

**Чернышевская Ирина Александровна**

заместитель генерального директора

АО «Системы управления»

г. Москва

DOI 10.31483/r-167858

## **ИНЖЕНЕРИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ БИЗНЕС-СИСТЕМ: КОУЧИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ**

***Аннотация:** в статье рассматривается проблематика обеспечения управляемости организаций и проектных команд в условиях высокой организационной сложности и неопределенности внешней среды, характерных для текущих реалий бизнеса. Предлагается концептуальная модель «Архитектура управляемости бизнес-систем», в которой управляемость понимается не только как результат выполнения цикла Шухарта-Деминга PDCA [4], но и развития коллективной субъектности участников организационной системы (под коллективной субъектностью понимается способность группы, команды или организации выступать единым субъектом деятельности: разделять и удерживать общее понимание целей и ценностей, согласованно интерпретировать данные, совместно принимать решения, распределять ответственность, адаптироваться к изменениям и искать возможности). Описаны шесть взаимосвязанных контуров управляемости: целеполагание, коммуникации, команды, работа с неопределенностью, процессы и принятие решений. Рассматривается возможность применения научно-обоснованных коучинговых подходов как одного из возможных механизмов развития указанных контуров.*

***Ключевые слова:** управляемость организации, управляемость проекта, коллективная субъектность, бизнес-коучинг, командный коучинг, организационное развитие, сложные бизнес-системы, управление изменениями, неопределенность, адаптивность организации, принятие решений.*

*Введение.*

Организации и проектные команды сегодня сталкиваются не столько с дефицитом формальных регламентирующих процедур и контрольных показателей, сколько с ростом организационной сложности и внешней неопределенности: увеличивается число участников и связей между ними, скорость принятия решений растет, внешняя среда постоянно меняется, количество информации, требующей переработки, увеличивается.

Данная проблема заметна в проектно-ориентированных организациях и программах изменений, где наличие регламентов и формально распределенной ответственности не гарантирует согласованности действий участников. Управленческие сбои часто возникают не из-за отсутствия процедур, а вследствие различий в понимании целей, интерпретации ситуации и критериев принятия решений.

Классические управленческие подходы, основанные на контрольных показателях, стандартизации и иерархическом распределении ответственности и полномочий, не теряют актуальности, однако оказываются недостаточными для обеспечения устойчивой управляемости в организации/ проекте. Нужны методы, которые позволяют системе быстро адаптироваться к изменениям, координировать действия участников и принимать согласованные решения, взаимоувязанные с бизнес-целями [5; 14; 15]. Значительная часть решений должна приниматься ближе к месту возникновения проблемы.

В статье представлена гипотеза о том, что в бизнес-системах управляемость определяется не только эффективностью классических управленческих механизмов, но и степенью развития коллективной субъектности [12; 21]. При этом развитие коллективной субъектности не противопоставляется классическим методам управления, а рассматривается как ключевой дополнительный ресурс управляемости.

Целью настоящей статьи является представление авторской концептуальной модели «Архитектура управляемости бизнес-систем» и оценка возможной применимости коучинговых технологий для развития управляемости организаций и проектных команд.

Рассматриваемая модель опирается на системный подход к организации, концепции организационного развития, командной эффективности и современные представления о методах коучинга [3; 14; 16].

Статья носит теоретико-прикладной характер и ориентирована на последующую эмпирическую проверку предложенной модели.

*Авторская методология.*

Под инженерией управляемости понимается деятельность по проектированию, внедрению и развитию взаимосвязанных контуров управления, обеспечивающих способность системы достигать целей в условиях сложности, изменений и неопределенности. Цель применения методологии – достижение устойчивой эффективной управляемости организации или проекта за счет коллективной субъектности.

В отличие от индивидуальной субъектности, отражающей способность отдельного человека осознанно действовать и принимать решения, коллективная субъектность характеризует качество совместной деятельности участников организационной системы.

Организации/ команды, обладающие сопоставимыми ресурсами, формальными полномочиями и обязанностями, могут существенно различаться по способности реализовывать стратегию, координировать действия сотрудников и адаптироваться к изменениям внешней среды. Данное различие может быть связано с уровнем развития коллективной субъектности.

В модели выделяются шесть взаимосвязанных контуров управляемости (рис. 1).

1. Целеполагание 2.0 – формирование общего для организации/ команды поля целей, ценностей и смыслов, направленного на общее понимание участниками, связь с бизнес-целями [5; 7; 14], а не только ежегодное доведение метрик и ключевых показателей эффективности до исполнителей.

