

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР У ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. У статті проаналізовано наукові погляди на поняття «організаційної структури», що сприяє усвідомленню його сутності. Запропоновано принципи, яким має відповідати організаційна структура підприємства, що будує свою систему управління згідно процесного підходу, визначено основні функції та завдання які мають виконувати організаційні структури. Розроблено рекомендації менеджменту телекомунікаційних підприємств щодо побудови оптимальної структури управління організацією.

Ключові слова: організаційна структура, міжнародні стандарти якості, система управління, телекомунікації, високотехнологічна сфера, процесний підхід, бізнес-процеси.

Аннотация. В статье проанализированы научные взгляды на понятие «организационной структуры», что способствует осознанию его сущности. Предложены принципы, которым должна соответствовать организационная структура предприятия, которая строит свою систему управления согласно процессного подхода, определены основные функции и задачи, которые должны выполнять организационные структуры. Разработаны рекомендации для менеджмента телекоммуникационных предприятий по построению оптимальной структуры управления организацией.

Ключевые слова: организационная структура, международные стандарты качества, система управления, телекоммуникации, высокотехнологичная сфера, процессный подход, бизнес-процессы.

Annotation. The article analyzes the scientific views on the concept of "organizational structure" that promotes awareness of its essence. Proposed principles to the organizational structure of the company that builds the control system according to the process approach, the main functions and tasks that should be performed by organizational structure. The recommendations to management of telecommunications companies how to build the optimal organization structure.

Keywords: organizational structure, international quality standards, management system, telecommunications, high-tech field, processes approach, business processes.

Постановка проблеми. Останніми роками все частіше зустрічаються організації, що визначають свій підхід до управління, як процесно-орієнтований. Зазначений підхід до управління є основною вимогою міжнародних стандартів якості ISO серії 9001:2008, популярність впровадження яких, вітчизняними та закордонними підприємствами, значною мірою зростає [1]. Така ситуація пов'язана з низкою переваг, що отримує підприємство змінивши свій підхід до системи управління.

Проте, значна кількість українських підприємств, впроваджуючи позитивний досвід закордонних підприємств не досягає запланованих результатів. Така ситуація обумовлена тим, що з одного боку рівень вітчизняних менеджерів не завжди відповідає рівню західних менеджерів, з іншого боку присутній опір сприйняття інноваційних змін співробітниками підприємств. Так, на шляху побудови процесно-орієнтованої системи управління виникає низка перешкод, що може бути вирішена за допомогою компромісних управлінських рішень спрямованих на розвиток комерційної та виробничо-господарської діяльності підприємств. З цією метою варто проаналізувати позитивний досвід переходу вітчизняних підприємств до системи управління через процеси, що в першу чергу, передбачає оптимізацію організаційних структур зважаючи на особливості формування і функціонування таких підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми адаптації організаційних структур до національних особливостей підприємств не нові для наукового співтовариства, ці питання широко висвітлені у роботах таких закордонних науковців, як Т. Девенпорта, Є. Демінга, Г. Мінцберга, Г. Ніва, К. Омас, А. Оптінського, Б. Пірсона, Л. Р. Хаббарда, а також вітчизняних вчених – Б. А. Анікіна, Л. А. Базилевич, Г. Л. Гольдштейна, К. А. Волкової, Л. Є. Довгань, А. Е. Єфремова, С. А. Петренко, О. П. Філоненко та ін. Зауважимо, що ці питання залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження, оскільки зовнішнє середовище динамічно змінюється і вимагає від підприємств вчасного реагування, особливо це відбивається на сферах діяльності які пов'язані з інноваційними технологіями, як у виробництві, так і в управлінні. До таких сфер відносяться, наприклад, підприємства задіяні на ринку телекомунікаційних послуг.

Мета статті. Метою статті є розробка рекомендацій, щодо побудови організаційних структур на підприємствах високотехнологічної сфери діяльності, які б дозволили повною мірою використовувати переваги процесного підходу до управління.

Вклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняні підприємства високотехнологічної сфери діяльності на сьогоднішній день, щоб відповідати світовому рівню розвитку, все частіше переглядають свій підхід до

менеджменту, використовують функції адміністративного управління, які спрямовані не лише на результативність, а і на ефективність діяльності. Така тенденція чітко простежується під час аналізування інформації офіційних Інтернет-ресурсів вітчизняних телекомунікаційних підприємств, які все частіше використовують принципи відкритості, ілюструють щорічні звіти з якості, методики побудови бізнес-процесів та управління ними. Прикладом таких підприємств є ПАТ «Укртелеком», ЗАО «Київстар Дж.Ес.Ем.», ПрАТ «МТС Україна», Концерн радіомовлення радіозв'язку та телебачення України [2,3,4,5].

Прийнявши рішення щодо переходу на управління через процеси та визначивши однією із цілей підприємства підготовку до сертифікації за міжнародними стандартами якості менеджменту підприємства необхідно встановити основні етапи на зазначеному шляху. Перш за все, керівництво встановлює основну мету діяльності підприємства. Зауважимо, що мета повинна бути ширша за відображення фінансових очікувань власників управлінських процесів, має підкреслювати основну ідею діяльності підприємства. Надалі, проаналізувавши наукові напрацювання з проблемного питання, простежується необхідність визначити перелік основних бізнес-процесів та поєднати їх з існуючим функціональним розподілом обов'язків таким чином, щоб процес був прозорим, як для керівників, так і для співробітників, що виконують встановлені процесом ролі.

На етапі розробки організаційних структур, орієнтованих на управління через процеси виникають перешкоди пов'язані з не достатньою чіткістю усвідомлення поняття «організаційної структури підприємства». Проаналізувавши бачення співробітників типового підприємства, ми помітили неоднозначність усвідомлення сутності словосполучення «організаційна структура», більшою мірою труднощі виникають з розумінням слова «організаційна», оскільки, зважаючи на національні особливості сприйняття, більшість співробітників розуміє, організацію – як державну установу або громадське об'єднання, при цьому «організаційну структуру» трактують, як взаємне розташування підрозділів організації або установи. Такий підхід не дозволяє побудувати ефективну систему управління.

Звернемось до наукової літератури, щоб визначити основну суть поняття. Структура походить від латинського слова «structura» (будую) передбачає внутрішню побудову певного об'єкта, яка відображає взаємозв'язки в середині об'єкта [6]. А. Єфремов визначає організаційну структуру, як логічне співвідношення виконавських та управлінських ланок з урахуванням їх правових та економічних відносин, форм поділу і кооперації праці [7]. У сучасній літературі можна зустріти таке визначення організаційної структури – сукупність управлінських ланок, розташованих у співвідпорядкованості, що забезпечують взаємозв'язок між окремими підрозділами організації, а також розподіл між ними прав і відповідальності. Вона проявляється через поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархію посад і є необхідним елементом ефективної організації, тому надає їй внутрішню стабільність і дозволяє домогтися певного порядку у використанні ресурсів [8]. Таким чином, погляди науковців розподіляються на трактування організаційної структури підприємства, як розподілу організації на менші структурні підрозділи, що дозволяють менеджменту здійснювати ефективне управління та на трактування, її, з погляду розкриття взаємозв'язків між структурними підрозділами, що працюють для досягнення єдиної мети. Ми схильні вважати влучним трактуванням терміну, пояснення Д. Скасків, який вважає, що організаційна структура – це взаємне розташування окремих частин підприємства, об'єднаних спільною метою, яке, саме по собі, засновує, налагоджує і впорядковує діяльність цих частин і підприємства в цілому для досягнення поставленої мети [9]. А також визначенням на яке варто орієнтуватись при побудові систем управління є визначення Л. Рона Хаббарда: «Організаційна структура – це загальний план, який показує, які функції і обов'язки виконуються в організації, які існують комунікаційні маршрути, в якому порядку виконуються дії, а також показує підрозділи, що відповідають за певні області на підприємстві. Оргструктура складається з людей, дій і потоків, які необхідні для того, щоб досягти спільної мети і запобігти відхиленню від досягнення цієї мети і перешкод на шляху до її досягнення» [11]. Усвідомлення «організаційної структури», як дій щодо впорядкування робіт, функцій, перебігу процесів сприятиме досягненню запланованих менеджментом підприємства результатів та побудувати дієву систему управління.

