

УДК 658.6:65.014.12:338.47

Методичні засади щодо визначення дієвості організаційної структури управління на телекомунікаційних підприємствах з урахуванням стадії життєвого циклу

Орлов В.М.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова

Борисова Л.Є.

аспірант кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова

У статті розглянуто методичні засади щодо оцінки дієвості організаційної структури управління (ОСУ) на телекомунікаційних підприємствах (ТКП) на основі циклічності їх розвитку. Запропоновано засіб оцінки дієвості ОСУ в залежності від стадії життєвого циклу ТКП та виявлено певний взаємозв'язок між поточною стадією ЖЦ підприємства та дієвістю його ОСУ

Ключові слова: організаційна структура управління, життєвий цикл телекомунікаційного підприємства, комплексний показник дієвості ОСУ.

Орлов В.Н., Борисова Л.Е. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДЕЙСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕЛЕКОМУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

В статье рассмотрены методические принципы определения действенности организационной структуры управления (ОСУ) на телекоммуникационных предприятиях (ТКП). Предложен способ оценки действенности ОСУ в зависимости от стадии жизненного цикла ТКП и выявлено определенную связь между текущей стадией ЖЦ та действенностью его ОСУ

Ключевые слова: организационная структура управления, жизненный цикл телекоммуникационного предприятия, комплексный показатель действенности ОСУ.

Orlov V.N., Borysova L.E. METHODOICAL PRINCIPLES OF EFFECTIVENESS DETERMINATION OF MANAGEMENT'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE AT THE TELECOMMUNICATION COMPANY ACCORDING TO LIFE-CYCLE STAGE

The article is devoted to the consideration of the methodical principles of effectiveness determination of the management's organizational structure of (MOS) at the telecommunication companies (TC). The effectiveness assessment method of the MOS is offered depending on a stage of TC lifecycle (LC). Also it is determined the interrelation between current LC and effective MOS.

Keywords: organization structure of management, life cycle of the telecommunication company, complex effectiveness indicator of the MOS.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Телекомунікації є важливою складовою вітчизняної економіки, джерелом забезпечення функціонування та зростання економіки країни. Стратегічною метою телекомунікацій є забезпечення споживачів телекомунікаційними (ТК) послугами. При цьому сфера телекомунікацій повинна, по-перше, передбачати своєчасний доступ до загальнодоступної ТК мережі в різних районах держави. Таким чином ТК сфера значно впливає на соціально-економічний розвиток країни та як одна з найбільш перспективних та швидко зростаючих сфер для

подальшого розвитку потребує зміни як на державному рівні, так і на рівні підприємств, як її складових. Особливої уваги потребують малі та середні телекомунікаційні підприємства (МСТП) які складають її базис. Їх розвиток, на даний момент, відбувається безперервно, але має циклічний характер і потребує постійного вдосконалення існуючих підходів до організації управління на ТКП з урахуванням циклічності що дозволить підвищити ефективність управління на МСТП. Тому постає актуальне питання дослідження дієвості ОСУ малих та середніх телекомунікаційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуком ефективних шляхів удосконалення ОСУ, в тому числі в сфері ТК, займається низка зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: І. Адізес [1], П.П. Воробієнко [3], В.М. Гранатуров [4], В.М. Орлова [6, 10], Л.О.Стрій [5], Н.Н. Федорова [9], М. Фейммант [11], Р.Л. Дафт [12] та інші.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій по зазначеній тематиці подальшого опрацювання потребують проблеми формування методичних засад щодо визначення дієвості побудови ОСУ МСТП задля приведення ОСУ у відповідність до поточної стадії життєвого циклу МСТП і забезпечення сталого подальшого розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є формування методичних засад щодо визначення дієвості ОСУ в залежності від стадії життєвого циклу МСТП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливою умовою ефективної роботи ТКП є вибір оптимальної ОСУ для успішного здійснення самих функцій управління, задоволення кінцевого споживача у різноманітних ТК послугах та досягнення

таким чином основних стратегічних цілей ТКП. У теорії управління організаційна структура визначена як абстрактна категорія, що характеризується наступними трьома параметрами: ступень складності (кількість виразних ознак організації); ступень формалізації (кількість правил та процедур, що спрямовують поведінку працівників); ступень централізації (ступень зосередження права прийняття рішень).

