

## ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ПРОЕКТАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ

*Визначено компоненти сучасного менеджменту підприємства, етапи реалізації технологій цільового управління з уточненням класифікації управлінських технологій. Для виноробної галузі запропоновано підхід у проектуванні системи бюджетного управління підприємством. Універсальним методом конструювання та впровадження управлінських технологій визнано метод організаційного проектування.*

**Ключові слова:** управління, підприємство, технологія, проектування, бюджет, система, конструювання, проект, виноробна галузь, структура, менеджмент.

### I. Вступ

В умовах сучасної України вкрай важливим для суб'єктів господарювання є підвищення своєї ефективності на основі технологізації процесів управління. Це пояснюється нестабільністю економічного середовища та нестійкістю фінансово-економічного становища підприємств.

### II. Постановка завдання

Мета статті – запропонувати обґрунтований підхід у розробці та впровадженні системи бюджетування на виноробних підприємствах на основі аналізу існуючих технологій управління.

Питання проектного менеджменту досить глибоко розглянуті в роботах зарубіжних учених: А. Бусигіна [2], Я. Грітанса [3], Є. Колобова [7], В. Комарова [4], Т. Пітерса і Р. Уотермена [8], Соловйова В. [10] та ін. Питання реструктуризації описано в роботах В. Захарченко [5]. Питання технологізації опрацьовано В. Комаровим. На основі цих та інших робіт здійснено спробу обґрунтувати проект "Розробка та впровадження системи бюджетування" для виноробних підприємств, тим самим намагаючись усунути прогалину відсутності такого підходу у вивчених автором дослідженнях.

### III. Результати

Класифікація управлінських технологій являє собою, фактично, класифікацію управлінської діяльності (або менеджменту). Є авторитетні точки зору: "Існують різні класифікації менеджменту, що відображають погляди різних шкіл, та всі вони не збігаються один з одним. Більше того, кожна з них на перший погляд здається неповною і тому вразливою для критики. Розподілити менеджмент на складові так, щоб компоненти виявилися незалежні й не перетиналися один з одним, неможливо" [9, с. 12]. Автори цієї книги зазначають, що класифікація видів управлінської діяльності повинна встановлюватися на кожному підприємстві з міркувань доцільності та закріплюватися внутрішнім стандартом підприємства.

Для чого потрібна класифікація технологій управління? На нашу думку, така класифікація необхідна, по-перше, для аналізу на підприємстві технологій, які функціонують, з метою їх вдоско-

налення. По-друге, для цілей розробки (проектування) та впровадження нових технологій управління. Доцільно виділити дві групи управлінських технологій – регулярні та нерегулярні. Якщо продовжити деталізацію цих категорій, то безліч можливих типів технологій управління можна подати у вигляді класифікаційної схеми, наведеної на рис. 1.

Будь-яка управлінська технологія з першої групи являє собою сукупність циклічно повторюваних процедур. Така технологія була спроектована та введена в дію. У процесі свого функціонування вона може, звичайно, перебувати в періодичному "ремонті" (коригуванні змісту, послідовності й термінів виконання процедур). Утім, загалом, такі технології не потребують втручання з боку вищих керівників підприємства. До цієї групи відносять технології, що реалізують функції управління (планування, облік, контроль, аналіз, регулювання) у розрізі певних сфер діяльності підприємства (маркетинг, НДДКР, виробництво, забезпечення).

1. Регулярні управлінські технології умовно можна розподілити на такі групи: безваріантні та варіантні.

До першої групи можна віднести такі управлінські технології, як бухгалтерський облік, податковий облік, статистична звітність, кадрове діловодство та ін. Підприємство змушене також вносити зміни в технології управління та у правила ведення господарської діяльності в силу вимог нормативних документів. Наприклад, розподіл повноважень в органах управління регламентує Закон України [1].

В інших випадках регламентні управлінські технології носять варіантний характер. Наприклад, кожне підприємство на початку року має затвердити документ під назвою "Облікова політика" для цілей бухгалтерського обліку. Цей документ допускає варіантність деяких облікових правил і процедур. Наприклад, допускає різні схеми списання матеріальних витрат на собівартість продукції, різні способи погашення вартості малоцінних предметів, різний порядок нарахування амортизації, різні правила формування резервів, різні способи оцінювання незавершеного виробництва або готової продукції тощо. Такі технології не є радикальними, не вимагають масштабних витрат або великих організаційних змін.