Усвідомлення сутності і функціонального навантаження терміну є основою у процесі побудови ефективної і результативної організаційної структури будь-якого, а надто процесно-орієнтованого підприємства високотехнологічної сфери діяльності. У 2000-ні роки для телекомунікаційних підприємств було розроблено типову модель управління за процесами – eTOM (Enhanced Telecom Операції Map – розширена модель діяльності Телекому), розроблена міжнародною некомерційною організацією TeleManagement Forum (TMF), яка з квітня 2004 року, згідно рішення Комітету з телекомунікаційних стандартів (Сектор стандартизації електрозв'язку (МСЕ-Т)) Міжнародний Союз Зв'язку (ITU – International Telecommunication Union), набуває статусу стандартів. Проте, при адаптації цих стандартів у виробничо-комерційну та господарську діяльність виникають певні ускладнення, пов'язані з особливостями сприйняття нововведень співробітниками компаній, до того ж стандарти передбачають застосування карти процесів, без урахування функціональних структур управління. Ми пропонуємо, для успішної імплементації організаційних інновацій у структуру управління телекомунікаційних організацій, використовувати поєднання процесного і функціонального підходу, що дозволить швидко та ефективно адаптуватись до змін. Також, увага до побудови організаційних структур управління такими підприємствами сприятиме розробленню єдиних стандартів, що підвищить надійність та прозорість роботи телекомунікаційних підприємств. Зауважимо, що очевидним фактом є те, що керівництво держави повинно мати відповідні можливості для управління державою за будь-яких умов і обставин, і однією з таких можливостей є наявність надійної і захищеної системи зв'язку, здатної забезпечити на належному рівні конфіденційність переговорів та оперативність з'єднання абонентів.

Звернувши увагу на побудову структур управління державними підприємствами, які мають розгалужену мережу територіально неоднорідних об'єктів, ми помітимо необхідність їх стандартизації та розробки методичних рекомендацій щодо адаптації їх до ситуації, що склалася.

Надалі доречним буде розкрити основні вимоги щодо структур підприємства, а також функцій, які такі структури повинні виконувати.

Дослідивши теоретичні питання та практичні аспекти діяльності підприємств у сфері телекомунікацій, ми помітили, що організаційна структура високотехнологічного підприємства, що впроваджує систему управління на основі процесного підходу має відповідати наступним вимогам: повинна вказувати на взаємне розташування структурних підрозділів організації; повинна об'єднувати структурні підрозділи з метою досягнення спільних цілей; повинна ґрунтуватися, налагоджувати і впорядковувати діяльність окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому; повинна допомагати підприємству у досягненні поставленої перед ними мети та відповідати визначеній його місії.

Такі структури мають включати функціональний та процесний підхід. Основними процесами для організації будь-якого типу є: управлінські процеси (стратегічні та оперативні питання), управління персоналом та комунікації, просування (реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю), бухгалтерія, управління інфраструктурою. Зважаючи на це, карта процесів підприємства орієнтованого та високотехнологічну діяльність у сфері телекомунікацій може складатись з таких блоків:

1. Процеси управління:
 - 1.1. Стратегічне управління;
 - 1.2. Оперативне управління.
2. Процеси виробництва:
 - 2.1. Організація взаємної із замовником;
 - 2.2. Технологічне приєднання замовника;
 - 2.3. Реалізація послуг.
3. Процеси ресурсного забезпечення:
 - 3.1. Управління персоналом;
 - 3.2. Управління інфраструктурою.

