

Е. А. Кургин

## МОДЕЛЬ КОМПАНИИ КАК СОВОКУПНОСТЬ ПРОЦЕССОВ КООРДИНАЦИИ

В статье представлена модель компании как совокупность процессов координации. Дан обзор общих подходов к организационным и управленческим процессам, введена в рассмотрение матрица процессов и обоснована концепция центров ответственности в компании.

### ВВЕДЕНИЕ

Существует множество взглядов на описание компании как в статическом, так и в динамическом плане. Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. Функциональный взгляд позволяет компании ответить на чрезвычайно важный для менеджеров вопрос: *что необходимо делать* — приобретать средства производства; нанимать персонал; заниматься производством; налаживать сбыт? Одновременно нужно дать ответ и на другой актуальный для фирмы вопрос о том, *кто это будет делать*. Ответив на оба из них, мы получаем один из вариантов классической структуры фирмы: линейно-функциональную, дивизиональную либо матричную. Процессный взгляд заставляет задать еще несколько вопросов: *кому поручить? когда осуществить?* В этом случае из функциональной сферы мы переходим в сферу функционально временную — динамическую. Структурный подход к описанию компании имеет достаточно ранние корни [Barnard, 1938], но активно начал развиваться под влиянием взглядов Минцберга [Mintzberg, 1979; Минцберг, 2001]. Процессный подход получил свое распространение при изучении рабочих процессов прежде всего в рамках движения качества и реинжиниринга [Hammer, Champy, 1993]. В границах реинжиниринга при рассмотрении рабочих процессов были разработаны различные инструменты описания и трансформации процессов и увеличения их эффективности. К ним можно отнести составление карты процесса, моделирование данных и разработку

---

© Е. А. Кургин, 2005

комплексных технологий, таких как технология WFMS (Work Flow Management System) [Громов, Каменнова, Старыгин, 1997] и ERP (Enterprise Resource Planning). Связь соответствующего подхода в управлении со стратегическими проблемами и ресурсными концепциями менеджмента содержится в статьях [Катькало, 2002а; 2002б], а инструментарий процессного подхода подробно изложен в книге [Репин, Елиферов, 2004]. Взгляд с позиций управленческих процессов рассматривает организацию как социальный объект, состоящий из различных групп, имеющих собственные интересы и вступающих в конфликт по поводу планов и ресурсов организации. Поэтому управленческие процессы в значительной мере связаны с согласованием конкурирующих интересов различных групп, что требует построения межличностных сетей, маневрирования и внутренней политики [Newman, Summer, Warren, 1972]. В работе Гарвина [Garvin, 1998] предпринята попытка унифицировать схему анализа процессов, рассматривая как организационные, так и управленческие процессы. В настоящем исследовании вводится в рассмотрение матрица процессов, и на ее основе предлагаются подходы к анализу разделения ответственности менеджмента внутри организации. Это позволяет предложить унифицированный подход к структурному построению организации на основе центров ответственности. Тем самым достигается координация процессов, соответствующая структурному построению организации.

**Матрица процессов.** В широком смысле бизнес-процессы можно определить как совокупность задач, координации и действий, которые вместе — и только вместе — преобразуют затраты в результаты. В рамках компаний такими затратами и результатами могут быть товары, услуги, материалы, информация и люди. Типичные процессы — это разработка нового продукта, выполнение заказа и обслуживание клиентов, распределение ресурсов и принятие решений. Обычно предлагается общее разделение процессов на две группы: организационные процессы и управленческие процессы. Организационные процессы в большей мере сфокусированы на организации, а управленческие — на менеджерах как индивидуумах. В составе организационных процессов обычно выделяют три категории — рабочие процессы, поведенческие процессы, процессы изменений. Управленческие процессы относятся не только к координации, но и к распределению власти и влияния. Мы выделим три управленческих процесса: навигацию, социальную адаптацию, мониторинг и контроль.

Поскольку все процессы взаимосвязаны, то объединим их в матрицу процессов (рис. 1), которая позволяет взглянуть на процессы в организации с единых позиций и может быть полезна для решения различных задач, находящихся на пересечении организационных и управленческих процессов.

## Управленческие процессы

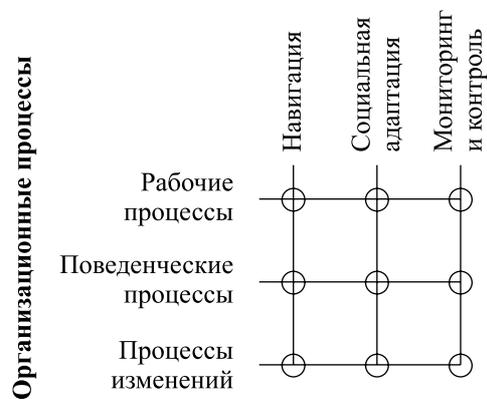


Рис. 1. Матрица процессов

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

**Рабочие процессы.** К настоящему времени разработаны « типовые » виды рабочих процессов. Перечень таких процессов предложен Американским центром производительности и качества. Тем не менее не следует утверждать, что можно ограничиться использованием типовых бизнес-процессов. Часто они индивидуализированы и свойственны только конкретной компании. В большей мере это относится к описанию взаимодействия процессов в компании. На выделение бизнес-процессов в конкретной компании оказывают влияние как объективные факторы (производственные мощности, производимые продукты, освоенный рыночный сегмент, утвержденная стратегия и прочие факторы внутренней и внешней среды организации), так и субъективные (пристрастия менеджеров к рискованным или малорискованным решениям, представления менеджеров о деятельности фирмы, ее стратегии, идеологии и т. д.). Конструирование бизнес-процессов становится новым и самостоятельным видом менеджерской деятельности, где правила, если они и действуют, касаются наиболее общих моментов и подходов. Эта деятельность выводит менеджерскую работу за узкие рамки инженерного подхода, открывая широчайший простор творческой инициативе и выработке нестандартных управленческих решений.