Головною метою удосконалення ОСУ МСТП є визначення дієвості майбутньої структури. Дієвість системи управління може бути визначено за допомогою системи показників, яка спрямована на визначення ефективності побудованої моделі структури організаційного управління, які будуть розгалужені по різним напрямкам показників із урахуванням таких вимог:

- визначення спроможності ОСУ адаптуватися до зовнішніх змін на шляху досягнення поставлених цілей, можливості прогнозувати ці зміни, тобто перспективну спрямованість оргструктури;
- визначення долі впливу оргструктури управління на досягнення цілей МСТП;

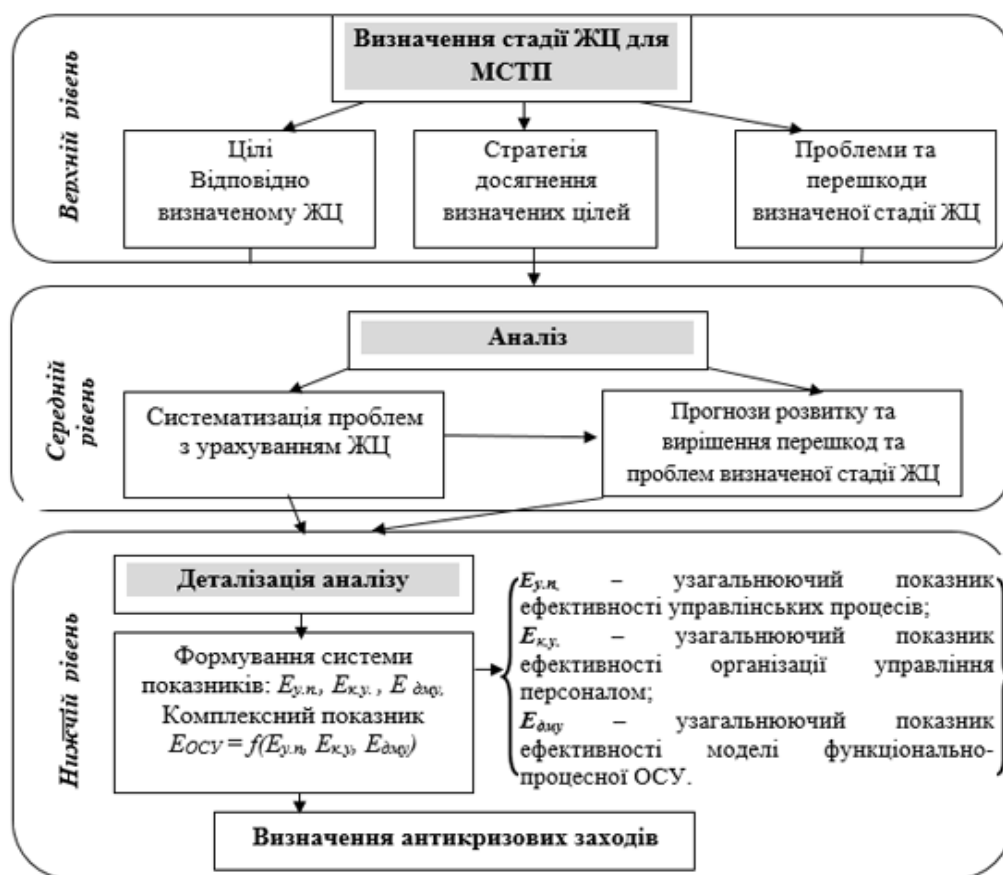


Рис. 1. Послідовність аналізу дієвості оргструктури управління МСТП

Джерело: власна розробка автора та показники з джерела [9]

– визначення та обґрунтування заходів щодо вдосконалення ОСУ та її окремих елементів(зв'язків);

– визначення першочергових антикризових заходів.

Із урахуванням визначених вимог в роботі наведено методичні засади щодо послідовності аналізу дієвості ОСУ та сформовано відповідну систему показників, які наведено на рис. 1. Наведена послідовність функціонує у такий спосіб:

1. Визначення стадії ЖЦ. Цей етап здійснюється на підставі науково-прикладних розробок, наведених у [2, с. 148-155] та полягає у визначенні ЖЦ, потім визначення цілей та стратегій їх досягнення із урахуванням проблем та перешкод визначеної стадії ЖЦ.

2. Проведення аналізу діяльності підприємства, визначення основних проблем та перешкод. Ці дослідження можуть бути здійснені у межах проблемно-орієнтованих проектів або конкретних проблемно-орієнтованих програм в рамках існуючої оргструктури з урахуванням визначеної стадії ЖЦ, кожній з яких відповідають різні типи проблем і гальмують розвиток підприємства.

Дослідження діяльності сучасних МСТП із використанням запропонованих методів показав наявність можливостей та загроз у діяльності підприємств (див. табл. 1), що досліджувались (ТОВ «ЛЕКОЛ», ТОВ «Альфа Інет» та ТОВ «Альфа ТВ»). Результати аналізу свідчать, що основними загрозами в діяльності МСТП є невизначеність, складність та рухливість зовнішнього середовища, які, у свою чергу, характеризуються браком достовірної інформації про останнє.

