

Мараховський В. Ю., студент
Одеська державна академія будівництва та архітектури
м. Одеса, Україна

ПАТТЕРНИ ТА АНТИПАТТЕРНИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Паттерн – це розповсюджений підхід до вирішення певного класу задач. Альфред Луї Кребер описує[1] паттерн – як систему взаємовідносин, що надають системі узгодженість або план, та не дають їй бути лише сукупністю випадкових елементів. Система взаємовідносин в даному випадку являє собою ланцюг дій, інструкцій, будь-якого культурно-соціального матеріалу який довів свою користь в процесі діяльності системи та збереження її як єдиного цілого. По суті, паттерн описує систему модель. Модель має свій стан та поведінку. Стан включає доступні ресурси: матеріальні, технічні, людські, тощо. Поведінка моделі описує те як вона використовує доступні ресурси, взаємодіє з іншими моделями внутрішньої або зовнішньої систем.

Ключовим в процесі побудови моделі є використання принципу єдиної відповідальності. Модель повинна описувати один процес, дію або відповідальність. Цей процес має бути повністю прихованим в конкретній моделі, а його внутрішня поведінка зобов'язана забезпечувати виконання виключно цієї дії(процесу). Використання цього принципу забезпечує розділення складного процесу на декілька простих, обов'язки яких прості та спеціалізовані, а в перспективі реалізацію розділення обов'язків. В збалансованій системі елементи розділені. Вони взаємодіють між собою в рамках оголошених та стандартизованих методів взаємозв'язку. Ці методи слугують лише узагальненими точками доступу в елемент або модель системи. Важливо щоб вони були чітко структуровані та стандартизовані.

Таке розділення дає змогу організувати незалежні підсистеми, кожна з яких володіє мінімальною інформацією про інші підсистеми та використовує лише оголошені методи взаємодії з ними. Тобто, підсистема

Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації
не знає яким чином інші моделі виконують свою роботу, їх поведінку та ресурси. Підсистема очікує отримати від них необхідну інформацію, ресурс, послугу, не думаючи про те яким чином ці підсистемі реалізують ці потреби.

Ціллю такого розділення є абстрагування від конкретного до загального в межах роботи системи. Якщо один її елемент нічого не знає про інший, окрім оголошених методів взаємодії – система може змінювати елементи, або навіть, замінювати їх без ризику порушити роботу інших, за умови збереження тих самих методів взаємодії. Інші елементи продовжать працювати, використовуючи знайомі їм точки доступу, навіть не помітивши що цей елемент змінився.

Розділення може бути використано й на рівні всієї організації. Паттерн «Виробництво-Контроль-Ресурси» ділить організацією на три складові:

Ресурси – представляє собою частину системи що відповідає за роботу з ресурсами організації, методи взаємодії з ними, отримання, збереження, тощо. Відповідає на запити контролю щодо менеджменту ресурсів, може передавати їх безпосередньо виробництву. Однак, підсистема «Ресурси» не володіє інформацією про виробництво, процеси трансформування ресурсу в продукт. Також, вона не взаємодіє з клієнтом;

Виробництво – відповідає за трансформування отриманих ресурсів, даних в виробу або послуги. В залежності від конкретної реалізації організаційної системи, виробництво може бути активним або пасивним. В моделі «Виробництво-Контроль-Ресурси», воно займає більш пасивну позицію. Тобто, питання збуту, організації діяльності, тощо, бере на себе підсистема «Контроль». Активне виробництво слід розглядати в моделі

«Виробництво-Посередник-Ресурси». Де воно включає в себе й інші зобов'язання;

Контроль – забезпечує зв'язок між виробництвом та ресурсами, отримує запити від виробництва на отримання ресурсів, повідомляє про

Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації
це підсистему ресурсів. Займається питанням управління, маркетингу, взаємодії з клієнтом, тощо, але організованими в межах окремих підсистем щоб зберегти принцип єдиної відповідальності. Тобто, підсистема

«Контроль» в загальному вигляді це точки доступу в спеціалізовані підсистеми.

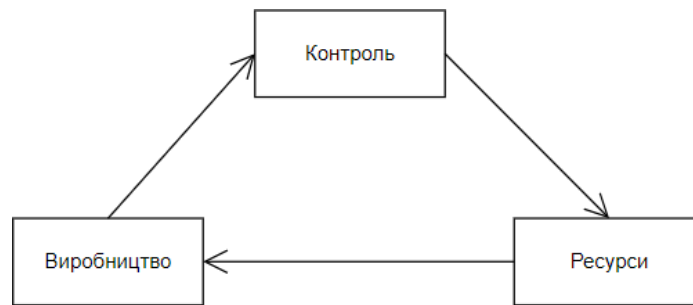


Схема 1. Загальна схема паттерну «ВКР»

Схема демонструє загальну ідею паттерну. Виробництво взаємодіє з контролем, який повідомляє ресурси. Вони надають виробництву необхідні ресурси. Таким чином, спрощується організаційна структура, чітко виділяються ключові елементи. Завдяки взаємодії виробництва з контролем, останній має широкі можливості моніторингу. Кожен елемент системи буде незалежним, працюючи із сусідніми через публічні методи взаємодії.

