

ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті дана загальна характеристика етапів здійснення організаційного проектування на підприємстві. Розглядається еволюція наукових поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві.

Ключові слова: проектування, організаційне проектування підприємства, етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві.

Постановка проблеми. На сучасному етапі становлення і розвитку ринкової економіки в Україні особливої важливості набувають питання організаційного проектування українських підприємств. Даний процес необхідно розглядати як розробку проектної, конструкторської, кошторисної й іншої технологічної документації, призначеної для здійснення капітального будівництва підприємства, для створення нових видів і зразків продукції [4, С. 6].

Посилення конкурентної боротьби, мінливість ринкового оточення будь-якого сучасного підприємства потребують від нього здатності швидко та ефективно реагувати на ці події реалізацією різноманітних організаційних проектів.

Сьогодні навіть традиційне виробниче підприємство змушене займатися організаційною проектною діяльністю — це може бути проведення рекламних чи цінкових акцій, розробка та виведення на ринок нового продукту або послуги, підготовка бізнес-плану для отримання банківського кредиту чи впровадження нової організаційної структури управління [1, С. 5].

Організаційна проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери функціонування традиційного підприємства: у маркетингу — це організаційні проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок нових продуктів, завоювання нових ринків збуту; у дослідно-конструкторських підрозділах — це організаційні проекти розробки нових продуктів, технологій; у виробництві — організаційні проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій; у збуті — організаційні проекти побудови торговельно-збутової мережі. Це і визначає актуальність вибору такого напрямку дослідження, як організаційне проектування підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні засади організаційного проектування підприємства є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: Г.Монастирського, А.Радутіна, Дж.Гелбрейта, Б.Мільнера, Л.Пузиревського, В.Кукоби, К-Г.Грундіга, Л.Комарова, Л.Корміної та ін. Підкреслюючи цінність результатів дослідження названих авторів і сучасних наукових розробок з питань організаційного проектування підприємства, слід зауважити, що окремі аспекти зазначеної проблеми залишаються недостатньо вивченими. Це, насамперед, стосується дослідження теоретичної основи про функції і процеси організаційного проектування підприємства, про його місце і роль у організації його діяльності, слабкі та малоефективні наявні засоби реалізації проектів.

Мета дослідження. Метою дослідження є опис сутності та змісту етапів здійснення організаційного проектування на підприємстві.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розробка та здійснення організаційного проектування на підприємстві є першочерговим завданням керівників та менеджерів.

Досвід свідчить про підпорядкованість процесів здійснення організаційного проектування на підприємстві певним закономірностям.

Насамперед, це стосується певної послідовності дій, заходів і методів, що забезпечують досягнення головних і проміжних цілей підприємства.

На думку Г.Л. Монастирського [6, С. 200], організаційне проектування підприємства проходить такі етапи:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

Передпроектні роботи передбачають проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, встановлення цілей, тобто встановлення цілей, завдань, обсягів та особливостей роботи, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

Технічне проектування передбачає обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплексу робочої документації, завершується весь комплекс робіт з проектування, експертиза організаційних проєктів.

В.М. Гриньова [2, С. 256] вважає, що організаційне проектування підприємства пов'язане з виконанням комплексу робіт зі створення підприємства, формування його структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою такого проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства. Для цього необхідно, щоб діяльність підприємства проєктувалася, регламентувалася, мала цілеспрямований характер, була нормована та забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією.

Організаційне проектування на підприємстві здійснюється поетапно:

— формування ідеї організаційного проектування підприємства на основі маркетингових досліджень;

- системний аналіз і структуризація проблеми;
- розробка виробничої структури підприємства;
- розробка організаційної структури підприємства;
- розробка положень, посадових інструкцій підрозділів підприємства;
- встановлення норм і нормативів;
- підбір штату підприємства;
- розрахунок ресурсних потреб підприємства;
- техніко-економічне обґрунтування організаційного проєкту підприємства;
- узгодження і затвердження проєкту, передача його для реалізації.

Л.Ф. Камарова [5, С. 8] виокремлює такі етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві.