Це, також, негативно позначається на подальшій роботі вітчизняних МСТП та є перешкодою для прийняття управлінських рішень, побудови стратегічних цілей та послідовної оперативної діяльності й робить підприємство настільки нестійкими, що будь-які негативні зовнішні зміни можуть викликають системне кризове явище, коли система управління не здатна задіяти вже розроблений комплекс мір протидії або виробити комплекс реакцій, спрямованих на самозбереження. Таким чином, головними перешкодами в діяльності МСТП є:

– брак достовірної інформації про ринок та підприємства, що на ньому працюють, витрачання значного часу та зусиль для отримання необхідної інформації;

– неузгодженість структури планів стосовно послуг, що надаються та структури дійсного попиту;

– поява на ринку високотехнологічних та більш якісних послуг у конкурентів;

– неузгодженість політики збуту та безпосередньо продажу послуг та продуктів та нестабільність умов постачання необхідних матеріально-технічних ресурсів;

– брак кваліфікованих працівників у сфері зв'язку та інформатизації, необхідність додаткового навчання;

– відсутності нововведень в області маркетингу задля існуючих послуг та розробки нових послуг, їх втілення й розвитку тощо.

3. Оцінка дієвості ОСУ з визначенням антикризових засобів в разі потреби. Для цього розраховується комплексний показник ефективності та дієвості ОСУ (ЕОСУ). Разом з виявленим типом проблем результати такого

Таблиця 1

Можливості та загрози зовнішнього середовища МСТП

Можливості	Загрози	ТОВ «ЛЕКОЛ»	ТОВ «Альфа Інет»	ТОВ «Альфа ТВ»
Розробка нових видів послуг	Нестабільність структури та об'єму попиту	+	+	+
Відкриття нових сегментів ринку	Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів ІТ-сфери	+	+	+
Постійний розвиток та поява новітніх технологій в ТК сфері	Значне посилення конкурентної боротьби	+	+	-
Збільшення попиту на послуги та продукти ТК сфери	Діяльність МСТП обмежується з боку держави	+	+	+

*Знаками «+» можливості, «-» загрози сучасних МСТП

Джерело: Дані отримано на підставі проведеного опитування працівників МСТП та власних аналітичних досліджень автора

аналізу надають інформацію щодо загальних напрямків удосконалення ОСУ МСТП. Для деталізації можна зазначити такі аспекти:

- цілі, визначені МСТП на визначений період;
- надійність (працездатності) існуючої ОСУ та самого механізму управління;
- раціональність існуючої ОСУ, яка виражається у раціональності структуризації цілісної системи на елементи та стосунків між ними.

Визначення цілей МСТП є необхідним першим кроком для подальшого аналізу, що надає орієнтири для зрівняння. Нажаль, більшість з вітчизняних МСТП не мають визначених цілей й стратегій, або вони потребують корегування. Не впорядковані системно планові показники не узгоджуються із структурою економічних об'єктів, не відповідають напрямкам використання ресурсів і отриманим матеріальним результатам, тому досить складно оцінити внесок кожного блоку в цільову ефективність системи.

Значним кроком щодо деталізації аналізу є визначення показників $E_{у.п.}$, $E_{у.к.}$, $E_{дму}$ (див. рис. 1), що складають комплексний показник $E_{осу}$ та показують вплив на функціонування і розвиток МСТП, його кінцеві результати. Основна мета цих показників – це оцінка міри використання зовнішніх та внутрішніх можливостей у системі управління МСТП, виявлення чинників та кількісних показників розбіжності в планових та фактичних результатах діяльності та відповідності існуючої оргструктури управління МСТП умовам зовнішнього середовища, що надає можливість попередити ймовірні кризові ситуації чи майже кризовий стан для підприємства, уточнити модель взаємодії з зовнішнім середовищем задля запобігання зазначених ситуацій.

Для отримання кількісних оцінок вищезначених показників використано наступні методи: метод експертних оцінок на основі

п'ятибальної системи оцінювання (для $E_{у.п.}$), деталізуючи показники (для $E_{у.к.}$ та $E_{дму}$).

Після визначення середньо арифметичного значення отриманих оцінок для $E_{у.п.}$, вони порівнюються із відповідною шкалою (див. рис. 2).

Для характеристики ефективності управлінських процесів на МСТП, що аналізуються, ми використовуємо такі показники: тривалість управлінського циклу; ритмічність управління; оперативність рішень, що приймаються; економічність системи управління; рівень старанності апарату управління; рівень якості підготовки управлінських рішень; рівень використання робочого часу в апараті управління. Експертами було обрано: директора підприємства, головного бухгалтера (фінансиста) та начальника відділу продаж послуг. Результати аналізу наведено у табл. 2.

