В.М. Приймак, канд. екон. наук, доц.
М.В. Білявенко

ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Стаття присвячена окресленню базових засад впровадження новітніх форм підприємництва та їх об'єднань, основою яких стають сітьові або віртуальні моделі організаційних структур. Автори прийшли до висновку, що радикальні зміни сучасних підприємницьких бізнес-моделей та їх об'єднань можливі за умови використання адекватного інжинірингового чи реінжинірингового інструментарію організаційного моделювання.

The article is dedicated to description of basic points of introduction new forms of enterprise business activities and their associations. They are based on network or virtual organization models. The authors have come to a conclusion that radical changes in modern enterprise business-models and their mergers and associations become possible just in case of using adequate engineering or reengineering tools of the organization modeling process.

Ключові слова: трансформаційний процес, організаційні структури управління, мережеві структури, віртуальні підприємства, інжиніринг, реінжиніринг, підприємницькі об'єднання.

Key words: transformation process, organization structures of the management, net structures, virtual enterprises, engineering, reengineering, merger of the enterprises.

Концепція сучасних систем управління підприємством останнім часом зазнала значних змін під впливом визначального фактора, як всесвітня фінансова, соціально-економічна і політична криза. Раніше найпродуктивнішим та найефективнішим способом господарювання були великі підприємства – їх спосіб функціонування повністю задовольняв вимоги конкурентного середовища різних ринків, і гіганти повністю панували над малим та середнім бізнесом в більшості галузей. Укрупнення бізнесу шляхом злиття і поглинання, що зумовлено процесами глобалізації, зумовлює переосмислення форм та способів організаційного устрою середнього та особливо малого бізнесу для їх виживання і розвитку в агресивному оточенні панівних бізнес-гігантів (табл. 1). Але, на жаль, у порівнянні з розвиненими країнами, ця форма підприємництва в Україні знаходиться тільки на стадії становлення. Так, наприклад, доля малого бізнесу в США становить 53 % від загального числа підприємств, а у найрозвиненіших країнах Европи – 70-90 %. Цим пояснюється підвищений інтерес до наукового осмислення структурних трансформацій бізнесу, особливо підприємництва, що призвело до виникнення і розвитку цілого комплексу наук (загальна теорія систем, кібернетика, синергетика, теорія управління, організаційне моделювання тощо), в яких розглядаються як загальні так і часткові аспекти становлення, функціонування і розвитку організацій різних форм та устроїв.

Природно виникає запитання, що ж таке трансформаційний процес, яка його сутність і природа? Саме словосполучення «трансформаційний процесс» наштовхує на уяву, що це деякий стан між минулим і майбутнім, між «старим» і «новим» станом.

Таблиця 1. Частка малик, середніх і великих підприємств в Україні

Роки	2005	2006	**ТП**, %*	2007	**ТП**, %*	2008	**ТП**, %*	2009	**ТП**, %*
Малі підприємства та СПД (1-10 зайнятих),%	17,8	16,5	-7,3	20,7	25,5	32	54,6	35,3	10,3
Середні підприємства (51-250 зайнятих) ,%	21,3	20,1	-5,6	20,9	4,0	20,5	-1,9	21,8	6,3
Великі підприємства (251-500 зайнятих) ,%	35,1	31,6	-10	30,9	-2,2	27,1	-12,3	24,4	-10,0
Дуже великі підприємства (більше 500 зайнятих) ,%	25,8	31,8	23,3	27,5	-14	20,4	-25,8	18,5	-9,3

* ТП - темпи приросту (до попереднього періоду)

Однак спроби обґрунтувати «трансформаційний процесс» як стан детермінований минулим як причиною і майбутнім як цільовим станом наштовхуються на значні труднощі. Це пояснюється невизначеністю як «минулого» так і «майбутнього». В рамках такого бачення трансформаційних процесів соціально-економічних систем доцільним було б зазначити, що вони відіграють дуже важливу роль у економіках усіх країн світу, оскільки найдрібніші елементи суб'єкти економіки – організації – підкоряються трансформаційним законам [5, с.3]. Сучасний бізнес надзвичайно вимогливий – він змушує власників і керівників організацій постійно удосконалювати методи та техніку управління (табл.2).

