

## **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ (Економіка зв'язку)**

УДК 338.47:621.395

Джафаров Ф.А.  
Dzhafarov F.A.

### **ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ**

### **THE DESIGNING OF THE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE TELECOMMUNICATION'S OPERATOR**

**Аннотація.** В статье определены основные этапы проектирования организационной структуры управления, факторы влияния и критерии оценки эффективности создаваемой структуры.

**Summary.** In article the basic design stages of organizational structure of management, factors of influence and criteria of an estimation of efficiency of created structure are determined.

Проблема моделирования и проектирования организационной структуры управления (ОСУ) операторов телекоммуникаций становится наиболее остро в процессе изменения экономических условий их функционирования.

Под влиянием общемировых тенденций развития рыночных подходов к построению телекоммуникационных рынков, внедрения конкуренции и регулирования, современные операторы телекоммуникаций все чаще сталкиваются с необходимостью глобального реформирования организационных структур как необходимой реакции на перемены.

Теория организации накопила достаточный научно-методический комплекс по вопросам построения организационных структур, однако с развитием эволюционной экономики, он становится недостаточным для обоснования реструктуризации.

Интерес к проблеме эволюции экономических систем возродился с возникновением достаточно влиятельной неортодоксальной школы эволюционных экономистов. Развивая идеи Й. Шумпетера [1], а также американских институционалистов, которые предложили рассматривать экономическую систему как неравновесную и подверженную непрерывным изменениям, т.е. эволюционирующую.

Согласно общей теории биологической эволюции, эволюционный процесс предполагает три необходимых условия:

- наличие признака, подверженного отбору, внутри некоторого «континуума» разнообразных вариантов;
- наличие механизма отбора признака по критерию «приспособленности»;
- наличие механизма сохранения признака в последующих поколениях, или самовоспроизводство системы.

Одной из необходимых составляющих эволюционного процесса, таким образом, является самовоспроизводство экономических систем, подверженных эволюции. Если в качестве этих экономических систем выступают ОСУ, то встает вопрос о механизмах организации их самовоспроизводства, т.е. непрерывном проектировании и реструктуризации.

Работой, которая положила начало широким дискуссиям об эволюционном подходе в экономике, стала книга Р. Нельсона и С. Винтера «Эволюционная теория экономических изменений» [2], в которой сделано предположение о том, что основным предметом эволюционного отбора, аналогичным по своему смыслу генам в биологических организмах, в социально-экономических организациях выступают рутинны.

Понятие рутины «охватывает широкий диапазон различных аспектов деятельности, начиная от вполне конкретных технических методов производства товаров или услуг, и далее, через процедуры найма и увольнения, заказов нового оборудования или увеличения производства предметов повышенного спроса вплоть до политики в области инвестирования, НИОКР или рекламы и стратегии деловой активности в области диверсификации продукта и зарубежных инвестиций» [2].

Однако авторы не определяют конкретных механизмов сохранения свойств организации (фирмы), говоря только, что рутинны «наследуются в том смысле, что у организмов завтрашнего дня

многие характеристики те же, что и у породивших их». Рутинизация рассматривается как своего рода «память организации», и организации запоминают рутинные операции путем их осуществления. Рутинизация деятельности рассматривается как способ сохранения операционных знаний в организации. Эти знания содержатся, как в индивидуальной памяти участников организации, так и в связях между ними, а также отчасти и в определенном состоянии и расположении оборудования, зданий и сооружений.

При этом, авторы осознают преходящий характер организации, подверженность ее компонентов устареванию, и необходимость воспроизводства организации как целого.

Для сохранения организации как целого ей необходимо обеспечить постоянный приток стандартных и специфических ресурсов, соответствующих рутинам. Кроме того, ей необходимо, в случае несоответствия ресурсов требованиям, производить их внутреннюю дополнительную обработку внутри организации. Таким образом, контроль организации над собственными процессами является необходимым условием воспроизводства рутин с течением времени внутри организации.

В современной научной литературе вопросам эффективного построения организационных структур управления уделено достаточно много внимания. В частности, большой вклад в развитие теории организации внесли Ансофф И. [3] и Мильнер Б. [4], в модели формирования организационных структур и экономику организаций – Овсевич Б., Ойхман Е., Патюрель Р., Поршнева А., Рюэгг-Штюм Й., Румянцева З. [5-9].

Однако, ряд методологических подходов требуют продолжения исследований и развития подходов к воспроизводству (проектированию и построению) ОСУ, поскольку комплексные подходы, в современных условиях, требуют дополнения и большей формализации на основе достижений современной экономической теории и практики.

*Целью данной статьи* является определение принципов проектирования, факторов влияния и критериев оценки эффективности проектируемой ОСУ оператора телекоммуникаций.

