

*Половченко М. А.,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет,
Ставропольская 149, Краснодар*

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Аннотация: В данной статье раскрыты термины «структура организации», понятие «организационная система», изучены подсистемы, из которых она состоит, этапы и методы и условия успешного проектирования организационных систем, раскрыты особенности изучения организации как организационной системы, в том числе – необходимость учета всех ее компонентов, включая процессы, людей, информацию и ресурсы, а также учет взаимосвязей между ними и их влияния друг на друга, описаны подходы к проектированию организационных систем в банковской отрасли. Цель исследования заключается в систематизации имеющихся в науке знаний об организации процесса проектирования организационных систем и особенностях изучения кредитной организации как организационной системы. Задачи исследования: изучить сущность организационной системы и ее подсистемы; раскрыть подходы к проектированию организационных систем в банковской сфере; изучить особенности организационной системы Т-банка. Материалы статьи будут полезны менеджерам и специалистам по управлению персоналом, которые с ее помощью смогут лучше разобраться в сложностях процесса проектирования организационных систем или внесения изменений в существующие организационные структуры банков.

Ключевые слова: Организационная система, проектирование организационных систем, методы проектирования, организационная культура,

структурные подразделения, взаимосвязь, банковская отрасль, эффективность.

ORGANIZATION OF THE ORGANIZATIONAL SYSTEMS DESIGN PROCESS

Annotation: This article describes the terms "organization structure" and the concept of "organizational system", examines the subsystems that make up it, the stages and methods and conditions for successful design of organizational systems, reveals the features of studying an organization as an organizational system, including the need to take into account all its components, including processes, people, information and resources. as well as taking into account the interrelationships between them and their influence on each other, approaches to the design of organizational systems in the banking industry are described. The purpose of the research is to systematize the knowledge available in science about the organization of the process of designing organizational systems and the features of studying a credit institution as an organizational system. Research objectives: to study the essence of the organizational system and its subsystems; to reveal approaches to the design of organizational systems in the banking sector; to study the features of the T-bank organizational system. The materials of the article will be useful for managers and HR specialists, who will be able to better understand the complexities of the organizational system design process or making changes to existing organizational structures of banks.

Keywords: Organizational system, design of organizational systems, design methods, organizational culture, structural units, interconnection, banking industry, efficiency

Актуальность

Актуальность данной темы обусловлена несколькими обстоятельствами. Во-первых, сегодня в условиях конкуренции, сложной экономической ситуации и других глобальных вызовов организации (в том числе кредитные) не могут быть успешными без грамотно спроектированной организационной системы. Именно она обеспечивает их необходимыми трудовыми ресурсами требуемой квалификации, делает возможным координацию и контроль работы всех подразделений. При этом само проектирование организационных систем – это чрезвычайно сложная задача, которая требует глубоких знаний и навыков, в связи с чем необходимы дальнейшие научные исследования в данной области. Во-вторых, исследование кредитной организации как организационной системы позволяет глубже понять, происходящие в ней, процессы, ее стратегию и культуру, что может способствовать росту эффективности функционирования компании и позволит в конечном счете повысить производительность труда ее сотрудников и укрепить экономическое состояние фирмы.

Эффективно функционирующей на рынке и конкурентоспособной кредитной организации предшествует проектирование ее организационной системы. При этом, как отмечают, Т. В. Зайцева и А. А. Овчаров, «Понятие «организационная система», несмотря на частое употребление, еще не утвердилось в научной литературе» [1, с. 19]. Тем не менее, из содержания статьи данных авторов становится понятно, что организационная система – это множество элементов, в том числе людей, предметов, орудий труда, энергии и информации, находящихся во взаимосвязи и взаимоотношениях друг с другом и окружающей средой, обеспечивающими достижение общей цели системы, в качестве которой выступает получение основного конечного продукта (оказание услуги) [1, с. 19]. Следовательно, организационная система представляет собой совокупность информационной, социальной и производственно-технической подсистем и основу функционирования любой организации, определяющую процессы ее работы, распределение задач и зон ответственности, а также взаимодействие между разными сотрудниками и

подразделениями. Грамотное проектирование таких систем позволяет повысить работоспособность и конкурентоспособность организации. Подсистемы организационной системы наглядно изображены на рисунке 1.