На основі отриманих середніх оцінок (стовпчик 5 табл. 2) проведено розрахунок ефективності управлінських процесів із урахуванням вагомості показників. Вагомість отримується також за допомогою експертного методу. Результати розрахунків наведено у табл. 3. Таким чином, середньозважений показник ефективності управлінських процесів по ТОВ «ЛЕКОЛ» дорівнює 3,8, по ТОВ «Альфа Інет» дорівнює 3,5 та 3,6 у ТОВ «Альфа ТВ». Такі результати по трьом підприємствам попадають у один діапазон [3-4].

Проведені розрахунки дозволили кількісно оцінити дієвість ОСУ та відмітити, що ОСУ досліджених МСТП недостатньо забезпечують співпрацю відділів підприємств та їх цілеспрямований розвиток (наприклад, не співпадання планів норми оброблених заявок на послуги кінцевих споживачів на 1 робітника та технічні можливості технічного відділу на 1 робітника, тощо), а також наявні великі витрати на досягнення стратегічних цілей, це свідчить про недосконалість управлінського

Діапазон оцінок	Результат оцінки
[0-1]	оргструктура не відповідає цілям і завданням діяльності підприємства
[2-3]	оргструктура неефективна, механізм управління не регламентує взаємодія елементів і їх цілеспрямований розвиток
[3-4]	оргструктура сприяє ефективній діяльності підприємства, проте механізм управління недостатньо ефективно забезпечує реалізацію цільових установок і вироблення рішень на досягнення максимальних результатів при мінімальних і необхідних витратах
[4-5]	оргструктура і механізм управління є ефективними

Рис. 2. Шкала оцінок для визначення показника $E_{у.п.}$

Джерело: власна розробка автора

механізму та не якісну підготовку управлінських рішень.

Важливим фактором у виробництві ТК послуг, особливо на етапі організації цього процесу, є людський чинник. Тобто аналіз дієвості ОСУ з точки зору кадрового потенціалу виявляє помилки в управлінні кадрами, що прямо пропорційно відображається на стані діяльності МСТП. Формування узагальнюючого показника ефективності організації управління кадрами ($E_{к.у.}$) складає розрахунки наступних показників (див. табл. 4). На підставі наведених показників, використовуючи

показники фінансової звітності досліджених МСТП, отримано розрахункові дані для кожного з трьох МСТП щодо ефективності їх організаційного механізму управління (табл. 5), показник $E_{м.у.}$:

Стабільність персоналу управлінської діяльності на ТОВ «ЛЕКОЛ» (див. табл. 5, 5.1.) підвищилась на 14% у 2015 р. в порівнянні з 2014 р., це свідчить про відсутність великої плинності кадрів управління. При цьому питома вага на утримання апарату управління знизилася з 94, 3% до 60,6%. Так ефективність організаційного механізму управління

Таблиця 2
Експертна оцінка показників ефективності управлінських процесів на МСТП

Показники	Оцінка у балах від 0 до 5											
	Директора підприємства			Головний бухгалтер			Начальника відділу продаж послуг			Середня оцінка		
	I*	II*	III*	I*	II*	III*	I*	II*	III*	I*	II*	III*
Тривалість управлінського циклу	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,7	3,7	3,7
Оперативність рішень	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3,3	3,7	3
Економічність системи управління	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3,3	2,7	3,3
Рівень старанності апарату управління	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4,3	4	4
Рівень якості підготовки управлінських рішень	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3,7	3,7
Рівень використання робочого часу в апараті управління	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4,3	3,7	4

* I – данні ТОВ «ЛЕКОЛ», II – данні ТОВ «Альфа Інет», III – данні ТОВ «Альфа ТВ».

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3
Розрахунок показник ефективності управлінських процесів на МСТП

Показники	Коефіцієнт вагомості (q_i)	Середня оцінка (A_i)			Показник дієвості $E_{уп.} = (A_i * q_i)$		
		I*	II*	III*	I*	II*	III*
Тривалість управлінського циклу	0,15	3,7	3,7	3,7	0,6	0,6	0,6
Оперативність рішень	0,22	3,3	3,7	3	0,7	0,8	0,7
Економічність системи управління	0,16	3,3	2,7	3,3	0,5	0,4	0,5
Рівень старанності апарату управління	0,12	4,3	4	4	0,5	0,5	0,5
Рівень якості підготовки управлінських рішень	0,2	4	3,7	3,7	0,8	0,7	0,7
Рівень використання робочого часу в апараті управління	0,15	4,3	3,7	4	0,7	0,6	0,6
	1	-	-	-	3,8	3,5	3,6

* I – данні ТОВ «ЛЕКОЛ», II – данні ТОВ «Альфа Інет», III – данні ТОВ «Альфа ТВ».

