**Принцип декомпозиции**

Ранее я уже останавливался на нескольких принципах кибернетики, применяемых в управлении организациями:

* [закон необходимого разнообразия](http://baguzin.ru/wp/?p=577)
* [принцип эмерджентности](http://baguzin.ru/wp/?p=582)
* [принцип внешнего дополнения](http://baguzin.ru/wp/?p=587)
* [закон обратной связи](http://baguzin.ru/wp/?p=592)
* [принцип выбора решения](http://baguzin.ru/wp/?p=1255)
* [принципы иерархии управления и автоматического регулирования](http://baguzin.ru/wp/?p=1271)

На мой взгляд, эти принципы дают практикующим менеджерам отличную базу. Например, извечный спор: должны ли правила обслуживания клиентов быть гибкими, или наоборот, следует стремиться к единообразию. Закон необходимо разнообразия гласит: *разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием.* Сразу всё проясняется! ☺ Поскольку управляемый объект – клиенты – весьма разнообразны, то и для управления отношениями с ними, необходимо обладать не меньшим разнообразием. Или такая дилемма: следует ли предлагать руководителю единственный вариант решения вопроса, или выдвинуть несколько альтернатив? Ответ содержится в принципе выбора решения: там, где принятие решения строится на анализе одного варианта, присутствует субъективное управление. *Решение должно приниматься на основе выбора одного из нескольких вариантов.*

Представляю вам очередной закон кибернетики – принцип декомпозиции.[[1]](#footnote-1)

Этот принцип указывает на то, что *управляемый объект всегда можно рассматривать как состоящий из относительно независимых друг от друга подсистем* (частей). Данное положение, развитое У. Э. Эшби и Г. Клаусом, представляет значительный интерес для приложения кибернетики к управлению организациями. Дело в том, что приспособление регулятора к сложному объекту, учитывая все его аспекты и переменные, является теоретически и практически невозможным, так как на это никогда не хватило бы времени. Расчленение объекта на независимые звенья и переменные и самого регулятора на отдельные управляющие блоки обеспечивает возможность приспособления ко многим условиям и последовательного управления ими. Например, на практике менеджер не рассматривает одновременно все возникшие возмущения. Он ранжирует их по степени влияния на производственный процесс и принимает меры к последовательному их устранению. Искусство управления заключается в отборе взаимосвязанных факторов, в расчленении решаемой задачи на ряд последовательных звеньев.

Наиболее очевидное проявление принципа декомпозиции в управлении организациями – разбиение компании на подразделения. А вот существенно менее очевидное – использование тех или иных оснований для декомпозиции.

«Строители» организаций [не отдавая себе в этом отчета ☺] хотели бы использовать [дизъюнктивный](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B7%D1%8A%D1%8E%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F) способ декомпозиции, при котором подсистемы (подразделения) не пересекаются… К сожалению, в реальной жизни это невозможно, и главенствует [конъюнктивный](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%8A%D1%8E%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F) способ декомпозиции: подсистемы (подразделения) пересекаются, а локальные задачи каждого подразделения содержат общие показатели, которые не могут быть отнесены только к ведению одной подсистемы.

Некоторые основания для декомпозиции:

* по времени; исходная задача управления разбивается на различные по времени подзадачи, ориентированные на достижение долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных целей; это наиболее типичный способ в планировании;
* по видам деятельности; основой декомпозиции служат структурные или функциональные элементы компании; как правило, используется при проектировании оргструктуры;
* по результатам: по ресурсам или по ограничениям; типичный пример – разделение организации на центры финансовой ответственности.

На мой взгляд, большинство проблем современных организаций не внутри подразделений, а в коммуникациях между отделами. Управлять большими компаниями, как единым целым, невозможно, а разбиение на подразделения, решая проблему управления подсистемами, порождает новую проблему – потерю целостности… Аналогично и в случае выделения центров финансовой ответственности: решается задача максимизации продуктивности и/или эффективности внутри центров и создаются проблемы взаимодействия отдельных центров на благо организации, как единого целого. Как и в большинстве других системных задач, эта также не имеет однозначного решения. Следует в каждом конкретном случае стремиться к балансу интересов частей и целого, проходя между [сциллой](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%86%D0%B8%D0%BB%D0%BB%D0%B0_%D0%B8_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B1%D0%B4%D0%B0) децентрализации и харибдой централизации ☺

1. Изложение использует материал [электронного учебника](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=16) [↑](#footnote-ref-1)