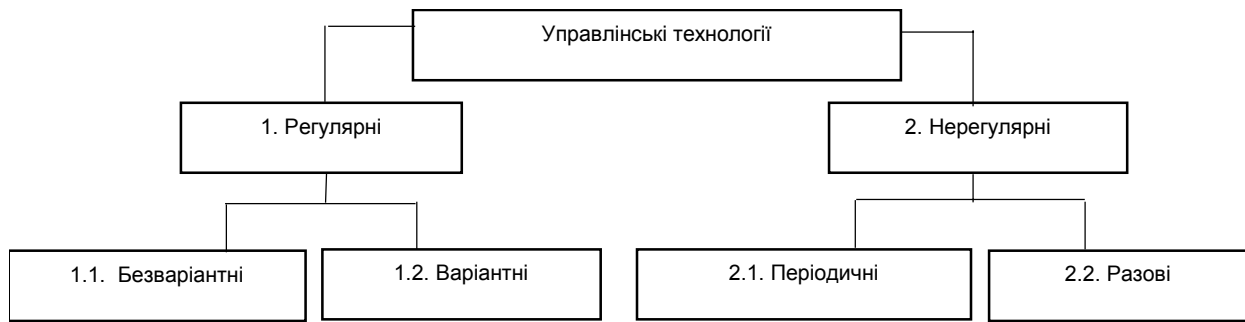


Рис. 1. Класифікація управлінських технологій

2. Нерегулярні управлінські технології можна розподілити на періодичні та разові.

Періодичні управлінські технології не є циклічними, тобто застосовують не за регламентом, а в міру необхідності. Періодичні технології застосовують при реалізації таких великих управлінських нововведень, як: структурні перетворення підприємства; впровадження нової схеми оплати праці; розробка бренду; освоєння нових ринків; розміщення акцій підприємства на фондовому ринку; здійснення великих записів на фінансовому ринку; постановка на виробництво нових виробів та ін. Названі управлінські нововведення розробляють та впроваджують за специфічними технологіями, кожна з яких має свій набір процедур та операцій. Разом з тим, за час життя підприємства такі управлінські "реформи" можуть повторюватися багаторазово, що й дає змогу віднести ці управлінські технології до категорії "періодичних".

При реалізації таких технологій можна скористатися колишнім досвідом, що є їх відмінною ознакою порівняно з "разовими управлінськими технологіями". Разові управлінські технології застосовують для впровадження унікальних управлінських нововведень: розробка та впровадження системи управління якістю; проектування та реалізація інформаційної системи; побудова корпоративної культури; здійснення процедури злиття або поглинання; постановка на підприємстві функції маркетингу; розробка та впровадження системи бюджетування та ін.

Зрозуміло, що тут у підприємства немає власного досвіду реалізації конкретних управлінських проектів. Отже, в цьому випадку застосувати можна тільки певну рамкову технологію управління, використовувати наявний досвід розробки великих управлінських нововведень. У багатьох випадках тут має місце ситуація, яку в промисловості називають "технологічна підготовка виробництва". Тобто йдеться про управлінські технології, за допомогою яких створюються нові управлінські технології (система управління якістю, система бюджетування тощо). У цьому випадку доречно говорити про проектування управлінських технологій (за аналогією з проектуванням виробничих технологій). Більш того, разові управлін-

ські технології завжди мають форму проекту. Розглянемо це питання докладніше.

Нові управлінські технології та системи (управлінські нововведення) являють собою штучні системи. Штучні в тому сенсі, що вони є продуктом цілеспрямованої людської діяльності. Отже, створення та "запуск" нових управлінських технологій необхідно здійснювати на основі проекту.