Джерело: власна розробка автора

ТОВ «ЛЄКОЛ», у динаміці, починає покращуватися, але показник $E_{у.к.} = 0,72$ все ще малий, при нормі вище 1, й потребує корегування управлінської роботи.

Показники стабільності персоналу управлінської діяльності на ТОВ «Альфа Інет» (див.

табл. 5, 5.2.) підвищилися, рентабельності апарату управління збільшилась на 38% у 2015 р. (на 85,52 тис. грн./робітника управління). Ці позитивні тенденції потрібно зафіксувати та підтримувати. Негативним, стало збільшення питомої ваги витрат на утри-

Таблиця 4

Показники ефективності організації управління кадрами

№ з/п	Показник	Метод розрахунку (формула)
1.	Коефіцієнт стабільності кадрів апарату управління (АУ)	$K_{к.у.1} = (Ч_{уп.п.р} - Ч_{уп.виб}) / Ч_{уп.с.р}$, де $Ч_{уп.п.р}$ – чисельність управлінського персоналу на початок року; $Ч_{уп.виб}$ – чисельність управлінського персоналу, що вибула протягом року; $Ч_{уп.с.р}$ – середньорічна чисельність АУ
2.	Продуктивність праці АУ	$K_{к.у.2} = V / Ч_{уп.п.}$ тис. грн, де V – обсяги виробництва продукції, $Ч_{уп.п.}$ – чисельність АУ на початок року
3.	Рентабельність АУ	$K_{к.у.3} = ЧП / Ч_{уп.п.}$ тис.грн., де ЧП – це чистий прибуток
4.	Питома вага витрат на вміст АУ в загальній структурі собівартості	$K_{к.у.4} = B_{у.} * 100 / C_{п.}$, де $B_{у.}$ – витрати на управління, $C_{п.}$ – собівартість виробництва

Джерело: [9] та власні розробки автора

Таблиця 5

Показники оцінки $E_{у.к.}$ для МСТП

5.1. Показники оцінки $E_{у.к.}$ для ТОВ «ЛЄКОЛ»							
№ з/п	Показник	2015	2016	Відхилення		Коефіцієнт вагомості (q_i)	Показник дієвості $E_{у.к.}^*$
				Абсол.	% (A_i)		
1.	$K_{у.к.1}$	0,88	1	0,12	1,14	0,2	0,23
2.	$K_{у.к.2}$	197,8	211,4	13,5	1,07	0,25	0,27
3.	$K_{у.к.3}$	-8,7	5,88	14,6	-	0,20	-
4.	$K_{у.к.4}$	94,3	60,6	-33,8	0,64	0,35	0,22
						1	0,72
5.2. Показники оцінки $E_{у.к.}$ для ТОВ «Альфа Інет»							
№ з/п	Показник	2015	2016	Відхилення		Коефіцієнт вагомості (q_i)	Показник дієвості $E_{у.к.}^*$
				Абсол.	% (A_i)		
1.	$K_{у.к.1}$	0,75	0,8	0,05	1,07	0,2	0,21
2.	$K_{у.к.2}$	529,2	712,08	182,86	1,35	0,25	0,34
3.	$K_{у.к.3}$	227,3	312,86	85,52	1,38	0,20	0,28
4.	$K_{у.к.4}$	53,1	62,85	9,70	1,18	0,35	0,41
						1	1,24
5.3. Показники оцінки $E_{у.к.}$ для ТОВ «Альфа ТВ»							
№ з/п	Показник	2015	2016	Відхилення		Коефіцієнт вагомості (q_i)	Показник дієвості $E_{у.к.}^*$
				Абсол.	% (A_i)		
1.	$K_{у.к.1}$	0,9	0,6	-0,3	0,67	0,2	0,13
2.	$K_{у.к.2}$	322,9	332,4	9,54	1,03	0,25	0,26
3.	$K_{у.к.3}$	161,9	84,6	-77	0,522	0,20	0,10
4.	$K_{у.к.4}$	78,5	82,7	4,13	1,05	0,35	0,37
						1	0,86

*показник дієвості визначається за формулою $E_{у.к.} = (A_i * q_i)$

Джерело: Сформовано на основі даних підприємств ТОВ «ЛЄКОЛ», ТОВ «Альфа Інет», ТОВ «Альфа ТВ» та власні розрахунки автора

мання апарату управління на 9,7 тис. грн., що склало 18% у 2015р. і в порівнянні з 2014 р. Так, показник $E_{y.k.} = 1,24$ на ТОВ «Альфа Інет», що показує позитивну динаміку.