Таблиця 2. Трансформації в концепціях сучасних систем управління організацією

№	**Минуле – теперішнє**	**Теперішнє – майбутнє**
1.	Цілі підприємства: прибуток	Цілі підприємства: Прибуток, Вартість бізнесу, Стабільність бізнесу
2.	Управління та мотивація за цілями	Управління та мотивація згідно збалансованих показників ефективності та результативності
3.	Регламентація та удосконалення бізнес процесів	Регламентація та вдосконалення сучасної корпоративної архітектури (новітніх моделей організаційної діяльності), використання електронних регламентів
4.	Управління розподілом ресурсів + IT	Реінжиніринг бізнес процесів
5.	Інтегровані системи управління першого покоління	Сучасні системи управління – кооперація та об'єднання вузькоспеціалізованих одиниць

В усьому світі проявляється необхідність до переходу на принципово новий рівень управління організацією, і все більшого розвитку набуває формування новітніх бізнес-структур, використання яких посилюється у зв'язку із загальною тенденцією інформатизації суспільства, коли більшість об'єктів суб'єкта бізнесу можуть приймати віртуальні форми. Дослідженнями даної проблематики займаються лише вузькоспеціалізовані фахівці, серед яких необхідно відзначити В.Н. Бугорського, А.Н. Калашяна, Г.Н. Калянова, та Д.А. Новікова. Теоретичне моделювання віртуальних підприємств викладене в працях Катаєва А.В. і Роберта Д. Гарріса.

Економічні зміни, на сьогодні, настільки глибокі й радикальні, що нерідко це може бути суттєвим доказом того, що настала революція в сфері малого бізнесу, яку можна порівняти за її масштабами з великою промисловою революцією. Недарма М.Хаммер і Дж.Чампи назвали свою монографію «Реінжиніринг корпорації» – одну із найпопулярніших у середині 90-х роках XX-го століття книг з інноваційного менеджменту – підзаголовком «Маніфест бізнесів-революції». «Серцевиною» цієї революції є нові, все більш потужні технології обробки інформації й оперативної комунікації, що приводять до різноманітних інновацій у всіх сферах життя підприємств і компаній [6, с. 58].

Становлення інформаційно-орієнтованого бізнес-середовища викликає різкий ріст конкуренції між суб'єктами малого, середнього і великого бізнесу. Сучасні товари виробляються в результаті спільної роботи підприємства з постачальниками, дистриб'юторами й, особливо, замовниками, і саме тут поступово нівелюються грані між виробниками й споживачами, а отже, виникають відносини колективного виробництва (О.Тоффлер застосовує для позначення такого об'єднання виробників і споживачів термін "prosumer", що представляє собою плід схрещування слів "producer" і "consumer") [7, с. 192].

Межі між окремими підприємницькими структурами стають усе більше й більше розмитими. Мережеві організації сприяють встановленню гнучких відносин з партнерами й замовниками, які навіть можуть працювати в межах підприємства. Змінюються форми взаємовідносин між партнерами, які навіть можуть перебувати у різних країнах): формуються раніше неможливі ідеї щодо їх «загальної долі», що вимагає значного підвищення рівня партнерської довіри друг до друга. Розвивається концепція менеджменту п'ятого покоління, яка припускає інтеграцію підприємств завдяки мережам, що об'єднують фахівців. В Україні також мають місце організаційні об'єднання підприємницьких структур, найбільш поширеними серед яких є СПД: «...Об'єднання підприємств – це добровільні об'єднання, що діють на основі договору або статуту, який затверджують їх засновники чи власники. Об'єднанням підприємств малого бізнесу може бути господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань...» [1, с.2] СПД найчастіше всього об'єднуються у товариства з обмеженою відповідальністю, чи асоціації малих підприємств.

Проте, такі трансформації СПД є абсолютно не тривіальним завданням, оскільки потребує розробки індивідуальних рішень в кожному конкретному випадку і узагальнити їх як загальноприйнятий інструмент не можна. Необхідно зауважити, що розробка таких індивідуальних рішень щодо правильної та ефективної трансформації є процесом складним і поетапним (табл. 3).