Рис. 1. Подсистемы организационной системы
(составлено автором на основе [1, с. 19])

При проектировании таких организационных систем следует учитывать множество внешних (конкурентная среда, тренды и инновации в отрасли) и внутренних факторов, в частности стратегию и цели функционирования кредитной организации, требования рынка, специфику работы фирмы. При этом важно продумать организационную культуру организации, которая будет способствовать ее более эффективному функционированию. Она включает в себя ценности, нормы и обычаи, определяющие поведение и взаимодействие людей – сотрудников организации. Если организация уже функционирует, при проектировании организационной системы следует учитывать текущее состояние ее организационной культуры. Это связано с

тем, что не всегда имеет смысл полностью менять все аспекты организационной системы. Зачастую достаточно внести инкрементальные изменения, чтобы повысить ее эффективность.

Проектирование организационных систем – это сложный и многофакторный процесс. Он требует глубокого понимания бизнес-модели организации и ее стратегии развития, в противном случае функции сотрудников могут дублироваться, что приведет к снижению неэффективности работы компании. Возможно возникновение и других распространенных ошибок, в частности – отсутствия координации между подразделениями. В связи с этим при проектировании новых организационных систем следует учитывать все факторы, которые в дальнейшем способны оказать влияние на их работу.

Ключевой задачей проектирования организационной системы является создание структуры банка. «Организационная структура – это системообразующий элемент предприятия как целостного организма, определяющий порядок его функционирования» [2, с.48]. Структура кредитной организации – это способ организации ее функциональных подразделений и отношений между ними и сотрудниками банка.

Проектирование организационных систем требует знания организационных и методических подходов, а также соответствующих инструментов и технологий, непрерывного мониторинга и оценки результатов. В частности, для организации проектирования следует использовать методы и подходы проектного менеджмента, системного анализа. При этом, как отмечают авторы В. В. Корниенко и А. А. Макурина, «Проектирование ОСУ предполагает использование таких методов, как: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структурирования целей, метод организационного моделирования, метод реинжиниринга бизнес-процессов» [3, с. 99]. Однако следует отметить, что этот список не полный. Так, в работе над проектированием организационных систем хорошо показали себя и другие методы, например, дизайн-мышление и методы

моделирования. Они помогают визуализировать проектируемую организационную систему, сравнить возможные альтернативы, выявить преимущества и недостатки проектов.

Кроме того, в процессе такого проектирования следует применять современные информационные технологии. Именно они сегодня позволяют максимально эффективно управлять информацией и ресурсами проекта. По результатам мониторинга и оценки результатов проектирования организационных систем важно вносить в проект соответствующие корректировки, направленные на оптимизацию организационной системы.

Для того, чтобы проектируемая организационная система функционировала успешно важно обеспечить участие нескольких заинтересованных сторон. Это должны быть не только руководители и сотрудники кредитной организации, но и консультанты и эксперты в различных областях – в банковской сфере и области проектирования организационных систем. Другим условием успешного построения организационных систем является открытая коммуникация между ними и вовлеченность всех участников процесса. Важно придерживаться не какой-то одной точки зрения, а учесть все мнения и достичь консенсуса.

Процесс проектирования организационных систем включает в себя анализ текущей структуры кредитной организации, определение ее целей и стратегии развития, а также создание оптимальной модели управления. Это требует не только технического подхода к разработке структуры организации, но и понимания особенностей банковского бизнеса. При этом следует учитывать факторы как внешней среды (экономические условия, политика), так и внутренние факторы (культура организации, потребности сотрудников).

Организация (в том числе кредитная) представляет собой сложную организационную систему, построенную из различных взаимосвязанных элементов ради достижения определенных целей. Как отмечают авторы, М. В. Писарев и Г. И. Шепелин, для них характерны следующие черты: «...наличие хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или

интереса человека, или общества; получение прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной и информационной)» [4].

Изучение организации в контексте организационной системы позволяет понять, как функционируют разные элементы внутри системы и какие существуют взаимосвязи между ними. При этом следует знать особенности изучения организации как организационной системы. Одной из них, на наш взгляд, является необходимость учета всех компонентов системы – людей, процессов, ресурсов и информации. Эта особенность вытекает из необходимости комплексного подхода и всестороннего анализа разных сторон функционирования организации.

Следующая особенность – учет взаимосвязей между разными элементами системы и их взаимного влияния. Так, изменение в одном элементе системы, как правило, не ограничивается рамками только этого компонента. Они влекут за собой трансформацию других элементов, в связи с чем необходимо учитывать их влияние друг на друга.

Именно поэтому в целях более полного понимания организации как организационной системы важно проводить системный анализ, который не только позволит выявить целесообразность создания или совершенствования организации, но и главные элементы системы, их структуру и взаимосвязи. Как отмечает В. К. Раев, «Системный подход признан как фундаментальное направление научных исследований» [5]. При помощи него можно объединить все компоненты организации в целостную систему.