Большинство существующих рабочих процессов в организациях складывается само собой, без серьезной рациональной основы и планирования, и поэтому исключительно неэффективно. Хаммер, например, заметил: « Почему мы проектируем неэффективные процессы? В известном смысле, мы этого не делаем. Многие из используемых нами процедур вообще не были спроектированы; они просто возникли... Мешанина из частных случаев и

скороспелых решений переходила от одного поколения сотрудников к другому» [Hammer, Champy, 1993, p. 108–109].

Все рабочие процессы можно разделить на две группы — операционные и административные. У них есть общие черты, типичные для всех рабочих процессов: последовательность взаимосвязанных действий, наличие начала и конца процесса, собственных потребителей результатов процесса. Основные различия кроются в природе их результатов. Операционные процессы производят товары и услуги. Они ориентированы на создание внешнего результата. Это процессы трансформации ресурсов в результат — продукт или услугу. Административные процессы создают информацию и планы, которыми пользуются внутренние группы.

**Поведенческие процессы.** Корни подхода, основанного на поведенческих процессах, уходят в теорию организаций и групповую динамику. Основное внимание уделяется укоренившимся моделям поведения, которые отражают типичные для организации способы действий и взаимодействий. Примерами могут служить процессы принятия решений и коммуникаций. Основные модели поведения, как правило, настолько сильно закреплены и так часто повторяются, что их демонстрирует большинство членов организации. Они обладают колоссальной устойчивостью. Как отмечал Вейк, поведенческие процессы способны «выдержать смену персонала, а также некоторые отклонения в реальном поведении, которые приносят люди» [Weick, 1979, p. 34].

Поведенческие процессы представляют собой последовательность шагов, используемых для реализации когнитивных и межличностных аспектов работы.

Необходимо рассмотреть три категории поведенческих процессов: принятие решений, коммуникации, процессы организационного научения. Все они включают сбор, передачу и интерпретацию информации, а также разные формы межличностного взаимодействия. В большинстве случаев сопутствующим формам поведения обучаются скорее неформально, через социализацию и приобретение опыта на рабочем месте, и лишь иногда посредством формального обучения и программ тренинга.

**Процессы изменений.** Подход, основанный на процессах изменений, который возник из стратегического менеджмента, теории организаций, социальной психологии и истории бизнеса, сосредоточен на последовательности событий во времени. Эти последовательности, называемые процессами, описывают, как индивидуумы, группы и организации адаптируются, развиваются и растут. Процессы изменений динамичны и развиваются во времени. В качестве примера процессов изменений можно привести жизненные циклы организаций. Исследователи процессов изменений основное внимание уделяли четырем крупным областям: возникновению, росту, преобразованию и спаду. Каждый период представляет собой важную стадию

жизненного цикла индивидуума или организации, и со временем жизненный цикл стал в этой области систематизирующей концепцией. Однако ученые по-прежнему расходились во мнении относительно картины и течения событий во времени. Основной вопрос заключается в следующем: происходят ли процессы изменений пошагово, что Герсик называл «медленными шагами малых мутаций», или как чередование периодов стабильности и революционных изменений [Gersick, 1991]. В конечном итоге это выбор между традиционными дарвинистскими теориями и теориями, основанными на более свежей идее прерывистого равновесия. Хотя этот вопрос до сих пор обсуждается, доказательства, подтверждающие последнюю точку зрения, накапливаются исключительно быстро.

Таким образом, мы можем классифицировать процессы изменений по нескольким простым параметрам: они могут быть автономными или индуцированными, заключаться в медленной пошаговой эволюции или чередовании периодов стабильности и революционных изменений. Полное описание процессов включает также определенный порядок, продолжительность и время прохождения стадий, а также природу и число видов деятельности и участников на каждой стадии (табл. 1).

Таблица 1

**Общая схема организационных процессов**

<b>Процессы</b>	<b>Рабочие</b>	<b>Поведенческие</b>	<b>Изменений</b>
<b>Параметры</b>			
<b>Определение</b>	Последовательность действий, которые превращают затраты в результаты	Разделяемые всеми модели поведения и способы действий/взаимодействий	Последовательность событий во времени
<b>Роль</b>	Реализуют работу организации	Внедряют и формируют способ выполнения работы, влияя на поведение индивидуумов и групп	Изменяют уровень (масштаб), характер и индивидуальность организации
<b>Основные категории</b>	Операционные и административные	Личные и межличностные	Автономные и индуцированные, пошаговые и революционные
<b>Примеры</b>	Разработка нового продукта, выполнение заказа, стратегическое планирование	Принятие решений, коммуникации, организационное научение	Создание, рост, преобразование, спад

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

С позиций управленческих процессов, организация — это социальный объект, состоящий из различных групп, имеющих собственные интересы и вступающих в конфликт по поводу планов и ресурсов организации. Поэтому управленческие процессы в значительной мере связаны с согласованием конкурирующих интересов различных групп, что требует построения межличностных сетей, маневрирования и внутренней политики. Типичные задачи здесь касаются того, как обеспечить движение организации в нужном направлении, как добиться лояльности и поддержки критически важных людей и как согласовать разнообразные интересы и цели группы. Внимание направлено на то, как менеджеры управляют видами деятельности и событиями, а также привлекают других к выполнению заданий с целью достижения желаемых результатов.