Таблиця 3. Процес впровадження нових технологій в організації

Критерій	Етап 1	Етап 2	Етап 3
	Переосмислення	Реінжиніринг	Реструктуризація
Основний підхід	Стратегічний	Тактичний	Оперативний
Природа підходу	Концептуальний	Технічний	Організаційний
Першочергові цілі	Стратегічні переваги	Тактика досягнення конкурентоспроможності	Оперативна гнучкість
Показники	Ефективність (за наміченими цілями)	Ефективність (за виробничими нормами)	Чисельність персоналу, організаційна структура
Робота з мережевою організаційною структурою	Стратегічний вибір: зберегти, кардинально реорганізувати види діяльності	Види діяльності – зовнішні, внутрішні, оперативні процедури	Компетенції, досвід, процедури прийняття рішень

Впровадження нових технологічних рішень здійснюються починаючи з 2-го етапу, оскільки перший етап – процес переосмислення – жодних технологічних та управлінських змін щодо процесу управління організацією не несе. Зміни відбуваються переважно в бізнес-свідомості власників і управлінців. А звідси, після переосмислення базових ідей управління відбувається перехід до моделювання організації, а потім зміна цієї моделі під рішення конкретних поточних та перспективних завдань (переважно шляхом радикального відсікання нераціональних ланок та функцій).

Водночас, усі вище наведені зміни потребують унікальних форм організування підприємницької діяльності, яка вимагає від сучасної організації перехід на новий рівень господарювання – перетворення відокремлених, розрізнених СПД на сітьову структуру об'єднань СПД. Такий результат можна досягнути тільки при переході із стадії життєвого циклу організації «зрілість» до нового витка розвитку, а не до занепаду, як це логічно буває в звичайних організаціях (рис. 1).

У процесі трансформацій відбуваються суттєві зміни (рис.1) – під впливом нових підходів до організації роботи підприємства суттєво змінюється його структура та, як результат, життєвий цикл, а отже можливості даного підприємства подовжуються та зростають. Все це має позитивний результат, оскільки в таких умовах суттєво підвищується господарська діяльність організації. Отже, доцільно буде розглянути які саме способи трансформації мають місце при утворенні об'єднання СПД. Першим способом необхідно назвати найголовніший трансформаційний процес – реінжиніринг бізнес-процесів. Як показує практика, він є найбільш ефективним і дієвим способом.

