула успеха», «Методология и стратегическое управление» и др.) и более полусотни публикаций по менеджменту.

Работал с компаниями: Центр Международной торговли, Сибирская аграрная группа, Торговая сеть "Магнит", РУ-САЛ, Трансойл, ЮИТ ДОН, Вельский лес и др.

Ютуб- и Телеграм- каналы: "Школа самоорганизации и методологии"

## Книги автора

1. Верхоглазенко, В.Н. Самоорганизация человека в методологическом подходе – Великий Новгород. «Печатный двор», 2022. – 172 с.
2. Верхоглазенко В.Н. Методология и стратегическое управление. – М.: Авторская мастерская, 2019. – 344 с.
3. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли / Второе издание – М.: Авторская мастерская, 2019. – 264 с.
4. Верхоглазенко В.Н. Управление в методологическом подходе. – М.: Авторская мастерская, 2019. – 346 с.
5. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли. – М.: Издательство «OneBook.ru», 2013.
6. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012.
7. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Психология прибыли. – М.: Приор-издат, 2005. – 176 с.
8. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. – М.: Издательство «OneBook.ru», 2014.
9. Анисимов О.С. Мышление стратега: Стратегическое управление в схемах. Выпуск 7/ Составитель – В.Н. Верхоглазенко. – М., 2009.

10. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Звездёнков А.А. Демократизация общества и технологии предвыборной кампании. М. – 2007. – 238 с.

## **О Центре АКМЭ**

Организация Центр АКМЭ, образованная в 2006 году, оказывает комплекс услуг по совершенствованию системы управления компанией за счет проблемно-проектных и стратегических бизнес-сессий с топ-менеджерами и развития управленческих навыков руководителей. Организация активно использует в своей работе формат организационно-деятельностной игры.

Команда специалистов Центра АКМЭ – группа высококвалифицированных экспертов из различных профессиональных сфер (управление, консалтинг, игротехника, коучинг, бизнес-тренинги, наука, методология и др.) и областей знаний (менеджмент, стратегическое управление, маркетинг, управление персоналом, сетевые организации и др.).

Методологические средства, на которые опираются консультанты Центра, позволяют снимать межпредметные противоречия и системно перевязывать различные направления деятельности с получением мощного синергетического эффекта у организации-клиента.

Методологи-игротехники Центра имеют огромный опыт проведения бизнес-сессий в наиболее прогрессивной форме

– в формате организационно-деятельностной игры.

Бизнес-тренеры Центра специализируются на проведении уникальных тренингов по развитию управленческих и профессионально-личностных навыков. Достижение надежного учебного эффекта в работе обусловлено использованием бизнес-тренерами и игротехниками только активных форм обучения ("деловая" и "оргдеятельностная" игра, "тренинг" и т.п.), позволяющих в короткие сроки осваивать сложные технологии.