На ТОВ «Альфа ТВ» (табл. 5, 5.3.) відмічається негативна тенденція до скорочення кількості штату управлінців на 33% у 2015 р. в порівнянні з 2014 р. Рентабельність управлінського персоналу знизилась на 77 тис. грн. (52,2%) у 2015 р. Загальна тенденція показників ефективності організаційного механізму управління вказує на зниження його дієвості на ТОВ «Альфа ТВ», показник $E_{y.k.} = 0,86$. Це надалі призведе до зростання собівартості послуг ТОВ «Альфа ТВ» та адміністративних витрат.

Для отримання загальної оцінки ефективності моделі процесно-функціональної ОСУ ($E_{дму}$) автором запропоновано використовувати наступні показники (див.табл. 6). Визначення дієвості ОСУ досліджуваних МСТП можна характеризувати також через раціональність вертикальної та горизонтальної структуризації управління на МСТП. Цей показник дозволить обґрунтувати необхідність використання процесно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством і представляє собою функцію від детальних показ-

ників $K_{дму1}$, $K_{дму2}$, $K_{дму3}$ (які пояснюються далі), а саме: $E_{дму} = f(K_{дму1} \cdot K_{дму2} \cdot K_{дму3})$

Виходячи з цього, на підставі визначення комплексного показника $E_{дму}$ ОСУ можна визначити недоліки існуючої ОСУ та обґрунтувати доцільність переходу до процесно-функціонального управління МСТП.

Визначення цієї доцільності відбувається за допомогою таких чинників:

– відсікання дублювання функцій (чим менший даний показник $K_{дму1}$, тим більш ефективна побудова ОСУ) декількома службами чи відділами;

– наявність значної централізації, $K_{дму2}$, що вказує на недоліки у прийнятті рішень та повноважень у прийнятті рішень, коли вони приймаються на досить високому рівні;

– зменшення оперативності прийняття рішень, або навпаки, надмірна делегація повноважень на більш низький рівень без забезпечення належними ресурсами та повноваженнями тощо.

– $K_{дму3}$ коефіцієнт ланковості, якщо він близький до 1, то кількість ланок на підприємстві наближається до оптимальної. Якщо $K_{дму3} < 1$, це свідчить про велике навантаження на підрозділи чи відділи, виходячи з чого, необхідним є збільшення кількості ланок

Таблиця 6

Показники оцінки Е дму організаційної структури управління

№ з/п	Показник	Метод розрахунку (формула)
1.	Коефіцієнт дублювання функцій в системі управління	$K_{дму1} = F_{дубл.} / F$, $F_{дубл.}$ – кількість дубльованих функцій в СУ; F – загальна кількість функцій СУ
2.	Коефіцієнт централізації управління	$K_{дму2} = C_{т.} / (C_{т.} + C_{м.})$, де $C_{т.}$ – кількість працівників топ-менеджменту (вищий рівень управління); $C_{м.}$ – кількість працівників середнього рівня управління.
3.	Коефіцієнт ланковості	$K_{дму3} = C_{л.ф.} / C_{л.оп.}$, $C_{л.ф.}$ – фактична кількість ланок на даному підприємстві; $C_{л.оп.}$ – оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант.

Джерело: [9] та власні розробки автора

Таблиця 7

Показники оцінки дієвості моделі процесно-функціонального ОСУ МСТП

№ з/п	Показник (формула)	Оцінка			Коефіцієнт вагомості (q_i)	Показник дієвості $E_{дму} = (A_i * q_i)$		
		I*	II*	III*		I*	II*	III*
1.	$K_{дму1}$	1,33	1,20	1,50	0,3	0,40	0,36	0,45
2.	$K_{дму2}$	0,50	0,60	0,67	0,4	0,20	0,24	0,27
3.	$K_{дму3}$	0,71	0,57	0,50	0,3	0,21	0,17	0,15
					1	0,81	0,77	0,87

* I – данні ТОВ «ЛЕКОЛ», II – данні ТОВ «Альфа Інет», III – данні ТОВ «Альфа ТВ».

Джерело: Сформовано на основі даних підприємств ТОВ «ЛЕКОЛ», ТОВ «Альфа Інет» та ТОВ «Альфа ТВ» та власні розрахунки автора

через поділ великих підрозділів на більш дрібні, й, навпаки, якщо $K_{\text{дмуз}} > 1$, тоді ОСУ занадто розгалужена й потребує скорочення.

Результати апробації на досліджених підприємствах наведено у табл. 7, які вказують на певну децентралізацію функцій по усім трьом МСТП. Це вказує на ефективну побудову ОСУ на МСТП, невелику відстань між рівнем прийняття рішень та рівнем їх виконання, що зменшує витрати на виконання, помилки та недоліки у виконанні рішень. Втім, на усіх трьох МСТП відмічене певне дублювання функцій, що пов'язано з переходом від функціональної структури організаційної побудови до процесно-орієнтованої, цей процес переходу ще триває ($K_{\text{дмуз}} > 1$), та викликає певну втрату коштів. На усіх трьох МСТП показники коефіцієнту ланковості $K_{\text{дмуз}} < 1$, що свідчить про велике навантаження на відділи цих підприємств і негативно впливає на якість роботи та кінцевий результат у вигляді не відповідної якості послуг.