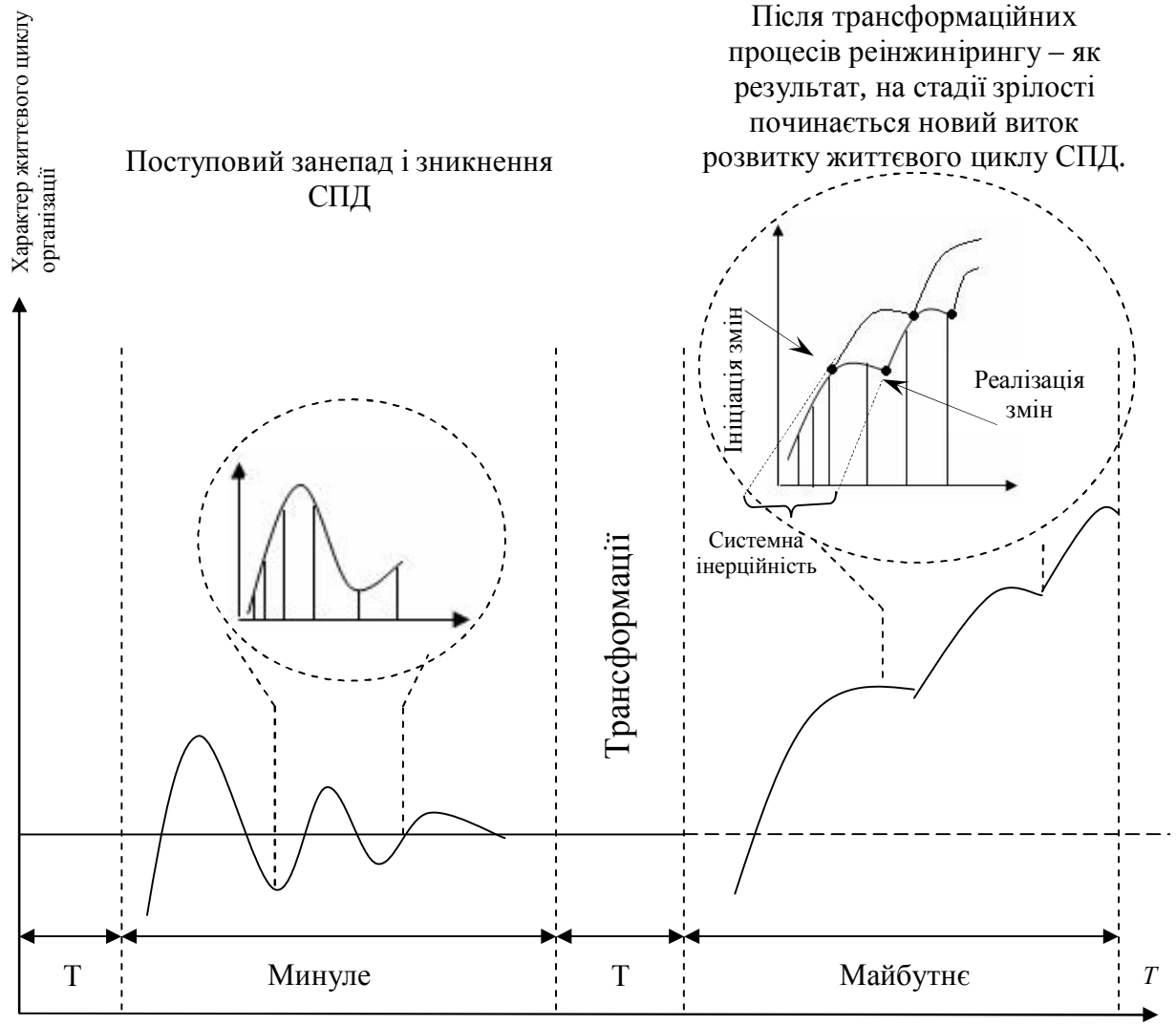


Рис. 1. **Форми трансформацій підприємницьких структур**

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – *Business Process Reengineering*) – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації.

Реінжиніринг має коріння в інженерному підході до науки управління. BPR втілюється стрибкоподібно, в великих масштабах, згори вниз організаційної структури. Цей підхід дає можливість радикального, організаційного оновлення, отримання результату за рахунок створення нових технологій бізнес-процесів [6, с. 83].

Прикладом успішного проведення докорінних змін в організації, які призвели до суттєвого підвищення ефективності господарської діяльності можна назвати трансформаційні процеси, що були проведені на малому підприємстві – російській аптеці «36,6» [10]. Після проведення реінжинірингу обсяг реалізації в грошовому еквіваленті виріс в 3,3 рази, при цьому частка собівартості в реалізації продукції

скоротилася з 76 до 71%. Досить істотно збільшилися активи аптеки: основні – більш ніж в 11 разів, оборотні – на 60%. Оцінюючи соціальну значимість трансформації аптеки, можна відзначити стабільний ріст середньомісячної заробітної плати співробітників. За час проведення реінжинірингу заробітна плата збільшилася більш ніж в 3 рази при стабільному рівні торговельної націнки.

При впровадженні реінжинірингу в аптеці «36,6», найважливішим етапом, що був успішно реалізований аптекою, стала робота зі складання карт бізнесів-процесів. Це дозволило побачити всі частини процесу й наскільки ці частини відповідали один одному, а також виявити слабкі і сильні сторонни. За допомогою карт процесів удалося також розробити альтернативи існуючим бізнес-процесам і порівняти їх між собою, вирішуючи, які з них є найбільш ефективними, і яким з них надати перевагу. Структурний аналіз бізнесів-процесів допоміг, використовуючи схеми інформаційних, ресурсних потоків, визначити найбільш ефективні шляхи досягнення цільових завдань аптеки. По суті, він і став основою кардинального реформування організаційної структури аптеки.

Відповідно до теорії BPR, організаційна структура підприємства змінилася у бік «сплощення» – зменшення числа рівнів управління. У рамках нововведень було змінене розміщення менеджерів в аптеці. Підвищення оперативності в роботі забезпечувалося розміщенням «штабу» аптеки в одному, достатньому за площею, приміщенні. Таке нововведення дозволило різко скоротити витрати на збір і обробку необхідної для роботи інформації. Оперативність менеджмент-комунікацій значно підвищила ефективність управлінських рішень. Щоб уникнути дублювання зусиль, відповідно до рекомендацій BPR, вся необхідна для роботи інформація акумулювалася в одному місці й доступна всім працівникам, які потребують її для роботи.