**Навигация.** Процесс навигации связан с определением и оценкой текущего положения компании, выбора направления движения, целеполагания и определения общего характера развития организации. В значительной мере это функции Совета директоров в области определения общей политики компании и стратегии ее развития. Часто эта деятельность осуществляется в рамках более широких процессов планирования и целеполагания в организации, хотя значительная часть работы носит неформальный и неструктурированный характер, отражая уникальный опыт конкретного менеджера и особые требования, которые предъявляет ситуация. По сути, речь здесь идет о процессе принятия ответственности за долгосрочные результаты деятельности организации.

Процессы определения направления состоят из нескольких компонентов, таких как изучение организации и ее проблем с использованием широкого спектра взаимодействий, оценок и постоянной апробации; формирование программы, которая будет выполняться, пока менеджер занимает эту должность, на основе сознательных размышлений и интуитивного опыта; а также объединение людей через коммуникации, мотивацию, вознаграждения и наказания, часто используя новые или установившиеся организационные процессы. Важный выбор, который менеджер делает в этом процессе, состоит в том, какие надо подключить источники информации, на какие средства коммуникаций и вспомогательные системы сделать упор и какие подходы использовать при выработке, проверке и пересмотре инициатив.

**Социальная адаптация.** После того как менеджер определил основное направление работы, необходимо организовать процессы переговоров, создать коалицию, обладающую достаточной властью для реализации намеченных планов. Это обычно требует построения сети контактов, а затем проведения работы с соответствующими людьми для того, чтобы догово-

ряться относительно нынешних и будущих взаимодействий. Для получения поддержки используются разные подходы, к которым относятся заискивание, создание зависимости («услуга за услугу») и апелляция к потребностям организации, которыми нельзя пренебречь.

Успешная социальная адаптация требует понимания «сильных» и «слабых» сторон других людей, того, какие отношения для них важны, каковы их цели и приоритеты. Проблемы должны быть сформулированы и представлены таким образом, чтобы они были приняты отдельными людьми и группами с разными интересами и потребностями. Социальная адаптация обычно начинается с «миссионерской работы», которая помогает определить потенциальные коалиции для их возможного использования в будущем.

**Мониторинг и контроль.** В ходе работы менеджеры участвуют в процессах третьей группы, выступающих гарантами того, что их организации работают по плану. Такая контролирующая деятельность необходима, поскольку среда бизнеса нестабильна по своей природе; она может привести к любым потрясениям и нарушениям равновесия. Процессы мониторинга и контроля выявляют нарушения, предпринимают корректирующие действия и восстанавливают прежнее состояние равновесия в организации. Обычно менеджеры начинают с осознания проблем и их четкой формулировки, затем следует зондирование с целью выявления истинной природы проблем и обуславливающих их причин. Используя свои связи и контакты, посредством наблюдения за событиями и их анализа собирается информация. Иногда менеджеры обращаются к формальным организационным процессам, например отчетности о разногласиях; чаще эффективный мониторинг осуществляется не как рутинный процесс, а как часть других непрерывных взаимодействий. Итак, основной выбор в этом процессе касается того, какие источники информации использовать, какие необходимы данные, какие задать вопросы и сколько можно потратить времени до того, как будут сделаны выводы и предприняты коллективные действия.

**Взаимосвязь организационных и управленческих процессов.** Поскольку процессы развиваются во времени, они захватывают связи между видами деятельности, которые обычно упускаются в статичных моделях и при кросс-секционном анализе. Процессный подход стимулирует размышления, как правило, об основной сюжетной линии, а не об отдельных событиях; подходящая метафора в данном случае — это скорее фильм, чем фотография.

Для понимания взаимосвязи процессов в табл. 2 приведены диагностические вопросы, которые помогают оценить представления о процессах.

Таблица 2

## Взаимосвязь организационных и управленческих процессов

Управленческие процессы	Организационные процессы		
	Рабочие	Поведенческие	Изменений
1	2	3	4
<b>Навигация</b>	<p>Существуют ли четкие цели операционной деятельности, вытекающие из стратегии?</p> <p>Дает ли стратегия ясное представление о внешних и внутренних результатах?</p> <p>Согласуются ли направление и цели с существующим процессом планирования?</p> <p>Насколько детально определены новые параметры и достаточны ли они для организации процессов планирования, бюджетирования, кадровой работы и т. д.?</p> <p>Зафиксированы ли четкие операционные цели?</p>	<p>Существуют ли четко сформулированные подходы к коммуникациям, принятию решений, вытекающие из стратегии и направления деятельности организации?</p> <p>Выработаны ли механизмы принятия решений?</p> <p>Определены ли приоритеты организационного научения?</p>	<p>Существуют ли четкие направления изменений?</p> <p>Выделены ли зоны ключевых изменений?</p> <p>Существуют ли четкое обоснование пути достижения целей и оценка требуемых изменений в организации?</p> <p>Насколько изменения радикальны и соответствуют ли они уровню гибкости организации?</p> <p>Насколько быстро должны быть осуществлены изменения?</p>
<b>Социальная адаптация</b>	<p>Достигнуты ли договоренности с заинтересованными группами?</p> <p>Сформированы ли социальные условия трансформации?</p> <p>Есть ли влиятельные коалиции и взаимопонимание между ними?</p> <p>Имеется ли достаточно ясная координация выше- и нижестоящих подразделений?</p>	<p>Принимаются ли желаемые подходы к коммуникациям и принятию решений заинтересованными группами и влиятельными коалициями?</p> <p>Имеется ли ясное представление о распределении и направленности интересов различных групп?</p> <p>Имеется ли представление о структуре этих групп?</p>	<p>Убеждены ли заинтересованные группы и влиятельные коалиции в необходимости изменений?</p> <p>Создана ли коалиция, обладающая достаточной властью и поддерживающая изменения?</p> <p>Насколько значительна власть тех, кто не убежден в необходимости изменений?</p>

