

# Применение принципов системного мышления при разработке координационно-коммуникационных механизмов управления

**Ростислав Копытов, Жанна Микрюкова**

*ISMA, Латвия, rostislavs.kopitovs@isma.lv, zannaabece@inbox.lv*

---

## Аннотация

Предлагается методология устойчивого функционирования организации. На ее основе разрабатывается процедура настройки системы управления на проведение фундаментальных изменений. Изменения проводятся в условиях выдерживания стратегической цели. Достижение цели происходит в ходе реализации нового специализированного предложения. Предложение формируется с учетом перспектив особенностей управленческого потенциала технологически развитых предприятий, и реализуется в ходе преодоления ограничений стиля самоорганизации и принципов системного мышления. Реализация предложения вызывает своевременное изменение структуры организации, происходящее на фоне создания подготовленной команды управленцев. Подготовка команды происходит в условиях коллективного обучения, способствующих доведению стратегии до всех участников организации. Перевод системы управления на новый качественный уровень происходит без сопротивления и без нарушения ее целостности.

*Ключевые слова:* объект, ограничения, особенность, изменение, потенциал, развитие

---

## 1 Настройка системы управления на проведение изменения: постановка задачи

В контуре эффективно функционирующей системы управления применяются механизмы обратной связи, которые обеспечивают стабилизацию цели [7]. Такая система управления настроена в соответствии с выбранной моделью, согласно которой направляются заранее обусловленные действия [2]. Их направленность проводится в соответствии с алгоритмами поддержания системы управления в работоспособном состоянии [6]. В случае появления нестандартной, вызывающей негативные последствия, ситуации, для которой отсутствуют запрограммированные решения, требуется заново отладить алгоритм управления [16].

## 2 Проверка работы алгоритма

Проверка работы алгоритма осуществляется в новых условиях [12]. Это требует сбора, новой, часто недоступной, информации, в ходе обработки и анализа которой выполняется привязка модели управления к определенному моменту времени [4]. При выяснении непригодности модели выбирается новая модель управления [10]. Использование модели требует не только разработки и отладки новых алгоритмов, но и обучения сотрудников организации новым средствам управления [11]. Очень часто в процессе обучения обнаруживается сопротивление изменениям, выражаемое в нежелании осваивать новые, жизненно необходимые процедуры и методы [5]. В контексте систем причина вызванных сопротивлений обусловлена подрывом «способности учиться» [17] и разрушением «способности адаптироваться» [4]. При таких противоречиях

никакие проектно-технологические [14, 15] и функционально-структурные [9] инновации не вызовут существенных улучшений. Успешное проведение фундаментальных изменений в системе управления должно проводиться с учетом измененного сознания ее участников, готовых принять специализированное предложение, даже, если оно связано с перераспределением должностных обязанностей, и противоречит личным интересам отдельных сотрудников.

## 3 Основание фундаментального изменения

Основанием фундаментального изменения является специализация, которая требует перевода системы управления на новый качественный уровень, при этом, не нарушая ее целостности, и, несмотря на то, что учитываются перспективы особенностей управленческого потенциала на технологически лидирующих предприятиях. При этом реализация обоснованного изменения должна проводиться в условиях выдерживания стратегической цели, которую в рамках отдельного предприятия, следует «ощущать на всей дистанции ее достижения». Такое ощущение формируется при преобразовании стиля организации в принципы управления. В ходе преобразования стиля в принципы происходит выделение объектов управления, связывание которых позволяет осмыслить особенность функционирования координационно-коммуникационного устройства. Его суть сводится к преодолению ряда ограничений. Речь идет о разработке механизмов, на основе которых своевременное изменение структуры организации проходило бы при создании подготовленной для его реализации команды управленцев. Это достигается благодаря высокой

степени сознательной координации усилий и действий зрелого, ориентированного на системное мышление, управленческого аппарата, готового действовать официально, в соответствии с законодательством, принимая ответственность, соизмеримую их знаниям и умениям. Иными словами, написание приказов отдается тем, кто сможет обеспечить позицию власти необходимой информацией и соответствующей документацией. Причем благодаря коллективному обучению, это осознается всеми, кто, через существующие коммуникационные каналы, может интерпретировать координационные требования. В организации разрабатывается сбалансированная система управления, в рамках которой выраженные формально и отдельно ключевые коммуникационные основания соединяются с системой принципов системного мышления. Таким образом, координационно-коммуникационные механизмы, обеспечивают готовность к адаптации и развивают способность обучаться. В итоге на их основе происходит не только безболезненный переход к новой специализации, но и ощущается стратегическая цель на всей дистанции ее достижения.