Для запобігання втрат часу на «ручне» занесення в ПЭВМ інформації про прибуткові фактури аптека впровадила у свою практику одержання електронних версій фактур по електронній пошті завчасно до поставки товару. Оптимізація логістики поставок дозволила скоротити час просування товарної маси від приймання до рецептара з 3-х доби до 3,9 год. при одночасному збільшенні щільності товарного потоку в 3,3 рази й скороченні штату, зайнятого прийманням товару на 35%.

Нововведення реінжинірингу торкнулися й штатного розкладу аптеки, у результаті чого, крім скорочення малоефективних посад, були включені нетрадиційні поки для аптек посади: маркетолог, фінансовий аналітик, менеджер по роботі з персоналом тощо. Виходячи із завдання мінімізації всіх видів витрат, було реформовано складське господарство, що у цей час завдяки адресній системі зберігання дозволяє рецептарям при мінімальних тимчасових витратах оперувати шеститисячними асортиментами аптеки. Оборотність товарних запасів прискорилася з 28 до 13 днів. Устаткування робочих місць рецептарів системою автоматизованого обліку відпуску товарів значно підвищило оперативність обслуговування відвідувачів, спростило процес адресного пошуку необхідних препаратів. Впровадження відкритої форми торгівлі у вигляді залу

самообслуговування дозволило збільшити ефективність використання торговельної площі в 20 разів.

Підсумовуючи все вищесказане, зазначимо, що реінжиніринг усунув не тільки непотрібну роботу, але й ту, яка не створює додану вартість, а уся ефективна діяльність була налагоджена в автоматичному електронному режимі. Це дало можливість підвищити пропускну можливість аптеки у 8 раз і створити можливість для розбудови цілої мережі аптек за аналогічним принципом. Проте, розглядаючи таку важливу технологію трансформацій підприємства як реінжиніринг необхідно віддати належне й іншим технологіям, як органічно поєднуються з ним. Їх можна розглядати як окремі випадки BPR (якщо в основі цих методів лежить управління процесами), або як автономні концепції:

– Автоматизація бізнесів-процесів (business process automation - BPA). Автоматизація приводить лише до прискорення існуючих бізнесів-процесів. Використовуючи інформаційні технології, BPA автоматизує існуючий процес із усіма його недоліками й не ставить перед собою завдання проектування нового процесу для кардинального підвищення ефективності.

– Реінжиніринг програмного забезпечення. На основі сучасних технологій виробляється переписування застарілих інформаційних систем без зміни самих автоматизучихся процесів.

– Зменшення розміру підприємства (downsizing). Зменшення можливостей компанії, як правило, буває викликане зниженням вимог ринку. BPR, навпроти, збільшує можливості компанії.

– Реорганізація підприємства (reorganizing). Дана концепція має справу тільки з організаційними структурами, а не із процесами.