2. Коммуникации 2.0 – развитие эффективного взаимодействия, кросс-функциональных связей и учета интересов стейкхолдеров [2; 5]. Фокус внимания

смещается с количества и периодичности совещаний на цели и качество их проведения, на эффективный диалог между участниками.

3. Команды 2.0 – повышение доверия, распределенное лидерство и способность команды к совместному действию и саморегулированию [8; 10; 18; 19].

4. Неопределенность 2.0 – развитие способности организации/ команды воспринимать неопределенность не столько как источник риска, а как пространство для извлечения уроков и поиска возможностей [3; 9; 15].

5. Процессы 2.0 – создание воспроизводимых, адаптивных, работающих бизнес-процессов, поддерживающих динамику организации или проекта [7; 14; 23]. Переход к гибким методам управления, не исключая и не подменяя требования стандартизации в тех процессах, где это реально требуется.

6. Решения 2.0 – развитие практик своевременного и обоснованного принятия решений при соблюдении баланса ответственности и полномочий [5, 15, 23].

Каждый контур отражает отдельный аспект коллективной субъектности и одновременно самостоятельную область управленческого воздействия. Контур целеполагания обеспечивает единство направления движения организации/ команды к достижению бизнес-целей организации/ проекта; контур коммуникаций – единство понимания между участниками проекта/ работниками организации; контур команд – единство и слаженность действия участников проекта/ сотрудников организации; контур работы с неопределенностью – аккумуляция опыта и использование возможностей; контур процессов – единство воспроизводимой практики, направленной на скорость и качество передачи информации в проекте/ организации, и адаптивности; контур решений – единство принятых обязательств и их соответствие полномочиям.

Обозначение «2.0» используется для того, чтобы отделить традиционную трактовку соответствующих управленческих функций, от предлагаемой автором.

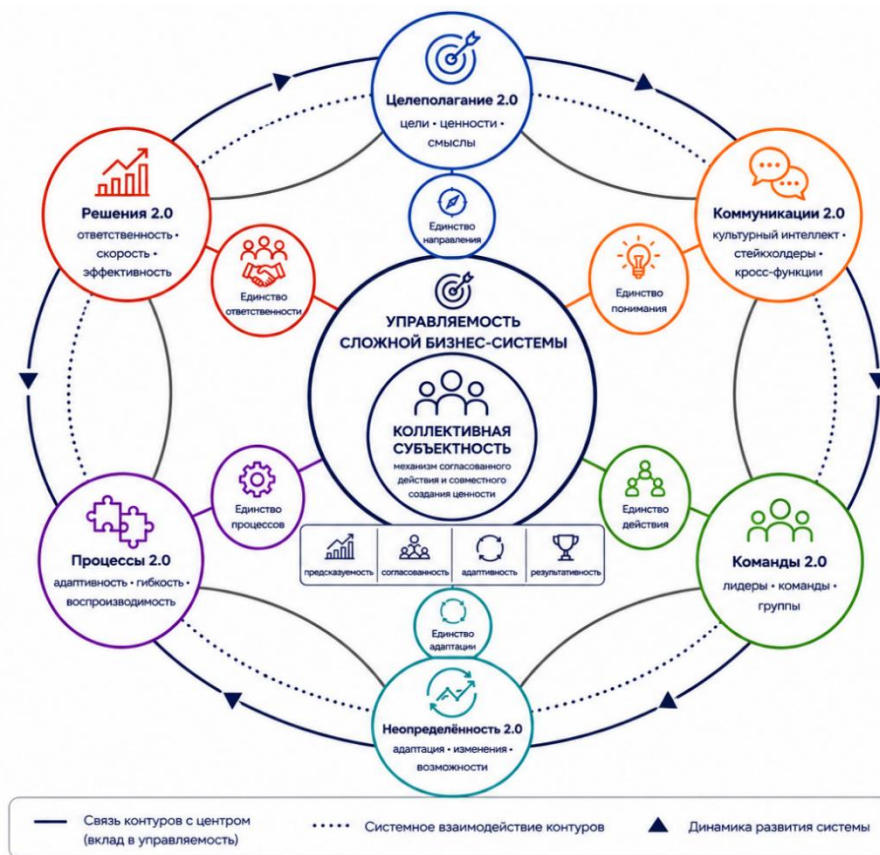


Рис. 1. Модель «Архитектура управляемости бизнес-систем»

С позиций системного подхода управляемость рассматривается как возникающее свойство организационной системы. Она формируется не в отдельных подразделениях и не в отдельных управленческих функциях, а во взаимодействии между участниками деятельности. Причем предполагается, что совокупный эффект от слаженной работы шести контуров носит не линейный характер. Ослабление любого из контуров приводит к снижению общей управляемости системы [14; 16]. Именно поэтому наличие формально корректно выстроенных процессов не всегда приводит к достижению ожидаемых результатов. Если между участниками отсутствует единое понимание целей, нарушены коммуникации, не сформировано доверие или решения принимаются без учета общей картины, организация/ команда утрачивает способность действовать как целостная система.

