

В.П. Кукоба (Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, Україна)

НАСКРІЗНА ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА КОМПЛЕКСНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано можливість організаційного проектування підприємств на основі їх усталених і проєктованих бізнес-процесів діяльності. Сформульовано принципи і формалізовані способи трансформації процесів діяльності підприємства у його комплексний організаційний проєкт. Подано рекомендації щодо використання технологічного підходу при проєктуванні організації діяльності підприємства.

Ключові слова: організаційний проєкт, бізнес-процес, технологізація діяльності, організаційна структура, технологічний процес.

Рис. 2. Літ. 14.

В.П. Кукоба (Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана, Украина)

СКВОЗНАЯ ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА КОМПЛЕКСНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье обоснована возможность организационного проектирования предприятий на основе их действующих и проектируемых бизнес-процессов деятельности. Сформулированы принципы и формализованы способы трансформации процессов деятельности предприятия в его комплексный организационный проект. Даны рекомендации по использованию технологического подхода при проектировании организации деятельности предприятия.

Ключевые слова: организационный проект, бизнес-процесс, технологизация деятельности, организационная структура, технологический процесс.

V.P. Kukoba (Kyiv National Economic University of Vadym Hetman, Ukraine)

THROUGH TECHNOLOGIZATION AS THE BASIS FOR COMPLEX ORGANIZATIONAL DESIGN AT ENTERPRISES

The article grounds the opportunity of organizational design at enterprises on the basis of their operating and planned business processes. Principles and means of transforming the processes within an enterprise's activities into a complex organizational project are formulated. Recommendations on application of the technological approach to organizational design at an enterprise are carried out.

Keywords: organizational project; business process; technologization of activities; organizational structure; technological process.

Постановка проблеми. Забезпечення стабільності у зростанні конкурентоспроможності підприємств є головною метою розвитку сучасної світової економічної науки. У цьому аспекті найважливішою повинна бути своєчасна проактивна трансформація взаємодії учасників бізнесу та процесів їх діяльності. Активізація таких змін у напрямі розширення сфер застосування новітніх технологій господарювання спонукає до розвитку теоретичної і прикладної бази проєктування організації діяльності підприємств на процесній основі. Це вимагає шонайшвидшого розроблення й освоєння нових методів організаційного проєктування; створення ефективних інститутів (форм і відносин) розвитку підприємництва; формування механізмів здійснення організаційних перетво-

рень; впровадження новітніх інструментів управління інституціональними утвореннями. При цьому для забезпечення синергетичного ефекту у нагромадженні прибутку від організаційних змін такі розробки повинні здійснюватись комплексно і транспарентно.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Науковим вирішенням теоретичних і методичних проблем опису й оптимізації бізнес-процесів у виробничій і комерційній сфері присвячені праці таких учених та фахівців, як В. Єліферов [1], Г. Калянов [2; 3], М. Робсон [6], М. Хаммер [12], Дж. Чампі [12], А.-В. Шеєр [13; 14] та інші. Однак впровадження цих здобутків для потреб проектування стану й порядку діяльності підприємницьких структур – організаційного проектування – ще й досі не здійснювалось, хоча процесна складова організаційного проектування набуває значної ваги. Формування ж комплексних методик поєднання технологій здійснення бізнесової діяльності у даний час є досить актуальним.

Невирішені частини проблеми. Проведені дослідження показали, що найчастіше розробниками з навіть широко відомих консалтингових фірм здійснюється опис короткотермінових і простих бізнес-процесів без поєднання цих процесів у взаємопов'язані технології. Розрізненість і різні принципи побудови цих процесів не дозволяють визначати дотичні процеси й операції і навіть споріднені бізнес-процеси. Це призводить до того, що виконавці процесів найчастіше не готові фахово виконувати відповідні операції.

Такий підхід не дозволяє об'єктивно прогнозувати потребу у ресурсах і встановлювати реальну ефективність здійснюваних процедур. У таких бізнес-процесах рівень співвідношення «затрати – результат» однакових операцій відрізняється у різних технологічних ланцюжках, хоча повинен бути однаковим. Цей недолік можна зменшити або і зовсім ліквідувати засобами взаємопов'язування простих короткотермінових процесів у розгалужені комплекси технологій підприємницької й управлінської діяльності, що стає основою для розвитку сучасного *комплексного організаційного проектування підприємств*. Це дозволить раціоналізувати технології виробництва й управління за рахунок скорочення простоїв та маршрутів руху деталей і вузлів продукції, застосування новітніх прийомів і методів виконання трудових процесів, оптимізації внутрішніх процесів діяльності на підприємстві, що позитивно вплине на результативність функціонування управлінської надбудови підприємства.