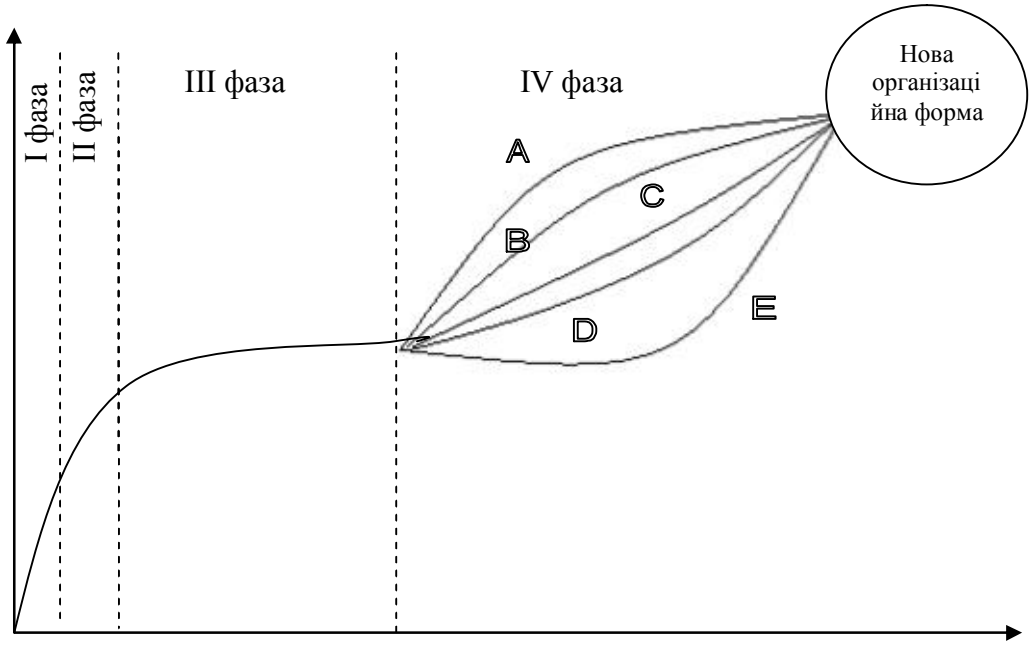
– Поліпшення якості (quality improvement - QI), глобальне керування якістю (total quality management - TQM). Хоча керування якістю призначає центральну роль бізнесам-процесам, дана метод приймає наявні процеси й намагається їх поліпшити, не заміняючи новими.

Якщо графічно зобразити ситуацію, коли один і той же результат досягається багатьма способами, то отримаємо наступне графічне зображення (рис.2).

Проте не можна говорити, що всі ці трансформаційні способи призведуть до абсолютно однакого результату. Спільним є лише те, що за їх допомогою об'єднання СПД кардинально змінить організаційний устрій свого господарювання. Проте, кінцевий результат – яку саме форму прийме об'єднання підприємств – буде залежати від того, під впливом якого трансформаційного процесу опиниться об'єднання СПД . Вибір способу, за яким буде вдосконалюватися та перебудовуватися організація є одним з найважливіших моментів трансформаційного процесу.

На основі комплексного аналізу розробляється еталонна модель організації бізнесу, тобто модель, до якої необхідно намагатися наблизити існуючу бізнес-систему організації, у якій закладені цілі майбутнього удосконалення. Вона має врахувати абсолютно всі особливості організації – від тонкощів ринку, на якому вона функціонує,

до фінансової готовності об'єднання СПД до проведення таких капіталомістких кардинальних змін.



Етапи життєвого циклу організації

A – реінжиніринг бізнес-процесів;
B – автоматизація бізнес-процесів;
C – реорганізація підприємства;
D – вдосконалення системи управління якістю
E – інші можливі засоби

Рис. 2. **Способи трансформації декількох СПД в нову організаційну форму**

В сучасних умовах найбільш ефективною та продуктивною стає нова концепція ведення бізнесу – об'єднання малих підприємств, які мають оптимальні можливості для реалізації мотивів та бізнес-інтересу до підприємницької діяльності, та може стати більш досконалою формою ведення підприємницької діяльності аніж функціонування однієї великої компанії. Водночас, побудова такої системи, як об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності вимагає глибинного наукового аналізу усіх трансформаційних процесів, що відбуваються в організації – з метою ефективного перетворення в прибутковий, злагоджено-господарюючий об'єкт підприємницької діяльності.

Література:

1. Господарський кодекс України. Глава 12: Об'єднання підприємств. Статья 118. Поняття об'єднання підприємств.

2. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA. Учебник – М.: ЭКСМО, 2005
3. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления//Проблемы теории и практики управления, №5, 1999.
4. Приймак В. Концептуальні основи системної методології управління (теоретичний аспект) // Вісник КНТЕУ. – 2001. №3. – с.45-53
5. Приймак В. Системні засади трансформаційних процесів в управлінні.
6. Тоффлер А. Адаптивная корпорация. // Новая индустриальная волна на Западе. Антология. М.: ACADEMIA, 1999г.- с.448-465.
7. Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. - М.: СИНТЕГ, 2000
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе. - Спб.: Изд. С.-Петербургского университета, 1997, с. 211.
9. Faucheux C. How virtual organizingis transforming management science//Association for Computing Machinery.Communications of the ACM; New York; Sep 1997.
10. Российские аптеки. Журнал для профессионалов аптечного бизнеса // http://www.rosapteki.ru