Подходы к проектированию организационных систем зависят, в первую очередь от отрасли, в которой функционирует та или иная организация. Так, например, в банковской сфере должны учитываться:

- индивидуальные особенности конкретной банковской структуры, ее функциональная, отраслевая, клиентская, территориальная специализация;
- необходимость выделения линейных (выполняющих операционную работу) и штабных (управленческих и обслуживающих линейные структуры) подразделений;

– уровень технологического развития банка, его онлайн-сервисов.

И если типовая организационная система банка предполагает наличие таких элементов как центральный управленческий аппарат (Совет банка, Совет директоров), управленческие департаменты (финансы, планирование, юридическое обеспечение, сфера безопасности и др.), административные структуры, линейные подразделения, то некоторые инновационные банки формируют принципиально новые организационные системы.

Так, некоторые банки осуществляют переход к децентрализованной структуре управления. В рамках такой модели кредитные организации могут создавать автономные подразделения или группы, отвечающие за конкретные клиентские сегменты либо виды деятельности, что позволяет ускорить процесс принятия решений, а также повысить гибкость организационной системы банка и улучшить качество обслуживания клиентов – физических и юридических лиц.

Следующим инновационным подходом является использование матричных структур. В банках с такой организационной системой сотрудники могут одновременно отчитываться перед несколькими руководителями, что формирует множество взаимосвязей между ними и способствует совместной работе разных подразделений. Благодаря этому повышается координация деятельности внутри кредитной организации.

В качестве примера банка с принципиально новой организационной системой можно привести один из наиболее перспективных российских банков – Т-банк, имеющий высокие процентные доходы (рис. 2).

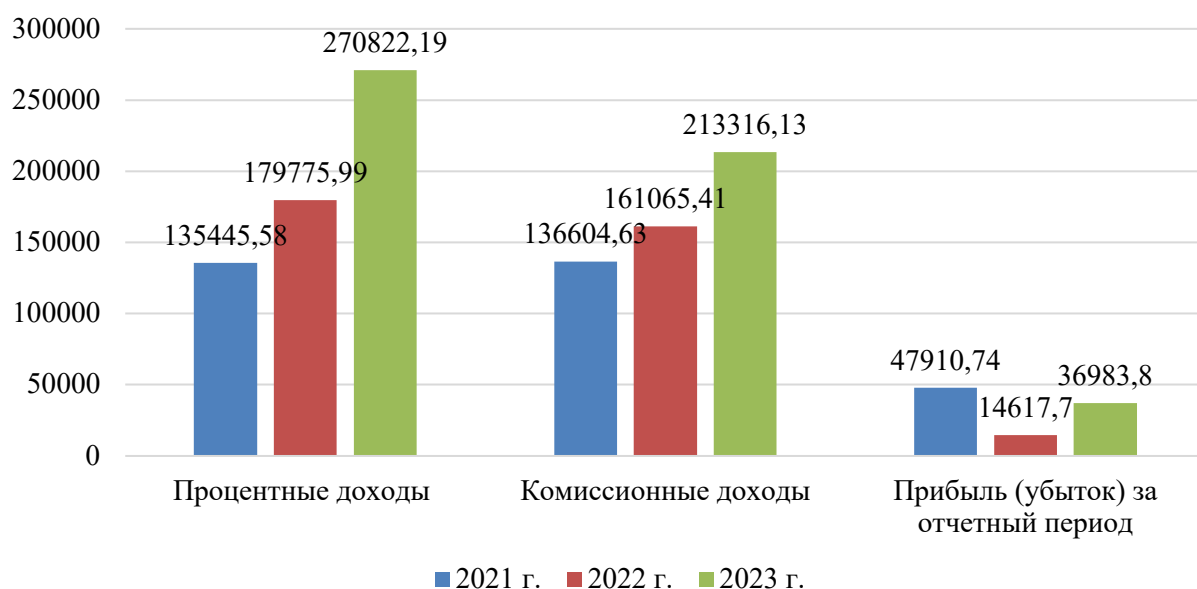


Рис.2. Динамика основных показателей Т-банка в 2021-2023 гг.
(составлена на основе финансовой отчетности АО «Тинькофф-Банк» [6])

Организация проектирования организационной системы в Т-банке – это сложный процесс, который последовательной смены ее состояний, точной настройки и согласования разных аспектов и подсистем деятельности кредитной организации. Т-банк успешно внедрил современные подходы к управлению и проектированию своей организационной системы. Сегодня Т-банк сфокусирован на дистанционном обслуживании и не имеет собственных отделений. Вместо этого он развивает сеть виртуальных представительств и партнерских точек обслуживания по всей России. Таким образом его организационная система представлена Центральным офисом (г. Москва) и сетью представительств по всей Российской Федерации, причем такие отделения в отличие от большинства других банков, обеспечивают территориальную доступность для своих клиентов не путем создания большого числа отделений, а за счет мобильности персонала и обеспечении постоянной поддержки клиентов в онлайн формате (звонки, чаты).