#### 4 Проблемы данного исследования

В качестве проблемы настоящего исследования следует выделить низкий уровень реализации разрабатываемых стратегий, который вызван неумением доводить ее абстрактную формулировку до всех участников организации. Объектом исследования является система четырех структур, обеспечивающих ощущение стратегии на всей дистанции ее реализации. При потере такого ощущения необходимо проводить фундаментальное изменение. Вмешательство в процесс управления выводит систему управления на новый уровень качества без нанесения ущерба ее целостности. Это достигается за счет внедрения обоснованного, проходящего через систему фильтров, специализированного предложения. В качестве фильтров выступают принципы системного мышления и характеристики стиля самоорганизации. Своевременный переход к новой специализации определяет профессиональный уровень управления в организации. Такой уровень характеризуется способностью организации обучаться и быть готовой к фундаментальным изменениям. Предмет исследования составляют механизмы управления, использующие координационно-коммуникационные основания синтеза тенденций развития организации. В качестве оснований предложена концепция согласования единого управленческого процесса и общей руководящей деятельности. Концепция строится на базе связывания объективных закономерностей, выявленных в области управления, с характерными чертами руководителей, принявших участие в практической деятельности. Такое связывание направлено на построение

самообучающейся организации и принятия единых принципов системного мышления.

Выделенные объект и предмет позволили сформулировать цель исследования, ориентированную на разработку процедуры процедуры инициализации системы управления на проведение фундаментальных изменений в условиях принятия нового специализированного предложения. Выдвинутая гипотеза гласит: «Предлагаемые механизмы позволят участникам организации ощущать достижение стратегической цели на всей дистанции ее достижения». Проверка гипотезы будет осуществляться на примере ситуаций, попадающих под сделанное определение. Отклонение от сделанного определения в каждой конкретном случае будет объясняться с учетом разработанных механизмов. В итоге выявленные зависимости между оцененными ситуациями будут описаны в терминах предложенной методологии. Правильность методологии будет подтверждена, если ее использование повышает результативность осознанного воздействия на управленческий процесс, повысит профессиональный уровень управленцев, а также выявит их способность проводить фундаментальные изменения и убеждаться в эффективности обозначенных действий.

#### 5 Концепция координационно-коммуникационных механизмов

Концепция координационно-коммуникационных механизмов управления строится на основе четырех взаимосвязанных структур (см. рис.1). В ходе исследования структур по мере их последовательной детализации решается задача концептуализации [13]. Ее суть раскрывается в ходе согласования системы понятий, позволяющих синхронизировать механизмы управления, вектор которых прикладывается в направлении «координационные требования – коммуникационные указания».

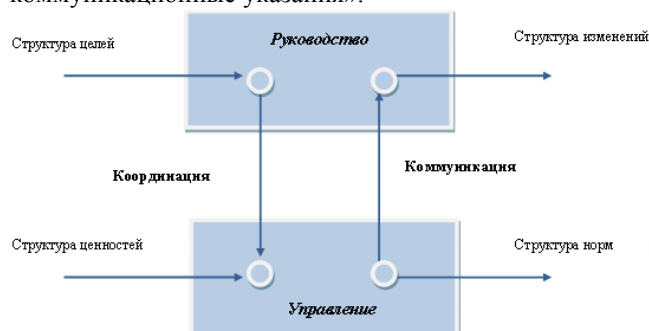


РИСУНОК 1 Схема координационно-коммуникационных механизмов

#### 6 Особенности концепции формирования системного мышления

Рассмотрим некоторые особенности предлагаемой концепции, связанной с формированием системного мышления в рамках институционального обучения.

Перед разработчиками системы управления ставятся требования, выдвигаемые со стороны владельцев для будущих руководителей. Такие требования являются основанием для построения координационной подсистемы. В составе такой подсистемы происходит согласование цели и ее ценности.

Именно в это время решается самая сложная задача, направленная на овладение ощущением цели на всей дистанции ее достижения.

Для этого в процессе управления оцениваются нормы, позволяющие разработать комплекс организационно-распорядительной документации. В этом месте и в это время создается вторая подсистема – коммуникационная. В ходе построения такой подсистемы необходимы особые навыки ее разработчиков, способных обеспечить синхронизацию, как обоснованных норм и указаний на проведение изменений. Иными словами, они должны проводить коммуникацию, концептуально интерпретируя требования.

Все это делается для проведения изменения, направленного на достижение поставленной цели. Поскольку цель требует преодоления ряда ограничений, то воспринимаемая в качестве цели ситуация, после ряда последовательных преобразований, позволяет перейти к рассмотрению руководящей деятельности.

## 7 Настройка управленческого процесса

Аналогично происходит настройка управленческого процесса, который с одной стороны представляет собой результат координации, а с другой стороны при его описании требуется учесть ряд законодательных актов, характерных для выбранной управленческой специализации.

Необходимо заметить, что специализация представляет собой продукт фундаментального управления. Причем этот продукт направлен на ценностное, соотнесенное с заданной целью, изменение системы управления. В этой связи для проведения изменения требуется учесть выявленные масштабные обстоятельства, и на их основе разработать нормы, необходимые, имеющие правовое оформление, и признанные для проведения фундаментального изменения. Учитывая, что речь идет о фундаментальном изменении, то его реализация вызовет перераспределение должностных полномочий. Это требует соответствующего согласия на подчинение. Такое согласие должно быть предварительно подготовлено и передано по каналам коммуникации. В ходе передачи должны быть исключены случаи сопротивления со стороны членов формальной организационной структуры. Таким образом, речь идет об установлении порядка внутри формальной организации, которому обезличенный участник организации должен подчиниться, т.е. речь идет о неком властном отношении, которое интерпретируется в контексте официально заданных

норм. Именно в рамках этих норм проводится изменение в штатном расписании.