Застосування новітніх досягнень у теорії та методах формування і здійснення бізнес-процесів дозволить утворити комплексні наскрізні технології розроблення, виробництва і збуту продукції, а також управління ними. Це спонукатиме науковців і практиків до переорієнтації при розробленні й застосуванні традиційних методів проектування організації функціонування підприємницьких структур на комплексні, що використовують новітні досягнення організаційної та інформаційної науки.

Метою дослідження є розроблення теоретичних рекомендацій щодо розширення застосування методів проектування бізнес-процесів у складі сучасної методології організаційного проектування підприємств. У процесі досягнення мети уточнено понятійний апарат технологічної складової організаційного проектування; визначено напрями поєднання технології і структури

організації; обґрунтовано доцільність трансформації процесного підходу проектування організації у функціональний. Об'єктом дослідження є процеси функціонування підприємств у контексті раціональної їх організації на підприємстві. Предметом – теоретичні і методичні аспекти виконання бізнес-процесів на підприємстві й оптимальної їх організації.

Основні результати дослідження. У даний час уже ні в кого не викликає сумніву той факт, що сучасне інтенсифіковане й глобалізоване суспільство не може існувати без технологій (комунікативних, соціальних, виробничих, комерційних, освітніх тощо) у різних сферах суспільного буття. Наповненість нашого життя різними регламентами, процедурами й процесами вказує на масштабність, всеосяжність і взаємопов'язаність використання різних технологій. Однак ми мало замислюємось над тим, що таке технології і для чого вони нам потрібні.

Найпоширенішою щодо терміна «технологія» є точка зору фахівців із *технічних наук*, які розуміють під технологією «комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на виготовлення, обслуговування, ремонт або експлуатацію виробу з номінальною якістю й оптимальними витратами, що обумовлені поточним рівнем розвитку науки, техніки та суспільства в цілому» [4; 7; 8]. *Соціологи* вбачають в технології «набір і послідовність операцій та їх режими щодо розв'язання задач людства за допомогою певних засобів або знарядь праці» [9; 11]. *Економісти* ж найчастіше вважають технологією «спосіб перетворення матерії, енергії, інформації у процесі виготовлення продукції, обробки чи переробки матеріалів, складання готових виробів, контролю якості і управління підприємством» [4; 10]. *Фахівці з інформаційних і комунікаційних систем* технологією називають «опис за допомогою певної знакової системи послідовності дій, застосування яких до первинного матеріалу дозволяє отримати заданий продукт» [4; 7; 8]. Буває і так, що поняття «технологія» ототожнюють із терміном «алгоритм», але якщо алгоритм – це інтелектуальні дії, то технологія описує найчастіше дії з матеріальними об'єктами для отримання матеріального продукту або енергії.

Загалом, технологію можна визначити як поєднання певних, як правило, технічних засобів з трудовими ресурсами у своєрідній сукупності операцій або дій. Оскільки цих дій або операцій стає все більше і вони поєднуються у різні за масштабами технологічні процеси, то виникає маса бізнесових, соціальних, виробничих, інформаційних, освітніх та інших процесів, які у своїй сукупності утворюють явище, яке називається *технологізацією*.

Сучасне явище технологізації різних сфер суспільної діяльності виникло на ґрунті вирішення проблеми забезпечення масштабного і масового виробництва продукції та надання послуг, а також відтворення наявних і потрібних ресурсів. Друга передумова сучасної широкої технологізації – це неминучий і наскрізний поділ праці. А третя – створення умов для захисту будь-якої діяльності від масової бездарності виконавців та їхніх керівників. Про останнє навіть боляче говорити, оскільки виконавців, які вміють думати і творчо мислити, стає все менше щодо тих робочих місць, де потрібні творчі й ініціативні рішення.