Загалом оцінка дієвості моделі процесно-функціонального ОСУ ТОВ «ЛЄКОЛ», ТОВ «Альфа Інет» та ТОВ «Альфа ТВ» відображає позитивну тенденцію. Проте, необхідним є подальше вдосконалення та більш чітко виділення функцій та процесів для запобігання дублювання та втрати коштів, зменшення навантаження за рахунок перерозподілу відповідальних за процеси з більш навантажених працівників на менш навантажених.

Помилки в ОСУ на МСТП можуть призвести спочатку до зниження дієвості самої системи управління, та як наслідок всієї організаційної системи в цілому. Для цього необхідним є узагальнення підходу до аналізу дієвості ОСУ підприємств, що аналізується, як це було вказано на схемі рис. 1 (завершальний етап оцінки нижчого, деталізуючого рівня). Для узагальнення звернемося до комплексного показника дієвості ОСУ – $E_{\text{осу}}$, який може

бути визначено як функція від таких параметрів формальної моделі (вираз 1.1.):

$$E_{\text{осу}} = f(E_{\text{у.п.}}, E_{\text{у.к.}}, E_{\text{дмуз}}), \quad (1.1)$$

де $E_{\text{у.п.}}$, $E_{\text{у.к.}}$, $E_{\text{дмуз}}$ визначені на рис. 1 у блоці нижчий рівень деталізації.

Задля розрахунку комплексного показника ЕОСУ введемо коефіцієнти вагомості для узагальнюючих комплексних показників. Ці коефіцієнти вагомості були отримані за допомогою методу послідовних порівнянь [9, с. 196] та визначають ступінь впливу кожного з узагальнюючих показників на результати роботи МСТП через дієвість ОСУ і дорівнюють: для $E_{\text{у.п.}}$ – 0,5; для $E_{\text{у.к.}}$ – 0,25; для $E_{\text{дмуз}}$ – 0,25. Таким чином ми отримуємо наступні загальні показники по трьом підприємствам за виразами 1.1., 1.2. та 3.3. :

$$\text{– для ТОВ «ЛЄКОЛ»: } E_{\text{осу1}} = 0,5 \times 0,72 + 0,25 \times 0,81 + 0,25 \times 3,8 = 1,52 \quad (1.2.)$$

$$\text{– для ТОВ «Альфа Інет»: } E_{\text{осу2}} = 0,5 \times 1,24 + 0,25 \times 0,77 + 0,25 \times 3,5 = 1,69 \quad (1.3.)$$

$$\text{– для ТОВ «Альфа ТВ»: } E_{\text{осу3}} = 0,5 \times 0,86 + 0,25 \times 0,87 + 0,25 \times 3,6 = 1,55 \quad (1.4.)$$

Загальні показники $E_{\text{осу}}$ для ТОВ «ЛЄКОЛ», ТОВ «Альфа Інет» та ТОВ «Альфа ТВ» показують, що наявна ОСУ на усіх трьох МСТП є дієвою. Але показники, що деталізують комплексний показник $E_{\text{осу}}$, виявляють велику кількість недоліків в існуючих на підприємствах структурах управління, та необхідність їх вдосконалення для запобігання переходу до стадії ЖЦ спаду діяльності та поступового припинення діяльності.

Також в процесі дослідження та аналізу дієвості ОСУ на ТОВ «ЛЄКОЛ», ТОВ «Альфа Інет» та ТОВ «Альфа ТВ» було виявлено певний взаємозв'язок між поточною стадією ЖЦ підприємства та дієвістю його ОСУ. Цей зв'язок було проаналізовано та наведено у табл. 8.

Висновки з цього дослідження. Дієва оргструктура повинна бути гнучкою та чутливо реагувати на зміни, задля збереження

Таблиця 8

Співвідношення стадії ЖЦ та комплексного показника $E_{\text{осу}}$

Стадія життєвого циклу МСТП	Значення комплексного показника $E_{\text{осу}}$	Оптимальна організаційна структура управління
1. Поява	≤ 1	Спрощена лінійно-функціональна
2. Зростання	0,5 – 1,5	Лінійно-функціональна з елементами процесної організаційної моделі
3. Зрілість	1,25 – 2	Перехід до процесно-функціональної структури
4. Відродження/ Спад	≥ 2	Процесно-функціональна структура, наявність центрів відповідальності

Джерело: власна розробка автора

своєї цілісності та можливості слідкувати поставленим цілям МСТП. Безпосередньо структуризація управління показує рівень забезпеченості усіх підрозділів відповідальним управлінським персоналом, що указує на здатність ОСУ трансформуватися завдяки гнучким відносинам між елементами структури, які здатні також до трансформацій.

