**Закон необходимого разнообразия и его следствие – децентрализация управления**

Ранее я уже писал об огромной важности [системного подхода](http://baguzin.ru/wp/?p=389#more-389) в управлении. Но поскольку тогда предметом изучения был вопрос: «Почему менеджеры управляют не системно?», то о [первом законе кибернетики](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=16) я лишь упомянул.

«Причем здесь кибернетика?» – может спросить читатель, собиравшийся почитать про менеджмент. Минуточку… Посмотрим на определение из Википедии: «[Теория управления](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) – наука о принципах и методах управления различными системами, процессами и объектами. Основами теории управления являются *кибернетика* и теория информации».

С другой стороны, [кибернетика](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0) (от др.-греч. искусство управления) – наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в различных системах, будь то машины, живые организмы или общество.

Так вот, первый закон кибернетики – **закон необходимого разнообразия** – гласит: *разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием*. В соответствии с этим законом, с увеличением сложности бизнеса сложность системы управления также должна повышаться. Поэтому все большее усложнение аппарата управления организациями в современных условиях – это закономерный процесс. Другое дело, что восполнять разнообразие управляющей системы нужно за счет интенсивных, а не экстенсивных мер (привлечения дополнительных людских ресурсов).

Качество управления достигается за счет увеличения его разнообразия. Чтобы достигнуть требуемого разнообразия на выходе системы (результатов деятельности организации), управляющий орган должен быть способен к выработке определенного минимума управляющих воздействий. Если его мощность ниже минимума, он не способен обеспечить качество управления. Отсюда важный вывод – централизованное управление в современных условиях обречено, так как принципиально не способно вырабатывать нужное количество управляющих действий. Таким образом, *децентрализация – одно из следствий закона необходимого разнообразия!* Кто бы мог подумать!?[[1]](#footnote-1)

Закон необходимого разнообразия имеет принципиальное значение для разработки оптимальной структуры системы управления. Если центральный орган управления при сохранении разумных размеров не обладает необходимым разнообразием, то следует передавать принятие части решений на нижние уровни и не допускать, чтобы они превращались в передаточные инстанции.

Эти выводы хорошо подтверждает и народная мудрость: «Ум хорошо, а два лучше», «Один в поле не воин».

В принципе, наши иерархические организации не являются препятствием для увеличения разнообразия управленческих воздействий. При одном условии – на каждом уровне менеджеры имеют право принимать решения, а не только «доставлять» информацию как лифт: вверх или вниз!

Из закона необходимого разнообразия вытекает и еще одно любопытное следствие. В организациях часто обсуждается, должны ли правила, бизнес-процессы, информационные системы быть строгими или гибкими? То есть, должны ли они в большей степени ориентироваться на заранее продуманные установки или видоизменяться в зависимости от запросов клиентов? На основании *закона необходимого разнообразия* очевидно, что «естественной» является гибкость. Чем разнообразнее бизнес-среда, чем больше различных запросов клиентов, тем больше различий должно быть при их обслуживании.

Итак, подытожим:

Первый закон кибернетики – **закон необходимого разнообразия**: *разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием*

**Следствие 1.** Обеспечить достаточное число управляющих воздействий способна децентрализованная система управления.

**Следствие 2.** Система управления компанией, принимаемые решения, информационная система должны иметь достаточную гибкость.

1. Поэтому, на мой взгляд, обречено и наше государственное устройство. Не может государство «дотянуться» до всего многообразия управления в стране! Либерализации нет альтернативы. [↑](#footnote-ref-1)