При проектировании ОСУ необходимо руководствоваться следующими средствами:

- определить количество уровней в структуре управления;
- разработать пирамиду подчинения по всей иерархии управления проектированной структуры управления;
- разработать схему информационных потоков с целью обеспечить информацией каждое рабочее место структурных подразделений;
- создать группу и специальные подразделения по разработке функциональных обязанностей;
- определить форму контроля в структуре управления;
- разработать мотивационную модель заинтересованности работников в результатах индивидуального и коллективного труда.

Реализация этих средств должна создать технические условия, необходимые для быстрого выполнения управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности компании.

При проектировании также осуществляется распределение структуры (организации) на блоки по направлениям деятельности в соответствии с разработанной стратегией, и направляется, прежде всего, на оптимизацию структуры.

При этом необходимо обеспечивать наличие определенной информации, в том числе:

- общая характеристика объекта;
- цели и задачи относительно получения экономической эффективности от изменения структуры;
- наличие материальных ценностей в компании;
- информационные потоки;
- маршрут движения информационных потоков;
- количество уровней управления;
- количество подразделений или дивизионов, которые в объекте;
- нормы управляемости.

Оптимизация структуры предполагает наличие ряда параметров:

- затраты на управленческий персонал;
- затраты на содержание системы управления;
- время на обработку информации;
- затраты времени на производственные работы;
- наличие ошибок в управленческих решениях.

При этом признаками оптимальности структуры должны стать:

1. Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом.
2. Небольшое число уровней управления.
3. Наличие в структуре групп специалистов.
4. Быстрая реакция на изменения во внутреннем и внешнем окружении.
5. Высокая продуктивность.
6. Низкие затраты на содержание управленческого персонала.
7. Достижение стратегической цели – экономического роста путем качественного увеличения показателей экономической эффективности деятельности.

При оценке возможностей структуры, автор считает, необходимым пользоваться следующими критериями:

Первый критерий – определение степени способности структуры обеспечивать получение прибыли.

Второй критерий – степень способности существующей структуры обеспечить условия для сохранения рентабельности производства и повышения нормы прибыли за счет средств НТП.

Третий критерий оценки структуры – степень способности быстро реагировать на изменение спроса, факторы внешнего окружения и, в соответствии с этим, осуществлять действия, направленные на своевременную перестройку производства (особенно когда услуги не пользуются спросом) и организационной структуры.

Четвертый критерий – степень способности структуры, обеспечить экономический рост, как в целом, так и в отдельных дивизионах в частности.

Пятым критерием является степень эффективности системы производственного контроля.

Для того чтобы осуществить проектирование необходимо составить классификации организационных структур и выбрать, по каким признакам это проводить:

- внешнему виду иерархии;
- видами дробления при департаментализации организации;
- степени централизации;
- степени сложности;
- степени детализации и степени реагирования на внешнее окружение.

Исходя из изложенных признаков, при перестройке структуры необходимо:

1. Проанализировать классификацию структуры по внешнему виду иерархии:
  - моно-административные (пирамидальные);
  - поли-административные (дивизиональные).

Поли-административные (например, дивизиональные) являются более ответственными к производственной деятельности телекоммуникационных операторов, поэтому предлагается осуществлять перестройку структуры в этом направлении, которая обеспечивает существование у конечных исполнителей не менее двух руководителей, каждый из которых осуществляет прямое руководство постоянно или временно.

2. Определить классификацию будущей организационной структуры управления по видам дробления при департаментализации:

- дробление без специализации;
- дробление по функциям;
- дробление по видам продукции, территориальному месту расположения и группы клиентов.

Дробление без специализации происходит при дроблении структурного блока, который состоит из сотрудников одинаковой квалификации и, соответственно, которые занимаются выполнением похожих функций. Дробление осуществляется в виде распределения структурного блока на несколько (у каждого вновь созданного структурного блока, исходя из определения, появляется свой руководитель).

Дробление по функциям осуществляется с целью формирования служб и структурных подразделений, которые специализируются на выполнении определенных функций.

Дробление по видам услуг, территориальному месту расположения и группами клиентов используется в случае невозможности, по любой причине, объединять структурные подразделения, которые занимаются однотипными функциями, в одно.

По территориальному признаку обычно происходит дробление на филиалы. Дробление по группам клиентов необходимо, если предприятие реализовывает продукцию настолько, что сильно отличаются группами потребителей (например, по доходам или по вкусу), что может потребоваться

создание не только отдельных подразделений отдела маркетинга, но даже разных производств под разными марками.

3. Определить структуру по степени централизации:

- централизованные;
- децентрализованные.

Централизованное предприятие – это предприятие, на котором основная власть сосредотачивается на высшем уровне управления.

Децентрализованное предприятие – это организация, на которой все уровни управления, в том числе и исполнительный, активно берут участие в управлении им.

Чрезмерная централизация на предприятии ведет к тотальной зависимости функционирования организации от деятельности высшего уровня управления. Это приводит к тому, что сотрудники, которые стоят на более низких уровнях иерархии, становятся только проводниками и исполнителями их воли. В результате, с их стороны не поощряется новаторство и вольнодумство.