Окончание табл. 2

1	2	3	4
<b>Социальная адаптация</b>	Получены ли необходимые ресурсы?	Выработаны ли конкретные методы коммуникаций и согласования интересов? Действует ли организационное научение в направлении более эффективных способов согласования интересов?	Считается ли направление изменений правильным?
<b>Мониторинг и контроль</b>	Есть ли набор критериев и показателей, с помощью которых можно контролировать исполнение работ? Знаем ли мы, насколько точно исполнение работ соответствует планам и требованиям? Есть ли достаточно полная система показателей, отражающих эффективность операционных процессов? Есть ли соответствующие планы?	Знаем ли мы, как соотносится поведение заинтересованных групп с желаемыми подходами к коммуникациям и принятию решений?	Существуют ли запланированные вехи проведения изменений? Достигнуты ли промежуточные цели? Каковы отклонения?

#### МАТРИЦА ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦИИ

Процессный подход к описанию бизнеса рано или поздно сталкивается с проблемой согласования между управлением процессами и структурой организации. Рассмотрим вопрос группирования задач с точки зрения ответственности за те или иные процессы. Прежде всего мы выделим два типа ответственности: ответственность за организационные процессы и ответственность за управленческие процессы. Естественно, что за управленческие процессы в организации отвечает менеджмент верхнего уровня, а за организационные — операционный менеджмент. Координация выстраивается в соответствии с матрицей процессов, что и задает разделение ответственности (рис. 2).

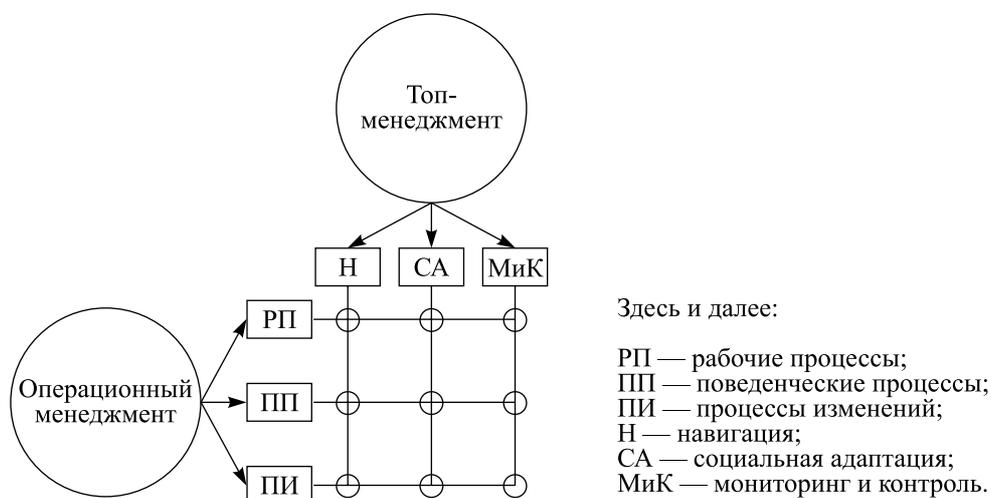


Рис. 2. Разделение ответственности менеджмента

При таком разделении ответственности возникает девять координационных узлов в матрице процессов. Естественно, что в компаниях не все координационные узлы задействованы в равной мере. Одни из них могут быть активными, другие — пассивными. Можно выделить типичные формы взаимодействия в организациях, если проанализировать комбинации активных и пассивных узлов в матрице процессов. Они различаются комбинациями активных узловых точек матрицы, на основе которых строятся отношения между менеджментом разного уровня. Рассмотрим некоторые варианты таких комбинаций активных узловых точек (рис. 3).

Введем следующую систему обозначения для узловых точек матрицы процессов. Для обозначения узла будем указывать две его координаты. Например, верхний левый узел будем обозначать (Н, РП) и называть узлом «навигация — рабочие процессы». Правый нижний узел — (МиК, ПИ) — называть «мониторинг и контроль — процессы изменений» и т. д.

**Комбинация А.** Активными являются координационные узлы, расположенные по диагонали слева вниз: (Н, РП) — (СА, ПП) — (МиК, ПИ). Активным узлом процесса навигации является взаимодействие с рабочими процессами. При этом узлы взаимодействия с поведенческими процессами и процессами изменений остаются пассивными (рис. 3).

Как мы определили ранее, рабочие процессы подразделяются на две части: операционные процессы, результатом которых выступают производимые компанией продукты и услуги, и административные, итогом которых являются информация и планы, используемые внутренними группами.