Вывод

Таким образом, проектирование организационных систем и изучение кредитной организации как организационной системы требует от исследователей широкого спектра навыков и знаний. Они должны уметь собирать данные, анализировать внешнюю и внутреннюю среду функционирования организации, выявлять закономерности и связи между элементами организационных систем, устранять недочеты и оперативно вносить изменения в проект. Ни одна кредитная организация в мире не существует длительное время в том виде, в котором она была создана изначально, ее структура динамична и изменчива, что требует от соответствующих специалистов систематического анализа ситуации и обновления имеющихся знаний о проектировании организационных систем. В связи с этим организация процесса проектирования организационных систем – это чрезвычайно сложный процесс, который требует знаний и опыта специалистов, предварительного анализа условий функционирования организации, вовлечения всех заинтересованных сторон. Если этот процесс организован грамотно, то вероятность успешного функционирования этой системы многократно возрастает. В заключение отметим, что понимание работы организации как системы и проектирование организационных систем необходимо для достижения целей создания банка и повышения эффективности его деятельности. Именно поэтому Т-банк уделяет огромное внимание оптимизации собственных бизнес-процессов и использованию инновационных технологий в проектировании организационных систем. Не имея отделений, он обслуживает клиентов во всех городах России по дистанционным каналам. В связи с этим Т-банк находится в постоянном поиске совершенствования своих процессов, в частности, он внедряет новейшие методы управления и использования данных, что способствует росту эффективности его работы и улучшению финансового состояния. Т-банк постоянно адаптирует свою организационную систему под требования современного рынка. Благодаря такой гибкости эта кредитная организация

может быстрее конкурентов реагировать на изменения и эффективно управлять своими ресурсами.

Список литературы

1. Зайцева, Т. В. Формирование организационной структуры предприятия в условиях развития регионального экономического рынка / Т. В. Зайцева, А. А. Овчаров // Актуальные проблемы экономики, менеджмента, права и информационных технологий: теория и практика. материалы II всероссийской научно-практической конференции. – Воронеж, 2021. – С. 17-22. [Zaitseva, T. V. Formation of the organizational structure of the enterprise in the context of the development of the regional economic market / T. V. Zaitseva, A. A. Ovcharov // Actual problems of economics, management, law and information technology: theory and practice. materials of the II all-Russian scientific and practical conference. - Voronezh, 2021. - P. 17-22.]
2. Козлова, А. Ю. Подходы к проектированию организационных структур в строительстве / А. Ю. Козлова // Инженерный вестник Дона. – 2023. – № 3 (99). – С. 48-53. [Kozlova, A. Yu. Approaches to the design of organizational structures in construction / A. Yu. Kozlova // Engineering Bulletin of the Don. - 2023. - No. 3 (99). - P. 48-53.]
3. Корниенко, В. В. Анализ методик проектирования организационной структуры управления / В. В. Корниенко, А. А. Макурина // Modern Science. – 2020. – № 4-3. – С. 98-102. [Kornienko, V. V. Analysis of methods for designing an organizational management structure / V. V. Kornienko, A. A. Makurina // Modern Science. - 2020. - No. 4-3. - P. 98-102.]
4. Писарев, М. В. Совершенствование управления в организационных системах / М. В. Писарев, Г. И. Шепелин // Символ науки. – 2020. – №6. – URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-](https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie)

upravleniya-v-organizatsionnyh-sistemah (дата обращения: 25.01.2025).
[Pisarev, M. V. Improving Management in Organizational Systems / M. V. Pisarev, G. I. Shepelin // Symbol of Science. - 2020. - No. 6. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-v-organizatsionnyh-sistemah> (date of access: 01/25/2025).]

5. Раев, В. К. Организационные системы / В. К. Раев // ИТНОУ: информационные технологии в науке, образовании и управлении. – 2019. – №1 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-sistemy> (дата обращения: 25.01.2025). [Raev, V. K. Organizational systems / V. K. Raev // ITNOU: information technologies in science, education and management. - 2019. - No. 1 (11). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-sistemy> (date of access: 01/25/2025).]
6. <https://www.tbank.ru/about/investors/11/>(дата обращения: 28.01.2025).