Згідно такої структури весь персонал підприємства легко поєднується із існуючими бізнес-процесами, а не навпаки, коли бізнес-процеси і посади прописуються під конкретних спеціалістів. Ці процеси мають бути поєднані функціонально за допомогою матриць розподілу обов'язків у межах кожного окремого процесу, а також варто у структурах управління підприємством зазначити і наявні взаємозв'язки між структурними підрозділами враховуючи блок-схеми процесів.

Крім методик управління кожним процесом доцільно розробляти і методичні рекомендації щодо принципів формування організаційних структур та термінології. Такі процеси адаптації мають протікати у тісному взаємозв'язку із автоматизованими системами управління які використовуються підприємствами.

Менеджмент підприємства може бути впевненим у побудові оптимальної структури управління у такому випадку, якщо вона відповідатиме зазначеним вимогам: чітко відображає послідовність надання продукту/послуги; вказує на відсутність або недосконалість окремих функцій; сприяє пошуку та усуненню неоднозначності у встановлених лініях підпорядкування; допомагає уникненню ситуацій подвійного та потрійного підпорядкування, коли у працівників підрозділу за одним процесом ним напрямом встановлено два або більше керівника, які видають їм прямі накази; встановлює чіткі межі відповідальності, визначає відповідальних осіб за виконання кожної конкретної функції; допомагає виявити наявність перевантаження або не достатнє завантаження працівників; зорієнтовує менеджмент щодо ресурсного забезпечення підприємства; сприяє удосконаленню системи управління персоналом, розподілу людських ресурсів та визначенню оптимальної чисельності персоналу; допомагає новим співробітникам швидко адаптуватись щодо своєї позиції у структурі компанії, його безпосереднього керівництва, функціональних обов'язків та взаємозв'язків; сприяє розвантаженню керівництва від поточних питань.

Висновки. Проаналізувавши досліджувану літературу та практичні аспекти діяльності телекомунікаційних підприємств, можна зробити висновок про необхідність розробки єдиного підходу щодо створення організаційної структури підприємства, особи якщо до його складу входять відокремлені (територіально та функціонально) структурні підрозділи. Важливо використовувати поєднання функціонального і процесного підходу, поширювати серед керівників структурних підрозділів методичні рекомендації щодо принципів побудови таких систем, а також контролювати виконання основних вимог щодо побудови оптимальних структур управління. Єдина система сприятиме безперешкодній адаптації до впровадження системи управління через процеси, а також автоматизації управління комерційно-виробничою і господарською діяльністю підприємств. Процес створення організаційних структур управління займає не значну кількість робочого часу, проте результат матиме позитивний вплив, навіть зважаючи на можливі зміни у структурі і чисельності персоналу підприємств.

Список використаних джерел

1. International Organization for Standardization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/home.html>.
2. Офіційний сайт Концерну радіомовлення, радіозв'язку та телебачення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rtt.ua/ru/news/127.htm>.
3. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/about/qos/manage>.
4. Офіційний сайт ЗАО «Киевстар Дж.Ес.Ем.» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kyivstar.ua/ru/kr/about/about/quality>.
5. Офіційний сайт ПрАТ «МТС Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://company.mts.com.ua/ukr/quality_standarts.php.
6. Менеджмент: теорія і практика / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, І.К. Погодаєв, Ю.В. Поканевич, А.В. Семенчук // навч. посібн. за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Г.Є. Мошека. – К.: Вид-во «Атака», 2007. – 584 с.
7. Ефремов А. Организационная структура, или зачем нужны изменения / А. Ефремов // Журнал: Управление персоналом. – 2009 г. – N20 – 360 с.
8. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов // – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
9. Сказкив Д. Организационная структура предприятия просто схема или инструмент управления? // Д. Сказкив / просто схема или инструмент управления? / Д. Сказкив // Всеукраїнський науково-виробничий журнал : Інноваційна економіка. – 2012. – № 2(28). – С. 306 – 311.
10. Хаббарда Л. Р. Технология Управления [Електронний ресурс]. / Л. Рона Хаббарда //– Режим доступу: <http://www.Ironhubbard.ru/biography/artist/author.html>.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2013