Но в то же самое время и для топ-менеджеров это может привести к серьезным последствиям, таким как:

- большие перегрузки из-за того, что происходит снижение эффективности работы;
- появление необходимости заниматься оперативным управлением и т.д.

Децентрализация позволяет решить данные проблемы. При осуществлении делегирования полномочий (а именно этот процесс лежит в основе децентрализации) необходимо вместе с дополнительной ответственностью передавать своим подразделениям соответствующие права и возможности.

4. Определить структуру по степени сложности:

- 1) Если она самая простая, то разделить на подвиды: базовые и производные.
- 2) Если она сложная, то разделить на подвиды: классические и сборные или конгломераты (которые объединяют несколько видов классических).

5. Определить классификацию организационных структур управления по степени детализации: простые и глобальные.

Глобальные схемы отображают построение организации только на уровне структурных подразделения (т.е. не определяют конечных исполнителей).

Проведенные исследования показали, что дивизионализация и переход к внутреннему рынку – главная тенденция развития ОСУ. В общем виде эволюция подходов к построению ОСУ представлена на рис. 1. Анализ механистической и органической моделей представлено в табл. 1.



Рисунок 1 – Эволюция подходов к построению ОСУ

Таблица 1 – Анализ механистической и органической моделей

Направления анализа	Механистическая модель	Органическая модель
Окружение	Стабильное, простое	Неспокойное, сложное
Цели	Производительность, точность	Инновации, перемены
Подотчетность	Иерархический контроль	Экономическая производительность
Мотивация	Безопасность, справедливость	Вызов, вознаграждение
Культура	Упорядоченные рабочие отношения	Свободное предпринимательство
Главная проблема	Бюрократия	Беспорядок, риск

Следует отметить, что при переходе к дивизиональной структуре построения оператора наиболее эффективной формой объединения является холдинг.

Необходимо отметить, что холдинговой компанией считается субъект хозяйствования, который владеет контрольным пакетом акций (частью имущественных прав) дочернего предприятия (предприятий). Управление холдинговой компанией осуществляется материнской компанией (хозяйствующий субъект, который владеет контрольным пакетом акций и полномочиями относительно своих дочерних предприятия) и дочерними предприятиями. При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность менеджеров дивизионов;
- организация директивных связей по линейному принципу;
- относительно сильное использование инструмента координации с технической поддержкой;
- быстрая реакция на изменения рынка;
- освобождение высших менеджеров организации от оперативных и рутинных решений;
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе;
- определенная экономическая независимость, которая требует активизации в принятии решения со стороны менеджеров для достижения эффективности деятельности подчиненных дивизионов.

Следует отметить типичные проблемы, которые могут возникнуть при диверсификации компании:

- неверное организационное позиционирование: несоответствие между составом бизнесов – желанием собственников – типом управления;
- компания имеет позиционирование, однако слабо его контролирует: чрезмерное внимание уделяется непрофильным бизнесам;
- головной центр избыточен, затраты центра распределяются на бюджеты бизнес-единиц, которые считают центр «нахлебником»;
- бизнес-единицы управляются не по целям, а полномочия, ресурсы и компетенции несбалансированны для их достижения;

В связи с этим, необходимо изначально определить:

- стратегические цели компании в целом и по каждой отдельной независимой бизнес-единице;
- карту бизнес-процессов верхнего уровня;
- бизнес-процессы, которые уже поддерживает компания;
- будущие бизнес-процессы, составленные на базе лучшей мировой практики;
- стратегическое видение;
- возможные направления диверсификации;
- понимание ключевых компетенций и конкурентных стратегий (для отдельных бизнес-единиц);
- географический охват.

Таким образом, на основе проведенных исследований можно сделать вывод о том, что проектирование ОСУ оператора телекоммуникаций следует осуществлять с учетом критериев определения способности структуры обеспечивать получение прибыли, обеспечить условия для сохранения рентабельности производства и повышения нормы прибыли, быстро реагировать на изменение спроса, факторы внешней среды и обеспечить экономический рост, как в целом, так и в отдельных дивизионах в частности.

### **Литература**

1. Шумпетер И.А. Теория экономического развития / Шумпетер И.А. – М. – 1982. – С. 159.
2. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Нельсон Р., Уинтер С. – М.: Дело, 2002.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – С.Пб: Питер-Ком, 1999. – 414 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Мильнер Б.З. – [2-е изд., перер. и доп.] – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
5. Овсевич Б.Л. Модели формирования организационных структур / Овсевич Б.Л. – М.: Наука, 1979. – 159 с.
6. Ойхман Е. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Ойхман Е., Попов Э. – М., 1997. – 345 с.
7. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Патюрель Р. // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3.
8. Рюэгг-Штюром Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения / Рюэгг-Штюром Й. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5.
9. Румянцева З. Современный менеджмент: курс лекций / Румянцева З. // Российский экономический журнал. – 1995. – № 9.