Лише теоретична розробка технології будь-якої діяльності, навіть з «красивим прописуванням» її на папері, не гарантує ефективної реалізації. Для

цього потрібна практична реалізація технології, тобто її виконання у певних умовах в обмеженому часовому проміжку. Однак не завжди це можна здійснити на практиці, оскільки певні технології потребують для власного виконання значних матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів. Це й спонукає до попередньої апробації технологій з використанням специфічних засобів економічного, математичного і просторового моделювання. Така сукупність засобів притаманна лише одній своєрідній самостійній діяльності – проектуванню. При цьому слід зважувати, що характерною особливістю проектування є не вивчення того, що вже існує, а створення нових продуктів і процесів на основі одночасного пізнання того, що буде отримано, і встановлення бачення майбутнього продукту.

Сучасний рівень і масштаби розповсюдження технологічних процесів, особливо у бізнесовій діяльності, свідчать про те, що проблема регламентації послідовності виконання певної сукупності дій на сьогодні майже вирішена. Підтвердженням цього є значна кількість апаратно-програмних комплексів з проектування бізнес-процесів і виробничих технологій, побудова різних структур, їх узгодження з доходами та витратами підприємств, як це зроблено в поширеній програмній оболонці «1С: Підприємство». Однак навіть ідеально розроблені технологічні процеси для одночасного застосування потребують свого узгодження й упорядкування, точніше – організації. У цьому аспекті достатньо актуальною є проблема організаційного проектування діяльності підприємств.

У новітньому баченні під організаційним проектуванням підприємств слід розуміти сукупності процедур зі створення прототипу майбутньої організації стану й функціонування підприємства. Це вже інше бачення порівняно з тим, яке було ще навіть 10 років тому. У теорії новітнього організаційного проектування підприємств виокремлено такі об'єкти проектування: організаційний дизайн або конструювання, проектування організації як суб'єкта, а також проектування організації як процесу упорядкування суб'єкта та його діяльності. Проектування організації як суб'єкта передбачає встановлення майбутнього стану інституційного утворення, його складових і процесів взаємодії між цими складовими. Проектування організації як процесу упорядкування суб'єкта і його діяльності передбачає визначення сукупності і послідовності виконання процедур з удосконалення існуючої організації певного інституційного утворення. А організаційне конструювання – це побудова комбінацій організаційних форм підприємства (цілей, структур та ієрархії в них) для забезпечення ефективної діяльності даного інституціонального утворення.

Традиційно упорядкувальну дію при організаційному проектуванні спрямовують на окремий структурний елемент підприємства – його структурний підрозділ або окремий виробничий чи комерційний процес. За таким принципом дуже часто упорядковується організаційна структура управління, дещо рідше – виробнича структура; буває, що регламентується діяльність окремих підрозділів або працівників; удосконалюється спрямованість перебігу матеріальних та інформаційних процесів у просторі й часі. Але трапляється мало випадків, коли це все здійснюється одночасно щодо сукупності об'єктів проектування, тобто здійснюється *комплексне організаційне проектування*

всього підприємства і його діяльності. Комплексність у здійсненні проектної й впроваджувальної діяльності дозволяє одночасно вирішувати значне число проблем і досягати синергетичного ефекту там, де поодинокі проектні рішення не завжди доцільні та малоефективні.

Виходячи з того, що комплексний організаційний проект як формалізоване представлення стану і напрямів зміни організації на підприємстві має розгалужену багатоаспектну структуру (рис. 1), у його межах слід формувати сукупності раціонально упорядкованих технологічних процесів функціонування структурних елементів (внутрішніх підрозділів) підприємства.



Рис. 1. Структурна побудова комплексного організаційного проекту підприємства, авторська розробка

Ці сукупності технологічних процесів із різних напрямів діяльності підприємства повинні утворювати основу для побудови організаційних структур (виробничої, управлінської, комерційної й забезпечуючої систем), регламентації взаємодії структурних підрозділів, оптимізації напрямів і завантаженості інформаційних і матеріальних потоків суб'єкта господарювання (рис. 2).

