

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС–ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

О.Н. Родцевич

Белорусский государственный экономический университет, 5448270@mail.ru

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Организационная модель – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

- функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;
- процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;
- матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;
- модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и пр.).

Последняя модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае если число потребителей сильно ограничено, целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: «одно подразделение = один клиент».

В большинстве же случаев распространение получили функциональная и процессная модели, а также их различные модификации.

Процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ там, где функциональная структура имеет явные недостатки.

Матричные оргструктуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса. При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя, находящегося в функциональном «колодце» [1, с. 71].

По существу, роль менеджера процесса состоит в координации действий внутри процесса. Подобное решение, с одной стороны, не полностью реализует преимущества процессного подхода, а с другой стороны, не полностью устраняет недостатки функциональной системы. На практике матричные структуры хорошо применимы для организации управления проектной деятельностью, и мало подходят для регулярного менеджмента, так как содержат в своей природе некоторое двоевластие – процессов и функций.

Матричное управление – это срединный путь, гибрид децентрализации и централизации. Матричная организация устроена таким образом, что каждое отделение имеет как минимум двух руководителей. Вместо линейных цепочек подчиненности матрица обладает многомерностью – в зависимости от того, сколько измерений считается необходимым для пользы дела и является практически возможным.

Если применять различные модели организации деятельности в пределах отдельных бизнес–процессов, то можно использовать преимущества той или иной организационной модели. При этом для организации в целом будет применяться процессная организация основных структурных

блоков, а в рамках отдельных блоков могут применяться различные модели. Например, для организации структурного блока, реализующего бизнес–процесс разработки новых и совершенствования существующих продуктов, целесообразно использовать матричную структуру; при определенных условиях для организации процессов воспроизводства ресурсов (зависимость от монополистов–поставщиков), воспроизводства средств производства (использование подрядчиков для выполнения работ), продвижения и продаж (работа с ограниченными клиентскими группами) целесообразно использовать модели, ориентированные на контрагента; структура финансовых служб будет выглядеть привычнее при функциональной организации.

Выбор тех или иных субмоделей зависит от специфики и особенностей бизнеса.

Построение организационной структуры управления является одним из шагов проектирования системы управления организацией. Такие действия представляют из себя набор процедур, возможный для описания в формате IDEF 0 или IDEF 3, что позволяет описать каждую из них в программных продуктах типа Aris или Vpwin [2, с. 90].

Бизнес–процессы в рамках матричной модели формируются исходя из стадий жизненного цикла продукта (либо ресурса) на предприятии. Стадии жизненного цикла продукта отображаются Z–диаграммой, показывающей взаимодействие стадий жизненного цикла продукта с макросредой.

Основных стадий жизненного цикла продукта в предлагаемой модели насчитывается семь: определение, развитие и разработка, прогнозирование, создание, заказ, отгрузка, обслуживание.

Указанные семь основных стадий жизненного цикла формируют семь основных сквозных процессов, проистекающих на предприятии.

Особенностью матричной модели является то, что сформированная матрица для предприятия, определяет задачи уровня организационного подразделения (отдела), которые могут затем группироваться как по функциональному (по предмету деятельности), так по рыночному событию или по процессному (по результату) принципам. Таким образом, матричная модель позволяет применять три основных типа формирования организационной структуры практически одновременно – в зависимости от особенностей бизнеса и стратегий развития компании.

В модели учитываются как особенности жизненного цикла продукта, особенности жизненного цикла ресурсов, вопросы бюджетирования и планирования работ. Вопросы администрирования решаются путем композиции подразделений по процессному, функциональному или матричному принципу. Вопросы персонала могут рассматриваться с ресурсной точки зрения, т.е. компетенции – как ресурсы, используемые бизнес–системой [3, с. 68].

Матричная модель позволяет моделировать деятельность практически любого предприятия. Особенностью подхода является возможность как объединять задачи (по процессам и по системам), так и оставлять «белые» пятна. Модель имеет одну важную особенность при ее рассмотрении – она показывает, каким образом происходит агрегирование работ при составлении модели верхнего уровня. Ценность такого агрегирования состоит в возможности переименования задачи под конкретные условия и особенности деятельности предприятия, т.е. «локализации» модели.

Одним из достоинств представленной модели является возможность ее использования как менеджерами по управления (синтез бизнеса), так и разработчиками программных средств для автоматизации деятельности организации, так как в модели существует логичный и последовательный переход от модели верхнего уровня к конкретным операциям.

Список использованных источников:

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: «Дело ЛТД», 1995. – 704 с.
2. Железко, Б.А. Реинжиниринг бизнес–процессов: учеб. пособие / Б. А. Железко, Т. А. Ермакова, Л. П. Володько; под общ. ред. Б. А. Железко. – Минск: Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 216 с.
3. Родцевич, О.Н. Современные подходы к управлению организацией / О.Н. Родцевич // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 13 – С. 67–74.