Подібна модель взаємодії широко розповсюджена на виробничих підприємствах, на яких присутній чіткий розподіл між виробничими відділами та контролюючими. Наприклад, підприємство що виробляє світлопрозорі конструкції, відповідно до паттерну, може мати наступні відділи: Виробничий, що включає департаменти з виробництва

різних типів конструкцій та відображає елемент «Виробництво». Контролюючі відділи: в першу чергу це відділ якості, але схожі функції, у різних напрямках, мають відділи кадрів, планово-фінансовий, збуту, бухгалтерія, інженер ЦО та НС. Якщо відділ якості відповідає за контроль загальної якості продукту, виробництва, інші відповідають за контроль

Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації
специфічних для себе напрямів діяльності. Наприклад, відділ кадрів буде відповідати за працівників, їх умови праці, кваліфікацію, тощо. Інженер ЦО та НС контролює відповідність умов праці вимогам стандартів, відповідає за загальну безпеку на виробництві. Бухгалтерія та планово-фінансовий відділ, кожен згідно своєї спеціалізації, займається моніторингом планового використання ресурсів, тощо.

Підсистема «Ресурси», загалом, може бути представлена відділом матеріально-технічного забезпечення. Та, частково, конкретними людськими бригадами, якщо також рахувати людський ресурс.

Тобто, кожен елемент паттерн, на реальних підприємствах, може включати в себе різні департаменти з різними функціями. Однак, саме їх функціонал формує групи елементів згідно паттерну.

Поведінку окремих елементів система можна змінити в залежності від потреб організації. Наприклад, підсистема «Виробництво» може мати методи двосторонньої взаємодії із підсистемою «Ресурси», позбавляючи контроль від необхідності зв'язувати їх. Крім того,

«Виробництво» може брати на себе більше відповідальності, займати активну позицію. Тоді «Контроль» перетвориться на «Посередника» між двома елементами, клієнтом. Це паттерн «Виробництво-Посередник- Ресурси».

Однак, зміна функціональних особливостей підсистем не обов'язково призводить до змін в організаційній структурі підприємства. Наприклад, «Контроль» у вигляді «Посередника» все ще може включати в себе відділи контролю якості, кадрів, бухгалтерію, тощо, однак різниця

можу бути в конкретних функціях які вони виконують. Наприклад, планово-фінансовий відділ може зосередитись на загальному стані підприємства, залишив контроль ресурсів внутрішнім відділам

«Виробництва», наприклад одному із замів директора з виробництва.

Може бути і ситуація, коли на даному паттерні основана інша організаційна модель, в якій контролюючі органи зосереджені у відділі

Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації
виробництва як відокремлений підрозділ. Підсистема «Посередник», в даному випадку, це інші відділи підприємства, наприклад відділ маркетингу, кадрів, тощо, відповідальні за допоміжні функції що дозволяють виробництву без перешкод працювати та взаємодіяти з клієнтами.

Підсистема «Контроль» може бути перетворена в «Міст» в паттерні «Виробництво-Міст-Ресурси». «Міст» - ланцюг між ресурсами та виробництвом. Різниця з паттерном «Посередник» в тому, що «Міст» створює ілюзію прямої взаємодії між ресурсами та виробництвом. Він дублює точки доступу ресурсу і виробництво вважає що працює безпосередньо з ресурсами.

Дана модель передбачає, що виробничий відділ має прямий доступ до ресурсного. Головна ідея цього паттерну в зменшенні бюрократичного ланцюгу. Виробництву не потрібно запрошувати ресурси в контролюючих відділах, воно може звернутися безпосередньо до ресурсів. Звісно, все це проходить під надійним контролем керівництва та інших відділів, але завдяки прямому підходу, зменшується бюрократичний ланцюг необхідних документів, дозволів, тощо.

Паттерни не є законами чи правилами. Це один із підходів вирішення задачі. Тому при проектуванні організаційної діяльності потрібно зосереджено аналізувати можливості використання тих чи інших засобів. Тому що бездумне використання паттерну – це перший антипаттерн.

Антипаттерни – це розповсюджений підхід к вирішенню завдання який носить негативний характер, він може привести до зниження продуктивності, підвищення ризику, тощо.