Другими словами, для конкретной ситуации, рассмотренной с учетом предъявленных требований, на основе координационно-коммуникационных механизмов производится фундаментальное изменение, сведенное к конкретному составу, установленному в соответствии с оцененной позицией.

Коммуникация представляется в контексте согласования руководящих позиций и руководящего состава, а координация – как синхронизация управленческой специализации с корпоративной ситуацией в целом ради достижения общей цели. В терминах концептуализации в рамках рассмотренных механизмов происходит связывание четырех важных понятий (см. рис.2).

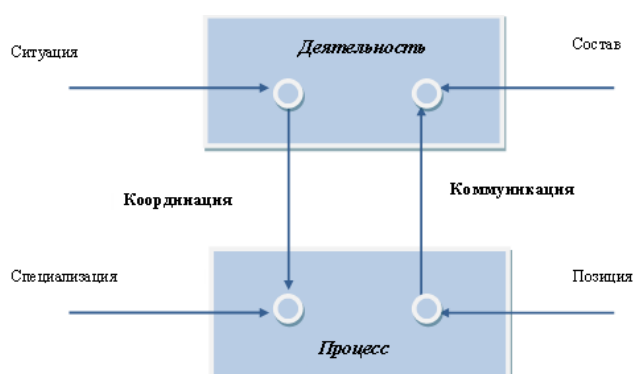


Рисунок 2. Схема концептуализации координационно-коммуникационных механизмов

Результатом реализации концептуальной схемы на практике, будет являться синтез единого управленческого процесса и общей руководящей деятельности. Такая задача выражается в обосновании, подготовке и применении организационно-распорядительной документации, которая разрабатывается с учетом двух моментов. Во-первых, необходимо принять во внимание закономерности, выявленные в процессе управления. Во-вторых, требуется учесть характерные черты руководителей, принявших участие в практической деятельности.

Связывание объективных закономерностей с характерными чертами должно проводиться на уровне опережающей управленческой компетенции, присущей для технологически лидирующих предприятий, а это, в свою очередь, требует высокой организованности управленческого аппарата и наличия единых принципов управления.

## 8 Выводы

Предложенные координационно-коммуникационные механизмы определяют качество профессиональной компетенции управленческого аппарата. Степень управленческого мастерства проявляется на уровне связывания тенденций развития организации. Именно

в этом выражается способность системы управления адаптироваться к изменениям внешней среды и оказывать на эту среду определенные воздействия. Проведенные изменения, не нарушая целостности системы, выводят ее на новый уровень качества. При этом основу адаптации составили ограничения, которые принимались при внедрении обоснованной специализации. Преодоление ограничений происходило посредством связывания объективных

закономерностей развития управленческих технологий с уровнем опережающей управленческой компетенции, присущей технологически лидирующим предприятиям. Это достигается благодаря принципам системного мышления, которое формируется в ходе построения самообучающейся организации. Разработка такой организации сводится к овладению ощущением стратегической цели на всей дистанции ее достижения.

#### Использованная литература

- [1] Kopitov R 2013 Enhancing business sustainability: Improving business policy's methodology by managerial principles' development *Procedia Social and BehavioralSciencesVolume99* 133-142 doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.479
- [2] Акофф Р, Эмери Ф 2008 *О целеустремленных системах* Москва Либроком 272
- [3] Барнард Ч 2012 *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации* МоскваЧелябинск: СоциумИРИСЭН 333
- [4] Бир С 2005 *Мозг фирмы* Москва Едиториал УРСС 416
- [5] Дак Дж. Д 2007 *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований* Москва Олимп-Бизнес 320
- [6] Де Гиус А 2004 *Живая компания Рост, научение и долгожительство в деловой среде* Издательство «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге» 218
- [7] Деминг Э 2011 *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами* Москва Альпина Паблишер 420
- [8] Друкер П 2007 *Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика*- Москва Вильямс 304
- [9] Исаев ВВ, Немчин АМ 2002 *Общая теория социально-экономических систем* Санкт-Петербург Бизнес-пресса 176
- [10]Кристинсен К 2004 *Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании* Москва Алпина Бизнес Букс 239
- [11]Коротков ЭМ 2007 *Управление качеством образования* Москва Академический проект 320
- [12]Литвак БГ 2011 *Наука управления. Теория и практика* Москва Дело 424
- [13]Никаноров СП 2009 *Концептуализация предметных областей* Москва Концепт 268
- [14]Никитин ВА 1998 *Организационные типы современной культуры Автореферат дисс. д-ра культурологи Тольятти*
- [15]Новиков АМ, Новиков ДА 2010 *Методология научного исследования* Москва Либроком 280
- [16]Пригожин АИ 2007 *Дезорганизация: Причины, виды, преодоление* Москва Альпина БизнесБукс 402
- [17]Сенге П 2003 *Пятая дисциплин. Искусство и практика самообучающейся организации* Москва Бизнес-Олимп, 408