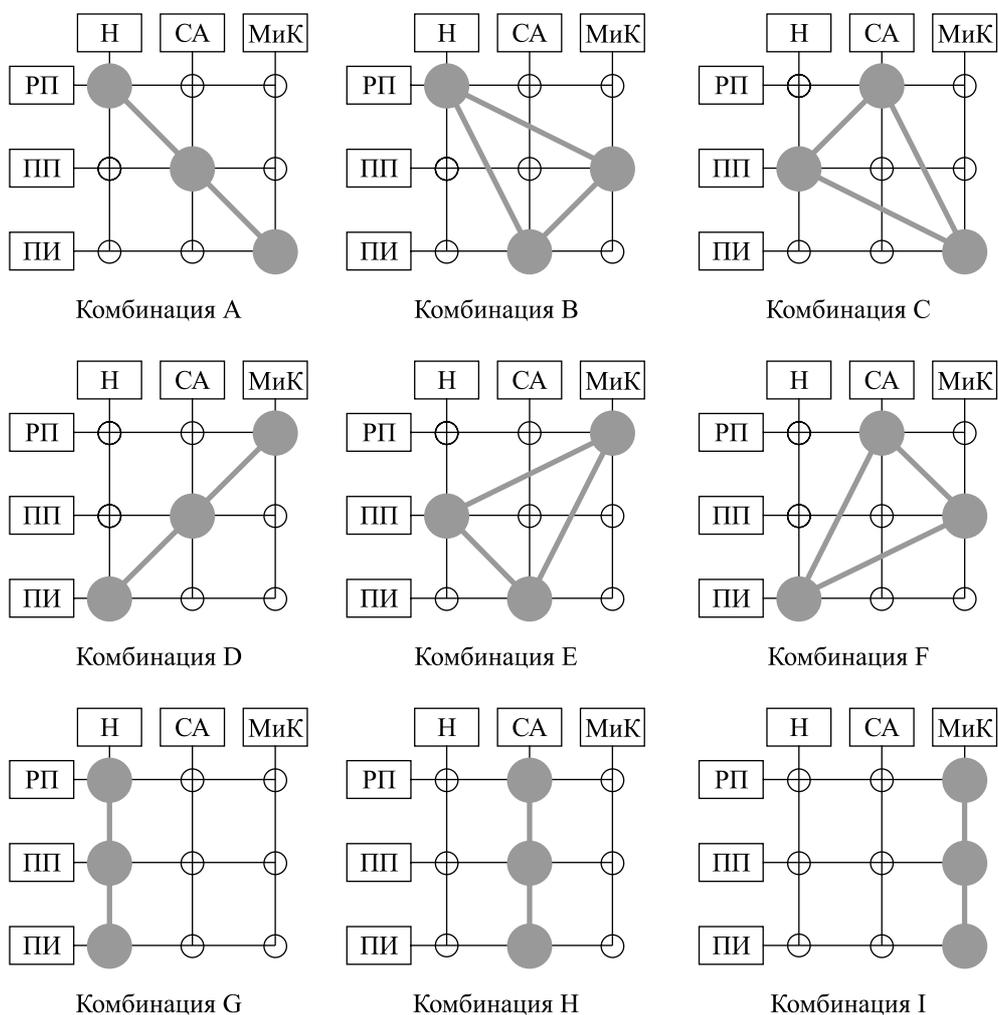


Рис. 3. Варианты комбинации узловых точек

В данном случае координационный узел может быть построен следующим образом. Операционные процессы остаются под контролем операционного менеджмента, а административные — топ-менеджмента. Навигация осуществляется путем прямого проведения административных процессов.

Второй узловой точкой (СА, ПП) является взаимодействие между поведенческими процессами и процессами социальной адаптации. Одна из простейших форм социальной адаптации — требование жесткого подчинения. Соответственно операционный менеджмент может быть ограничен в принятии решений и транслировать коммуникационные сигналы на уровень операционных процессов. Основная задача взаимодействия

процессов в рамках данного узла сводится к «идеологическому» обеспечению прямого руководства и обучения, направленного на объяснение распоряжений.

Третья узловая точка — это взаимодействие контроля и мониторинга с процессами изменений. Собственно контроль здесь может быть направлен на отклонение от заведенного порядка и сохранение статус-кво. Ясно, что такая интерпретация взаимодействий соответствует достаточно жесткой авторитарной управленческой системе отношений.

**Комбинация В.** Активными являются следующие координационные узлы: (Н, РП), (СА, ПИ), (МиК, ПП). Такое построение типично для ситуации, когда осуществляются изменения под жестким управлением со стороны корпоративного центра — топ-менеджмента. Роль первого координационного узла аналогична соответствующему узлу в комбинации А. В данном случае часть административных функций может осуществляться операционным менеджментом, например, посредством текущего администрирования. Вторая узловая точка, связывающая процессы социальной адаптации и изменений, — это «продавливание» изменений сверху, своего рода коммуникационное обеспечение, перестройка системы принятия решений, необходимое обучение. Третья узловая точка — взаимодействие процессов мониторинга и контроля с процессами изменений — означает, что контроль сфокусирован на «поведении». Задача состоит в том, чтобы контролировать адаптацию, научение, поведение в новых условиях. При таком контроле возможно «отсечение» сопротивляющейся части персонала и подавление его влияния.

**Комбинация С.** Она состоит из активных координационных узлов (Н, ПП), (СА, РП), (МиК, ПИ). Такое взаимодействие соответствует управлению сверху, ориентированному на «правильное» поведение операционного менеджмента. В отличие от комбинации А, администрирование не осуществляется напрямую топ-менеджментом. Административную компоненту рабочих процессов осуществляет операционный менеджмент. Топ-менеджмент управляет через поведенческие процессы (создание и поддержка среды принятия решений, коммуникационные взаимодействия, научение). При таком построении навигации очень важны правильные контакты между топ-менеджментом и исполнителями. Поэтому вторая точка связывает процессы социальной адаптации и рабочие процессы. Третья точка, соединяющая процессы мониторинга и контроля и процессы изменения, аналогична по своей роли этой точке в комбинации А.

Первые три комбинации характеризуют матрицы процессов компаний, в которых управление построено преимущественно «сверху — вниз». Первая комбинация — это жесткое администрирование со стороны топ-менеджмента. Вторая комбинация — строгое проведение изменений по

планам корпоративного центра. Третья комбинация — управление через поведенческие процессы, которые формируются в процессе навигации сверху. Следующие три комбинации активных координационных узлов относятся к более «мягким» организациям.