На всіх етапах роботи організації та особливо про проектуванні одним із перших етапів є аналітика. Якісна аналітична робота будує чітку модель середовища, яка слугує фундаментом роботи. Однак, не виправдано великі витрати ресурсів(в першу чергу часу) на аналітику – це антипаттерн

Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації
«Аналітичний параліч» (Analysis paralysis). Він описує ситуацію, коли середовище що аналізується є досить складним щоб не можна було прийняти однозначне рішення. Керівник може бажати знайти ідеальне рішення, та боятися прийняти те що має ризик помилки. Також він може вважати, що рішення вдасться винайти завдяки ще більш ретельному аналізу. В результаті організація отримує сповільнення роботи або навіть повну зупинку діяльності.

В галузі будівництва, цей паттерн особливо небезпечний. Будівництво має жорсткі строки виконання. Робочі групи, постачальники, інвестиції беруться під конкретний проект з конкретними строками, тому будь-яка затримка означає втрату прибутку, а потенційно, великі збитки в найкращому випадку та закриття проекту в найгіршому. Небажання або страх керівника приймати рішення, в будівельній сфері, також призводять до появи інших антипаттернів, створюючи ланцюг неправильних рішень. Тому, «Аналітичний параліч» є одним із найважливіших для вирішення та передбачення його появи.

Рішення цього паттерну – чітке регламентування максимальної межі аналізу. За наявності декількох альтернатив, рівень ризику яких в оптимальній зоні, менеджер повинен приймати рішення.

«Дійна корова» (Cash cow) – відсутність розвитку організації через наявність товару, групи товарів або послуг, що приносять прибуток без суттєвих вкладень. Саме поняття прибуткового товару не є

антипаттерном. Однак, відсутність розвитку ставить організацію під загрозу опинитися за краю діяльності. Прибутковий товар, за відсутності покращень, з кожним роком становитися все більш ризиком. І коли його популярність знизиться – організація не матиме досить альтернатив для боротьби на ринку.

«Прив'язка до постачальника» (Vendor lock-in) – випадок, коли підприємство залежно від продуктів та послуг одного постачальника. За наявності будь-яких проблем в поставках, збільшенні ціни, погіршенню

Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації
якості підприємство зіткнеться з ускладненнями при зміні постачальника через високі втрати на перехід. Ситуація погіршується тим, що постачальники зацікавлені в такій моделі. Ціллю бізнесу є отримання більшої долі на ринку, но постачальники прагнуть мати в залежності своїх клієнтів. В перспективі це може привести і появи монополій та «де-факто» стандартів. Ситуація коли на ринку стандартом вважаються товари одного постачальника.

«Доппельгангер» (Doppelganger) – підсистема, що окрім закладеної функції виконує інші, не передбачені уставом організації. Перш за все це порушення принципу єдиної відповідальності. Поява зайвих зв'язків між підсистемами, використання непублічних методів взаємодії.

Розповсюджена ситуація на українських підприємствах з поганою організаційною структурою. Керівництво не створило чіткі зобов'язання для кожного відділу або, навпаки, вимагає більше ніж описано в них. Тому, начальник відділу кадрів може, одночасно, бути й начальником відділу маркетингу. Звісно, в останні роки, така тенденція знижується, що є сигналом того що загальна якість управління підвищується. Однак, «Доппельгангер» може бути наявним не лише на рівні відділів, але й конкретних працівників які виконують більше обов'язків ніж записано в їх посадових зобов'язаннях.

Загалом, існує близько 40 антипаттернів, які описують помилкові шаблони як на організаційному рівні, так і на рівні взаємодії менеджера із працівниками. Знання антипаттернів дозволить виявити ці проблеми на підприємстві, підвищити ефективність управління, зменшити залежність організації від конкретних джерел, тощо.

Паттерни – це розповсюджені шаблони вирішення задачі. Вони не є обов'язковими. Але можуть бути використані як фундамент при проектуванні організаційної діяльності, тому що описують загальну концепцію, дозволяючи менеджменту описувати конкретну поведінку системи.

Список використаних джерел

1. Кребер А. Антропологія: культура, шаблони, процес / Альфред Кребер. – Нью-Йорк, 1948.;
2. Бреш Д. Оцінка організаційних моделей для підтримки управління / Денні Бреш., 2000.;
3. Організаційні моделі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://ru.qaz.wiki/wiki/Organizational_patterns.](https://ru.qaz.wiki/wiki/Organizational_patterns;);
4. Вилльям Ж. Антипаттерни в проектному менеджменті / Ж. Вилльям, В. Хейс, В. Скотт., 2000.