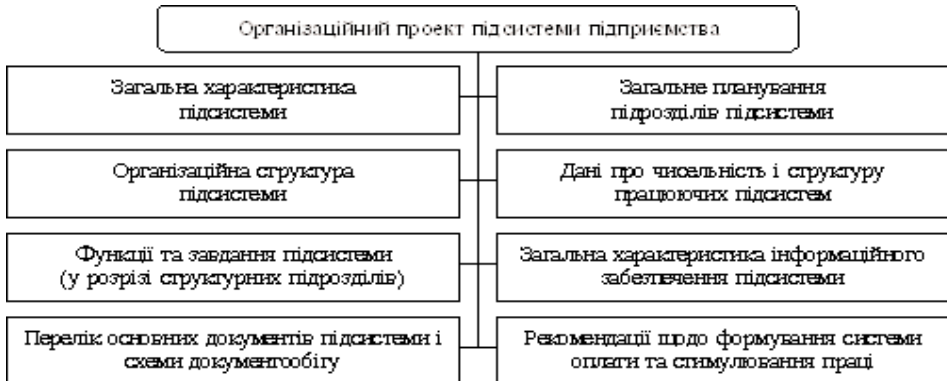


Рис. 2. Структура проекту організації у підсистемі підприємства, авторська розробка

Така наскрізна структуризація процесів діяльності підприємства з подальшою їх оптимізацією за критерієм функціональної приналежності дозволяє встановити місця раціонального розміщення менеджерів процесів і їхніх

функцій у локальних кластерних вузлах, де концентруються виконавці робіт. Це створює умови для мінімізації втрат інформації на перехресшуваних і суміжних потоках при реалізації різних технічних, господарських і управлінських рішень. Крім управлінського, інформаційного, технічного й економічного аспектів підвищення ефективності виконання різних операцій на підприємстві за такої комплексної організації здійснення процесів, важливим буде залучення й активізація соціально-значущих дій, які створюють умови для підвищення продуктивності праці працівників не лише у межах окремого суб'єкта господарювання.

Виходячи із вищенаведеного, можна зробити такі **висновки**:

1. Загальна маса технологічних процесів, що характеризує поточну широкомасштабну технологізацію підприємницької діяльності, повинна вже переходити в адекватне якісне організаційне проектування підприємств і їх діяльності на комплексній основі.

2. Наскрізна і раціонально упорядкована технологізація дозволить підняти ефективність економічної діяльності суб'єктів господарювання на значно вищій рівень.

3. У подальшому слід активно застосовувати технологічні процеси функціонування складових (структурних підрозділів) підприємств при раціональній організації діяльності підприємницьких структур.

1. *Елиферов В.Г., Репин В.В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – СПб.: Инфра-М, 2005. – 319 с.

2. *Калянов Г.Н.* Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 240 с.

3. *Калянов Г.Н.* Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. – М.: СИНТЕГ, 2000. – 212 с.

4. Новий словник іншомовних слів: близько 40000 слів і словосполучень / Л.І. Шевченко і др.; Ред. Л.І. Шевченко. – К.: Арій, 2008. – 672 с.

5. *Резниченко А.* Бизнес-процессы и процессная интеграция // *bp.advex.ru*.

6. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

7. Словник російсько-український політехнічний. – К.: Перун; Ірпінь, 2000. – 512 с.

8. Словник технічний російсько-український для механічних спеціальностей / Упоряд. М.І. Черновол та ін.; Кіровоградський ін-т сільськогосподарського машинобудування. – Кіровоград, 1998. – 199 с.

9. Словник-довідник для соціальних працівників та соціальних педагогів / Укл. О.В. Безпалько та ін.; Ред. А.Й. Капська та ін.; Український держ. центр соціальних служб для молоді України. – К., 2000. – 260 с.

10. Словник-посібник економічних термінів: Російсько-українсько-англійський / О.М. Дрозд та ін.; Ред. Т.Р. Кияк. – К.: KM Academia, 1997. – 263 с.

11. *Соболев В.О., Рущенко І.П.* Словник з соціології / Університет внутрішніх справ. – Х., 1999. – 112 с.

12. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. – СПб.: С.-Петербург. ун-т, 1997. – 332 с.

13. *Шеер А.-В.* ARIS-моделирование бизнес-процессов / Пер. с англ. – Третье изд. – М.: Вильямс, 2009. – 224 с.

14. *Шеер А.-В.* Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Пер. с англ.; Науч. ред. М.С. Каменнова, А.И. Громова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Весть-МетаТехнология, 2000. – 152 с.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2011.