**Комбинация D.** Первая узловая точка (Н, ПИ) связывает процесс навигации и процесс изменений. Процесс навигации ориентирован на управление изменениями, включая их стимулирование, приведение организации в соответствие с внешней средой. Данный коммуникационный узел очень важен в организациях, ориентированных на изменения, прежде всего на рост. Основной задачей здесь является формирование управленческой философии на долгосрочную перспективу. Как предлагает McKinsey&Company, необходимо обеспечить параллельное управление тремя этапами жизненного цикла компании — зарождения, становления и зрелости, — закрепляя за каждым из них соответствующий горизонт роста. Взаимодействие в рамках первого коммуникационного узла ориентировано на устранение барьеров роста и инерции. Вторая узловая точка аналогична второй в комбинации А, но содержание взаимодействия при этом выглядит иначе. Процесс социальной адаптации нацелен на стимулирование поведения, восприимчивого к изменениям, развитие адаптационных способностей, делегирование полномочий в принятии операционных решений, широкое обсуждение проблем роста, формирование влиятельной коалиции, ориентированной на рост, стимулирование творческого подхода, энтузиазм и решимость создавать рост. Третья узловая точка — взаимодействие мониторинга и контроля с рабочими процессами. Контроль может быть в данном случае построен по принципу контроля результатов. Ясно, что при такой комбинации стиль взаимоотношений достаточно гибкий, направленный на достижение результатов, операционное мастерство, умения и навыки персонала. Собственно «мониторинг и контроль» может быть построен на основе лестницы роста [Baghai et al., 1999].

**Комбинация E.** В этой комбинации активными координационными узлами являются (Н, ПП), (СА, ПИ), (МиК, РП). Первая узловая точка связывает процесс навигации и поведенческие процессы. В этом случае навигация может осуществляться за счет воздействия на поведенческие процессы (формирование среды принятия решений, методов и процедур принятия решений, организация процессов научения в организации и создание соответствующего коммуникационного пространства). Вторая — процессы социальной адаптации и процессы изменений. Здесь акцент может быть сделан на согласование интересов операционного менеджмента и менеджмента верхнего уровня по отношению к изменениям. Третья узловая точка аналогична третьей в комбинации D. Контроль ориентирован на контроль результатов рабочих процессов.

**Комбинация Е.** Здесь активными координационными узлами являются (Н, ПИ), (СА, РП), (МиК, ПП). Первая узловая точка, как и в комбинации D, связывает процесс навигации и процесс изменений. Процесс навигации ориентирован на управление изменениями, стимулирование изменений, приведение организации в соответствие с внешней средой. Вторая узловая точка соединяет процесс социальной адаптации с рабочими процессами, что возможно при разъяснении сущности рабочих процессов, их построения, динамики и т. п. Третья узловая точка связывает процессы контроля и мониторинга с поведенческими процессами. В данном случае контроль построен на основе контроля поведения, правил принятия решений, процессов научения и совершенствования.

Мы рассмотрели в качестве базовых варианты комбинаций, которые сбалансированы в определенном смысле, по крайней мере в смысле присутствия всех типов управленческих и организационных процессов и их взаимодействия. Можно выделить и несбалансированные типы отношений. Такая ситуация возникает, когда доминирует только один из трех управленческих процессов. Сюда относятся комбинации G, H, I. В комбинации G основной акцент управленческой деятельности менеджмента делается на осуществлении навигации. Практически речь здесь идет о полном участии в организационных процессах, может быть, за исключением операционных рабочих процессов. В комбинации H управление осуществляется исключительно посредством процессов социальной адаптации. В комбинации I весь процесс управления сосредоточен на мониторинге и контроле.

Сложившиеся в организации формы отношений между организационными и управленческими процессами подлежат диагностике. Как правило, они складывались постепенно, встроены в организационную культуру и могут быть достаточно устойчивыми. Ключевым же моментом с точки зрения построения организации выступает соответствие сложившихся взаимодействий между процессами основным задачам и целям компании. Важным вопросом является трансформация сложившихся процессов в организации.

#### **ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Рассмотренные комбинации процессных отношений типичны для относительно небольшой компании, где фактически не выделяется менеджмент среднего уровня. Более крупные компании нуждаются в дополнительной структурной декомпозиции. Возникает проблема структурирования среднего уровня управления. Процессный подход, который базируется на принципах структурирования на основе ответственности за тип процесса, приводит к выделению центров ответственности.

Центры ответственности должны аккумулировать в себе достаточно власти и ресурсов для эффективного управления ключевыми процес-

сами в организации. Их выделение ведет к построению организационной структуры, наиболее полно соответствующей процессной модели организации. Фактически такой подход имеет много общего с построением организаций, когда выделяются центры затрат, центры прибыли или центры капитализации как структурные элементы компании. При этом не всегда при определении центров явно используется процессная модель организации, хотя именно динамические взгляды ведут к необходимости формирования самих центров ответственности. Процессный же взгляд дает ясную рекомендацию: должны быть сформированы центры ответственности за управление ключевыми процессами в организации. Конкретное их наполнение зависит от характера процесса — это могут быть процессы, связанные с затратами или с формированием прибыли в организации.

Таким образом, в структурном смысле можно выделить три типа центров ответственности (рис. 4):

- ♦ Центры, вовлеченные только в управленческие процессы, — менеджмент верхнего уровня.
- ♦ Исполнительный уровень компании и внутренние центры ответственности как в операционных, так и в управленческих процессах.
- ♦ Операционный менеджмент, охватывающий только операционные процессы.