У результаті організаційного проектування створюються управлінські нововведення (нові системи й технології управління). У свою чергу, будь-яка управлінська система являє собою колектив людей, що переслідують якусь мету і діють за певними правилами. Тому в результаті проектування нової управлінської технології необхідно: визначити склад і структуру колективу виконавців; сформулювати мету діяльності цього колективу; описати правила роботи людей і підрозділів; навчити їх цим правилам. Формально результатом організаційного проектування є сукупність текстових документів – положень, інструкцій, регламентів (згідно із ДСТУ).

Термін "організаційне проектування" зустрічається в багатьох літературних джерелах [2; 3; 10; 11]. Однак, у цих джерелах кожен автор по-своєму трактує зміст і послідовність розробки організаційних проектів. Немає жодної книги або статті, в якій були б визначені стадії, етапи і роботи з проектування управлінських систем та технологій. Ця обставина підтверджує нашу тезу про те, що етапи та документи організаційного проектування слід встановлювати "за місцем", тобто визначати відповідно до розробки конкретної управлінської технології або системи.

Разом з тим, загальну методичну послідовність робіт, що відображають логіку конструювання та впровадження нової управлінської технології, визначити можна. Зокрема, заслуговує уваги логіка проектування управлінських технологій, запропонована А. Дугельною та В. Комаровим, для впровадження системи бюджетування [4]. Вони пропонують проектувати систему бюджетного управління підприємством шляхом виконання трьох етапів робіт (табл. 1.), з умовними іменами: "проектне завдання" (етап ПЗ), "проект" (етап ПР), "впровадження" (етап ВН). При цьому на кожному етапі формується певний комплект документів. Цей підхід можна

взяти за основу при розробці конкретних технологій проектування управлінських нововведень (як було сказано вище, технологія такого

проектування завжди має, на нашу думку, унікальний характер).

Таблиця 1

**Етапи та документи проекту “Розробка та впровадження системи бюджетування”  
(на виноробних підприємствах)\***

Етап	Проектний та експлуатаційний матеріал	
	Назва	Зміст
ПЗ	Пояснювальна записка	Аналітичний матеріал (результати досліджень функцій підприємства) та обґрунтування вимог до системи бюджетного управління з погляду цілей компанії і виконуваних нею функцій
	Проектне завдання	Короткий опис вимог до системи бюджетування, функціональна структура цієї системи (список бюджетів та звітів, які підлягають розробці), спільні рішення щодо кадрового, інструктивного, інформаційного та технічного забезпечення системи, порядок та терміни проектування і впровадження системи
ПР	Положення про систему бюджетного управління підприємством або бюджетний кодекс підприємства	Регламенти складання, розгляду, узгодження, коригування та затвердження бюджетів і звітів. Методи складання та аналізу бюджетів, методи проведення план-фактного контролю і аналізу, методи складання та аналізу звітів про виконання бюджетів
	Пакет інструкцій та положень	Посадові інструкції та положення про підрозділи
	Пакет технологічних інструкцій	Довідники, класифікатори, кодифікатори, комп'ютерні програми, технологічні інструкції
ВН	План заходів з підготовки підприємства до впровадження системи бюджетного управління	План заходів щодо: підготовки персоналу системи бюджетування; “виготовлення” положень та інструкцій; технічного оснащення системи обчислювальними засобами, засобами зв'язку, засобами розмноження інформації; видання директивних документів про запуск системи в експлуатацію
	Програма випробувань проектних рішень	Перелік випробовуваних проектних рішень, методика їх випробування, правила оформлення результатів випробування, формат звіту про результати випробувань

\* [4, с. 118].

Серцевину технології проектування управлінських нововведень становить вибір основних проектних рішень за цим нововведенням.

Проектні рішення – це сукупність вибраних варіантів реалізації кожного блоку нововведення. Прагматично – це можуть бути, наприклад, обрані варіанти відповідей на складену раніше анкету. Так, для системи бюджетування проектні рішення – це: запропонований склад бюджетів та звітів (список бюджетних форм); список центрів господарської відповідальності, для яких доцільно складати бюджети; склад функціональних підрозділів та органів управління, які братимуть участь у бюджетуванні; схема адміністрування бюджетами та ін.