1. На усіх досліджених підприємствах відмічене значне навантаження на штат робітників, що показує не співпадіння визначеної стадії ЖЦ та їх ОСУ, що призводить до кризи управлінської діяльності та мотиваційної сфери, зростання собівартості послуг, як наслідок, збільшення витрат та падіння прибутків (що також підтверджує фінансовий аналіз), це у подальшому призведе до проявів кризи фінансово-економічного характеру, зокрема, до скорочення фінансової стабільності та незалежності МСТП. Подальший розвиток цих тенденцій призведе до погіршення проявів кризи у вигляді збоїв у поточній роботі МСТП через брак коштів, зниження якості надання послуг, падіння конкурентоспроможності, зниження попиту на послуги, і, у підсумку, до скорочення фінансових результатів.

2. Визначено слабкість у горизонтальних зв'язках на трьох МСТП, що свідчить про прояви управлінської кризи. Це є результатом неадекватної потреби підприємства

структури управління, що призводить до відсутності оперативного реагування на зміни у попиту на послуги з боку кінцевих споживачів, відсутності сприяння розробці нових послуг та продуктів, просуванню на нових сегментах телекомунікаційного ринку тощо.

3. Відсутність на кожному з трьох МСТП менеджера або невеликого відділу по розробці стратегії розвитку, продуктом роботи якого було би розробка стратегії функціонування та розвитку підприємства, що забезпечило продуктивну та ефективну діяльність підприємств, також свідчить про прояви кризи управління та невідповідності ОСУ наявним потребам як підприємства, так і ринку.

Проведені дослідження щодо дієвості ОСУ МСТП показали: оптимальне значення комплексного показника $E_{осу} = 2$ відповідає 3 стадії ЖЦ зрілості і досліджені МСТП знаходяться у процесі переходу від 2 до 3 стадії ЖЦ, тобто оптимальним для них є перехід до процесно-функціональної ОСУ. Відмічається деякі проблеми переходу, які також пов'язано із загальним кризовим станом економіки країни та потребують подальшого вивчення.

У перспективі подальших досліджень необхідним є врахування вказаних вище ознак можливої кризи на МСТП та приведення ОСУ у співвідношенні з визначеними ЖЦ цих МСТП й формування відповідних антикризових заходів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Адизес І.К. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Борисова Л.Є. Методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу телекомунікаційного підприємства// Л.Є. Борисова // Економічний простір. – 2016. – № 111. – С. 147-158
3. Воробієнко П.П. Проблеми використання закономірностей впливу ІКТ на економічний розвиток країни / П. Воробієнко, В. Гранатуров // Економіка України. – 2011. – № 8. – С. 26-32
4. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. / Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Кораблінова І.А.; за наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. – К.: Кафедра, 2013. – 256 с.
5. Голубев А.К. Современная маркетинговая среда предприятия телекоммуникаций Украины [Текст] / А.К. Голубев, Л.А. Стрий, Л.А. Захарченко, А.А. Сакун // Молодий вчений. – 2016. – № 9.
6. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / [В.М. Орлов, І.В. Яцкевич, С.С. Новицька, Н.Ю. ПотаповаСінько]. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. – 292 с.
7. Економіка телекомунікацій: навч. посібник [для студентів вищих навчальних закладів.] / С.П. Воробієнко, В.М. Гранатуров, Л.А. Захарченко [та ін.]; за заг. ред. В.М. Орлова. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 512 с.
8. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 № 1280-IV, зі змінами від 19.04.2014 [Електронний ресурс]./ Верховна Рада України. – Режим доступу до закону: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/про%20телекомунікації-вільний%20доступ> (дата звернення : 21.12.2016). – Назва з екрану.
9. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пособие / Н.Н. Федорова. – М. : ТК Велби, 2003. – 256 с.
10. Яцкевич І.В. Малі форми підприємства в телекомунікаційній сфері України: розвиток та трансформація: монографія / І.В. Яцкевич, О.В. Орлова, Д.О. Редькін. – О. : ВМВ, 2011. – 248 с.

11. Fiammante M. Dynamic SOA and BPM: From simplified integration to dynamic processes [Електронний ресурс] // Dynamic SOA and BPM: Best Practices for Business Process Management and SOA Agility. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.servicetechmag.com/l32/0909-2>.
12. Daft R.L. Organization Theory and Design / R.L. Daft. – Mason.: South-Western Cengage Learning. – 2010. – 649 p.