На исполнительном уровне компании внутренние центры ответственности одновременно вовлечены в операционные и управленческие процессы. Они трансформируют операционные процессы на своем уровне в управленческие, направленные на более низкий уровень. Собственно такая функция трансформации и становится основным смыслом существования промежуточного центра ответственности. При этом в структурном смысле центры ответственности могут быть сфокусированы на конкретных зонах ответственности и, соответственно, на конкретных рабочих или административных процессах. Собственно операционных рабочих процессов в зоне ответственности такого центра может и не быть. Их могут представлять только административные процессы.

Вторая существенная проблема при таком построении сконцентрирована в правой нижней зоне рис. 4. Речь идет о возможном пересечении управленческих процессов верхнего уровня с операционными процессами нижнего уровня. Собственно здесь возникает проблема разделения полномочий, которая традиционно решается таким образом, что эта зона остается свободной: здесь нет пересечений. В противном случае взаимодействие сильно усложняется. Иногда это пересечение возникает только по линии мониторинга и контроля управленческих процессов менеджмента верхнего уровня. Общий же принцип состоит в том, что центр ответственности

полностью должен взять на себя управленческие процессы в отношении операционного уровня и координацию процессов на нем.

Проблема согласования процессов в построенной таким образом организации является ключевой. Рассмотрим ее на примере процессов мониторинга и контроля. На рис. 4 представлена схема с концентрацией контроля на уровне топ-менеджмента. Речь идет о том, что исполнительный менеджмент верхнего уровня непосредственно контролирует процессы в зоне своей ответственности и вместе с тем самостоятельно отслеживает процессы на нижнем операционном уровне. В результате формируется двухуровневая система контроля операционных процессов. Такое построение вносит существенные особенности в коммуникационные процессы и процессы принятия решений в операционном смысле. Одновременно это создает некоторую специфику управленческих процессов. Аналогично можно говорить о трехуровневой системе, когда топ-менеджмент имеет право контроля над всеми процессами вплоть до нижнего операционного уровня.