Важливим етапом проектної технології є етап, на якому здійснюється розробка, експертиза, погодження та затвердження комплексу експлуатаційної документації по проектуваному управлінському нововведенню. Під експлуатаційною документацією розуміють набір положень щодо впроваджуваної управлінської технології, положень про підрозділи, посадових та технологічних інструкцій, регламентів та інших документів, що визначають режим функціонування створюваної системи (управлінської технології).

Зрозуміло, що склад експлуатаційної документації залежить від характеру проектуваної управлінської технології. Наприклад, при створенні технології бюджетного управління підприємством розробляють три групи документів: 1) положення про систему бюджетного управління на підприємстві або бюджетний кодекс підприємства; 2) пакет положень про підрозді-

ли та посадових інструкцій; 3) пакет технологічних інструкцій.

Створювані управлінські технології та системи бувають різними. Тому й методи їх проектування та впровадження можуть сильно відрізнятися. Одна справа адаптувати до умов підприємства відому комп'ютерну систему бухгалтерського обліку і зовсім інша справа – “виростити” на підприємстві корпоративну культуру. Для управлінських технологій є великий набір формалізованих методик розробки. Так, за даними [5] існує більше 20 технологій проектування (інжинірингу) управлінських технологій і кількості комп'ютерних інструментів, призначених для автоматизації цієї діяльності. Для розробки інформаційних технологій можна скористатися стандартними методами проектування АСУ. Якісь нововведення можна створити шляхом запозичення відомого досвіду (методами бенчмаркінгу). Нарешті, існують управлінські технології, для проектування яких потрібно виконати оригінальні наукові дослідження та розробки.

На нашу думку, універсальним методом конструювання та впровадження управлінських технологій слід визнати метод організаційного проектування. Цей метод найкраще враховує специфіку та традиції підприємства, дає змогу використовувати існуючі на підприємстві стандарти управління та знання фахівців, дає можливість використовувати всі інші методи проектування (бенчмаркінг, інжиніринг бізнес-процесів, методики складання бізнес-планів [6]). Метод організаційного проектування вимагає, звичайно, індивідуального підходу до роз-

робки та впровадження конкретної управлінської технології.

Як зазначено [7], раціональна послідовність, комплексність і системність виконання процедур у межах управлінської технології є джерелом ефективності управління підприємством. У систематизованому вигляді фактори ефективності управлінських технологій подано в табл. 2. Після того, як класифіковано управлінські технології (див. рис. 1), з'явилася можливість оцінити роль технологізації управління в підвищенні ефективності роботи підприємства в розрізі окремих факторів і типів управлінських технологій.

Для отримання цих оцінок проведено анкетне опитування менеджерів виноробних підприємств Одеської області при проведенні на цих підприємствах експертних сесій з проблем їх реструктуризації. Анкета являє собою таблицю,

в якій додано графу "оцінка значущості фактора ефективності". У цій графі респонденти повинні написати свою оцінку значущості фактора ефективності управлінської технології в балах за такою шкалою: 0 – "нульовий прояв фактора"; 1 – "мінімальний прояв фактора"; 2 – "середній прояв фактора"; 3 – "повний прояв фактора".

Перед заповненням анкет учасники опитування мали можливість висловити свої судження про ступінь значущості того чи іншого фактора ефективності (для кожного типу управлінської технології) у ході спеціальної дискусії.

Усереднені результати анкетного опитування зведено в табл. 2. Дані цієї таблиці можуть служити орієнтиром для прийняття рішень про технологізацію управління на конкретних підприємствах.

Таблиця 2

### Роль технологізації управління в підвищенні ефективності роботи виноробного підприємства

Фактор ефективності управлінських технологій	Ступінь прояву фактора ефективності залежно від типу управлінської технології			
	Регулярні технології		Нерегулярні технології	
	Безваріантні	Варіантні	Періодичні	Разові
1. Раціоналізація і спеціалізація управлінського праці	Мінімальний прояв фактора	Повний прояв фактора	Повний прояв фактора	Середній прояв фактора
2. Поетапний контроль та виявлення відхилень	Середній прояв фактора	Повний прояв фактора	Повний прояв фактора	Середній прояв фактора
3. Розділення стереотипних та творчих процедур	Нульовий прояв фактора	Середній прояв фактора	Повний прояв фактора	Повний прояв фактора
4. Тиражування передового досвіду	Нульовий прояв фактора	Повний прояв фактора	Середній прояв фактора	Повний прояв фактора
5. Адаптація наукових засобів та методів управління	Нульовий прояв фактора	Середній прояв фактора	Середній прояв фактора	Повний прояв фактора