Коллективная субъектность рассматривается же как центральная интегрирующая система, связывающая шесть контуров управляемости в единую систему.

Таким образом, управляемость в предлагаемой модели рассматривается не как функция контроля, а как способность организационной системы обеспечивать согласованное движение к целям в условиях изменений и неопределенности. Коллективная субъектность выступает при этом не дополнительным социально-психологическим фактором, а одним из ключевых ресурсов управляемости, обеспечивающим интеграцию процессов, решений, коммуникаций и действий участников организации в единую систему достижения результата (рисунок 2).



Рис. 2. Инженерия управляемости через коллективную субъектность

С данной точки зрения задача руководителя заключается не только в распределении ответственности и полномочий, контроле исполнения и управлении ресурсами, но и в создании условий для формирования коллективной субъектности. Именно эта способность организации действовать как единое целое определяет ее устойчивость, адаптивность и результативность в условиях возрастающей организационной сложности.

Развитие управляемости требует не только проектирования структур и процессов, но и создания развивающей среды организации [3; 14; 20].

*Коучинговые технологии.*

Коучинговые технологии в данной статье рассматриваются как один из возможных механизмов создания развивающей среды организации, так как коучинг связывается с ростом осознанности, ответственности, качества мышления, способности к постановке целей и конструктивному взаимодействию [13, 17, 19].

Связь компонентов управляемости и коучинговых технологий приведена в таблице 1.

Приведенные в таблице 1 данные не доказывают эффективность конкретных моделей коучинга, а представляет собой концептуальную карту гипотетического соответствия между задачами управляемости и коучинговыми инструментами, которая требует последующей проверки в эмпирических исследованиях и на практике.

*Выбор указанных моделей обусловлен их распространенностью, методической структурированностью, научной обоснованностью и потенциальной применимостью к задачам развития рефлексии, ответственности, развивающего диалога и совместного решения задач [13, 17, 19]. При этом сами по себе коучинговые модели не заменяют управленческие механизмы, а усиливают их.*

Таблица 1

*Связь компонентов управляемости, коучинговых методов  
и предполагаемых организационных эффектов*

Компонент управляемости	Основные модели	Дополнительные модели	Логика применения	Предполагаемые эффекты
Целеполагание 2.0	CLEAR, GROW, командный коучинг	STEPRA	Принятие и достижение целей, ценностей, критериев результата и перевода общего видения в конкретный план действий	Повышение согласованности целей, вовлеченности в достижение бизнес-результата
Коммуникации 2.0	CLEAR, OSCAR, командный коучинг	Coffee Break Coaching	Снижение потерь информации между участниками и принятие решений посредством структурированного диалога, управление	Повышение эффективности коммуникации, снижение искажений информации, рост взаимопонимания

Компонент управляемости	Основные модели	Дополнительные модели	Логика применения	Предполагаемые эффекты
			конфликтами, ведение переговоров, повышение эффективности совещаний	
Команды 2.0	OSCAR, CLEAR, командный коучинг	GROW	Развитие доверия, совместного поиска решений и совместной ответственности	Рост командной согласованности, усиление сотрудничества, повышение автономности команды
Неопределенность 2.0	G-ABCDEF, PRACTICE, командный коучинг	STEPPA	Структурирование сложных ситуаций, работа с рисками и изменениями. Выявление возможностей и путей их применения	Повышение адаптивности, снижение сопротивления изменениям, развитие способности работать в неопределенности, фокусировка на возможностях
Процессы 2.0	GROW, PRACTICE, командный коучинг	OSCAR	Вовлечение сотрудников в проектирование и совершенствование процессов, формирование гибких процессов	Повышение качества проектирования и исполнения процессов, развитие культуры непрерывного улучшения
Решения 2.0	ORACLE, PRACTICE, командный коучинг	GROW	Анализ альтернативных решений, определение последствий, закрепление ответственности, полномочий и плана действий	Повышение качества и своевременности решений, повышение ответственности

### *Практическая значимость*

Модель может использоваться как дополнительный инструмент диагностики уровня зрелости организации и/или проекта и определения направления развития управляемости при организационных трансформациях, внедрении проектного управления, создании проектных офисов, сопровождении программ изменений и реализации проектов.