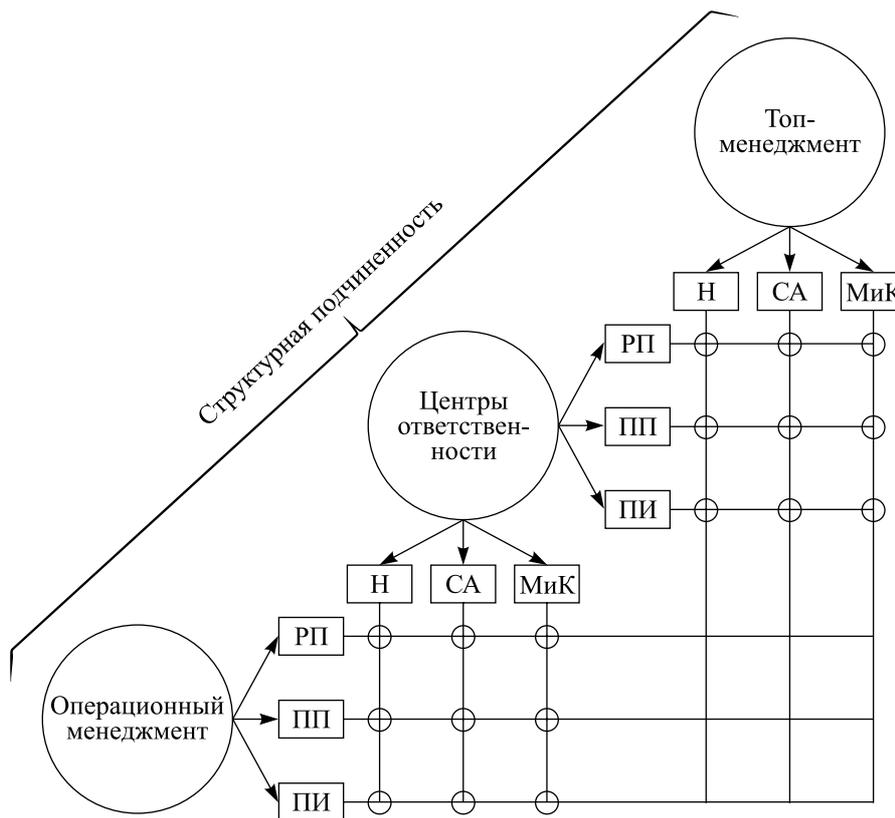


Рис. 4. Центры ответственности

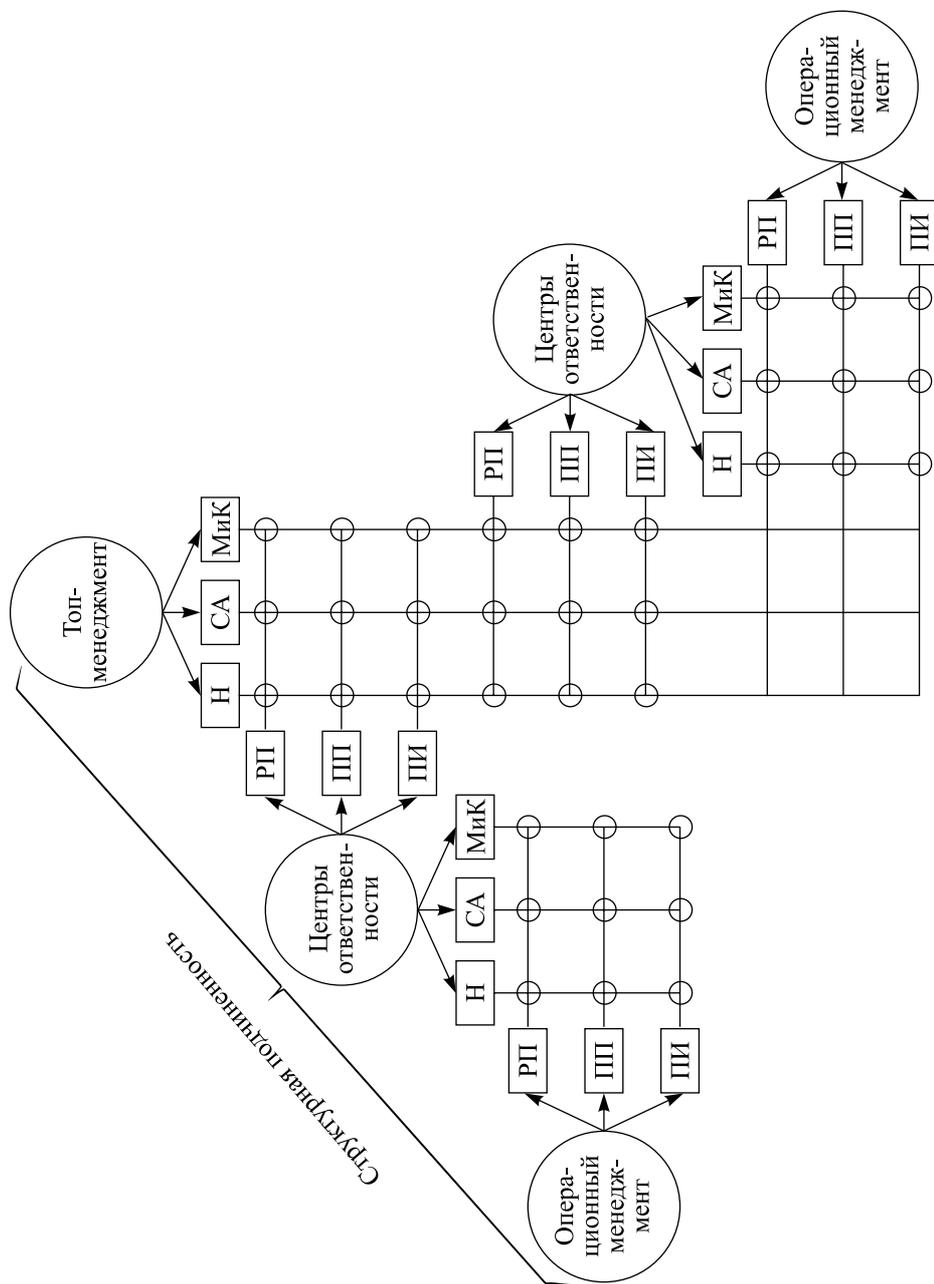


Рис. 5. Взаимодействие нескольких центров ответственности

В этом случае существенно усложняются управленческие процессы исполнительного менеджмента, так как непосредственный контроль операционных процессов изменяет распределение власти, возможности отстаивать свои интересы и т. п. С точки зрения мониторинга и контроля такая система может выглядеть более эффективной, но с позиции процессов социальной адаптации на исполнительном уровне она создает существенные трудности и может сделать соответствующие управленческие процессы плохо контролируруемыми.

В случае наличия нескольких параллельных центров ответственности, система взаимосвязей существенно усложняется (рис. 5). Центры ответственности «нанизываются» на управленческие процессы топ-менеджмента, создавая параллельные процессы.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Матрица процессов представляет собой эффективный инструмент анализа построения компании посредством идентификации активных и пассивных координационных узлов. На основе матрицы процессов можно выделить различные типы сбалансированного построения организаций и варианты несбалансированных организаций. Практически на этой основе можно разработать новую типологию организаций, если рассмотреть более детально вопросы балансирования в терминах активных узлов матрицы процессов. Данный подход позволяет целенаправленно формировать сбалансированные комбинации координационных узлов матрицы процессов, создавая координацию организационных и управленческих процессов в организации.

Концепция центров ответственности позволяет с единых позиций рассмотреть вопросы ответственности за основные процессы в организации, установить ясное соотношение между ответственностью за управленческие и организационные процессы. Развитие этой концепции позволит структурировать деятельность менеджеров на различных уровнях ответственности в организации и создать ясные процедуры делегирования ответственности.

#### Литература

- Громов А., Каменнова М., Старыгин А. Управление бизнес-процессами на основе технологии Workflow // Открытые системы, 1997. № 1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/1997/01/>
- Катъкало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002а. Вып. 2. С. 3–21; Вып. 3. С. 3–29.
- Катъкало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002б. Вып. 4. С. 20–42.

- Минцберг Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2001.
- Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2004.
- Baghai M., Coley S., White D.* The Alchemy of Growth. London, 1999. (Краткое изложение на русском языке см: *Багхай М., Коули С., Уайт Д.* Алхимия роста. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_1402/](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1402/))
- Barnard C. I.* The Function of the Executive // Cambridge, 1938. P. 185–189. (Рус. пер. *Барнард Ч. И.* Функции управляющего // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 2. С. 170–186.)
- Garvin D. A.* The Processes of Organization and Management // Sloan Management Review. 1998. Vol. 39. Summer. N 4. P. 33–50.
- Gersick C. J.* Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm // Academy of Management Review. 1991. Vol. 16. N 1. P. 10–36.
- Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation. N. Y., 1993. (Рус. пер.: *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.: СПбГУ, 1997.)
- Mintzberg H.* The Structure of Organizations. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- Weick K. E.* The Social Psychology of Organizing. Addison-Wesley: Reading, MA, 1979.
- Newman W. H., Sumner C. E., Warren E. K.* The Process of Management. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1972.

Статья поступила в редакцию 24 ноября 2004 г.