#### IV. Висновки

Подано узагальнений аналіз проблем і рішень у проектуванні систем бюджетного управління виноробним підприємством, сформовано класифікацію управлінських технологій та визначено характеристики технології цільового управління. Обґрунтовано, що універсальним методом конструювання та впровадження управлінських технологій у виноробній галузі слід вважати метод організаційного проектування.

#### Список використаної літератури

1. Бусыгин А. В. Деловое проектирование и управление проектом : курс лекций / А. В. Бусыгин. – Москва : Бусыгин, 2003 – 516 с.
2. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты / Я. М. Гританс. – Москва : Волтерс Клувер, 2005. – 205 с.
3. Дугельный А. П. Бюджетное управление предприятием : учеб. пособ. / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. – Москва : Дело, 2004. – 432 с.
4. Закон України "Про акціонерні товариства" // Урядовий кур'єр. – 2008. – № 202.

5. Захарченко В. И. Бизнес-планирование фирмы : учеб. пособ. / В. И. Захарченко, Н. В. Халикян. – Одесса : Наука и техника, 2008 – 112 с.
6. Захарченко В. И. Реструктуризация и аутсортинг на предприятии / В. И. Захарченко, О. Г. Борисов, Н. Н. Меркулов. – Одесса : Феникс, 2006. – 128 с.
7. Канискин В. Н. Разработка и внедрение управленческих нововведений на промышленном предприятии / В. Н. Канискин, А. Д. Андреев, Е. А. Колобова. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2005. – 214 с.
8. Питерс Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман. – Москва : Вильямс, 2005. – 560 с.
9. Семь нот менеджмента. – 3-е изд. – Москва : Журнал Эксперт, 1998. – 290 с.
10. Соловьев В. С. Организационное проектирование систем управления / В. С. Соловьев. – Москва : ИНФРА, 2002. – 136 с.
11. Храброва И. А. Корпоративное управление / И. А. Храброва. – Москва : Альпина, 2000. – 20 с.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2015.

**Стремядин В. М. Технологизация процесса управления в проектах реструктуризации предприятий винодельческой отрасли**

*Определены компоненты современного менеджмента предприятия этапы реализации технологий целевого управления с уточнением классификации управленческих технологий. Для винодельческой отрасли предложен подход в проектировании системы бюджетного управления предприятием. Универсальным методом конструирования и внедрения управленческих технологий признан метод организационного проектирования.*

**Ключевые слова:** управление, предприятие, технология, проектирование, бюджет, система, конструирование, проект, винодельческая отрасль, структура, менеджмент.

**Stremyadin V. Technologizing Management Process in Projects Defined as the Branch Restructuring of Wine**

*The components of modern management enterprise stages of target management techniques with specification classification management technologies. For the wine industry an approach in designing the budget management system now. Universal method of designing and implementing management techniques recognized method of organizational design.*

*This method is best to take into account the enterprise specifics and traditions, allows to use management standards and specialists knowledge existing on enterprise, enables to use all other methods of designing.*

*The composition of phases and the project documents "Developing and implementing budgeting system" (in wineries), which depends on the nature of the planned management technology is identified in the article. For example, while creating a budget management technologies they develop three groups of documents: provision for a system of the enterprise budget management or the Budget Code of the enterprise; a package of the units provisions and job descriptions; a package of technological instructions.*

*The author carried out to evaluate the role technologizing management to improve the efficiency of the enterprise in the context of individual factors and types of management techniques. To obtain these estimates questionnaire managers of wineries was conducted during the Odessa area at these companies expert sessions on their problems of restructuring. The evaluation determined technologizing management role in improving the efficiency of the winery.*

**Key words:** management, enterprise, technology, design, budget, system design, project, wine industry, structure, management.