Предполагается к апробации и дальнейшему использованию по результатам в быстрорастущих компаниях, проектно-ориентированных организациях, проектных офисах и управленческих командах. Применение модели может способствовать снижению управленческого хаоса, уменьшению зависимости от отдельных руководителей, повышению качества принимаемых решений, росту адаптивности и устойчивости организационной системы. Однако данные эффекты являются гипотезой, требуют оцифровки и эмпирической верификации.

В качестве следующего этапа исследования целесообразны: формирование диагностической модели оценки зрелости контуров управляемости, комбинации с классическими моделями оценки зрелости управления организацией/ проектного управления (модели PMI, CMMI и другие); разработка системы индикаторов коллективной субъектности; проведение исследований в проектных и управленческих командах; оценка связи между коучинговыми интервенциями и изменениями в параметрах управляемости, влияние повышения уровня управляемости на достижение бизнес-целей организации/ проекта.

#### *Заключение.*

В статье представлена авторская концептуальная модель «Архитектура управляемости бизнес-систем», в которой управляемость рассматривается как результат сочетания классических механизмов управления и развития коллективной субъектности участников организационной системы.

Предлагаемая модель позволяет сформулировать гипотезу о том, что уровень управляемости определяется не столько зрелостью отдельных управленческих функций, сколько степенью их интеграции через механизмы коллективной субъектности. Такой подход позволит перейти от оценки процессов, регламентной базы и уровня компетенций сотрудников к оценке способности организации/ команды стабильно достигать бизнес-целей.

Научная новизна статьи состоит в попытке связать проблематику управляемости бизнес-систем с категорией коллективной субъектности и инструментами коучинга. Практическая значимость заключается в возможности использовать данную модель для диагностики и проектирования организационного развития и

развития проектных команд. Доказательный статус требует дальнейшей эмпирической проверки в исследованиях и на практике.

### *Список литературы*

1. Анисимов О.С. Методология: функция, сущность, становление: (Динамика и связь времен) / О.С. Анисимов. Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – М.: ЛМА, 1996. – 380 с.

2. Адизес И. Управление жизненным циклом компании / И. Адизес; пер. с англ. Е. Петровой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

3. Аргирис К. Об организационном обучении / К. Аргирис; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Изд-во Института психологии РАН, 2007. – 464 с.

4. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; ред. Н. Величенко; пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. – 10-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 417 с.

5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс.

6. Зинченко В.П. Психология доверия: учеб. пособие / В.П. Зинченко. – 2-е изд., испр. и доп. – Самара: Изд-во СИОКПП, 2001. – 104 с.

7. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2022. – 320 с.

8. Клаттербак Д. Коучинг команды на рабочем месте / Д. Клаттербак; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.

9. Лалу Ф. Переосмысление организаций / Ф. Лалу; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 464 с.

10. Ленсиони П. Пять пороков команды / П. Ленсиони; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 256 с.

11. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленсиони; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

12. Лепский В.Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития / В.Е. Лепский; Учреждение Российской академии наук Институт философии РАН. – М.: Когито-Центр, 2010. – 255 с. EDN QYBLWP
13. Сварник П.Е. Навигатор по моделям коучинга / П.Е. Сварник; Н.В. Антонова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М., 2025.
14. Сенге, П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации / П. М. Сенге; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 544 с.
15. Сноуден Д.Дж. Концепция принятия решений лидером / Д.Дж. Сноуден, М.Э. Бун // Гарвардский деловой журнал. – 2007. – Т. 85. №11. – С. 68–76.
16. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
17. Уитмор Дж. Коучинг для повышения эффективности: принципы и практика коучинга и лидерства / Дж. Уитмор; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 352 с.
18. Хакман Дж. Р. Руководство командами: создание условий для достижения выдающихся результатов / Дж. Ричард Хакман; пер. с англ. – М.: Изд-во Института психологии РАН, 2005. – 304 с.
19. Хокинс П. Коучинг командного лидерства: развитие коллективного трансформационного лидерства / П. Хокинс; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 384 с.
20. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Изд-во Института психологии РАН, 2017. – 432 с.
21. Щедровицкий Г. П. Организационно-деятельностная игра: сборник текстов / Г.П. Щедровицкий. – В 2 ч. Ч. 1. Тексты 1956–1980 гг. – М.: Наследие ММК, 2004. – 285 с.
22. Эдмондсон А.С. Психологическая безопасность и обучающее поведение в рабочих группах / А.С. Эдмондсон // Ежеквартальный журнал административной науки. – 1999. – Т. 44. №2. – С. 350–383. – DOI: 10.2307/2667033.

23. Project Management Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами. – 7-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 370 с.