Передпроектний етап вміщує збір початкових даних для проектування, проведення інженерно-дослідницьких і науково-дослідницьких робіт, розробку техніко-економічного обґрунтування доцільності будівництва, розробку завдання на проектування, складання ескізного проєкту.

Проектний етап складається з розробки або синтезу технологічної схеми, технологічного і конструкційного проектування установки комплексу проєктно-кошторисних робіт щодо складання технічної документації, участі в комплектації будівництв устаткуванням.

Післяпроектний етап полягає в авторському надзорі за будівництвом, участі в запуску виробництва, доведенні його до проєктної потужності, удосконаленні і корекції режимів і параметрів діючого устаткування.

В.Ф. Кравченко [2, С. 195] розглядає організаційне проектування підприємства за такими етапами:

1. визначення місії підприємства;
2. оцінка зовнішніх і внутрішніх умов господарювання підприємства;
3. збір даних;
4. забезпечення залученості персоналу в процес переходу;
5. постановка цілей зміни;
6. здійснення змін і розвиваючі заходи;
7. оцінка та закріплення змін.

Оспішев В.І. [7, С. 130] зазначає, що організаційне проектування підприємства забезпечує взаємозв'язок між ключовими елементами підприємства та його стратегією. Основними етапами організаційного проектування підприємства є:

1. техніко-економічне обґрунтування призначено для обґрунтування виробничо-господарської необхідності та техніко-економічної доцільності організаційного проектування. На цьому етапі виконується системне дослідження та системний аналіз стану виробництва та управління, їх взаємної відповідності;

2. розробка завдання на організаційне проектування включає визначення вимог, розробку пропозицій щодо побудови системи та розрахунок техніко-економічних результатів, що очікуються;

3. розробка організаційного загального проєкту. На даному етапі здійснюється розробка проєкту спеціалізації виробництва та заходів щодо його вдосконалення, а також розрахунок економічного ефекту, що очікується від впровадження даного організаційного проєкту;

4. розробка організаційного робочого проєкту має на меті розробку робочої документації, необхідної для впровадження системи управління та проведення прийомоздавальних робіт;

5. впровадження проєкту включає матеріально-технічну, соціально-психологічну та професійну підготовку до впровадження, розробку системи стимулювання, контроль за впровадженням, розрахунок фактичного економічного ефекту та безпосереднє впровадження проєкту.

Найбільш змістовно етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві висвітлено К.-Г.Грундігом [3, С. 45]. Так, до основних етапів здійснення організаційного проектування на підприємстві він відносить:

- I. планування цілей;
- II. попереднє проектування;
- III. ескізне проектування;
- IV. детальне проектування;
- V. розробка виконавчого проекту;
- VI. реалізація проекту.

I. Планування цілей. На даному етапі здійснюється розробка бази для ухвалення обґрунтованих рішень у ході організаційного проектування підприємства.

Планування цілей здійснюється, як правило, на рівні керівництва підприємства у вузькому або в розширеному складі.

Планування цілей організаційного проектування підприємства здійснюється у такій послідовності:

- опис проекту;
- опис проблем;
- формулювання цілей;
- шляхи вирішення;
- допустимі витрати та рамки фінансування;
- терміни та строки;
- постановка завдань;
- управління проектом.

II. Попереднє проектування. На даному етапі здійснюється розробка проектної бази шляхом аналізу початкового положення, конкретизації поставлених задач, розробка зобов'язань персоналу тощо.

Попереднє проектування здійснюється у такій послідовності:

1. Аналіз виробничого потенціалу.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Зміст і постановка цілей на цьому етапі організаційного проектування підприємства спираються на результати першого етапу проектування «планування цілей», що розробляються, як правило, призначеною групою проектувальників.

Важливими змістовними моментами цього етапу проектування є:

- аналіз виробничого потенціалу;
- розробка бази для проектування;
- оцінка потреб і витрат;
- розробка принципів рішення/уточнення напряму роботи;
- конкретизація поставлених завдань;
- попереднього техніко-економічного обґрунтування.

2. Формування виробничої програми.

Виробнича програма підприємства — це заздалегідь запланований підприємством певний обсяг випуску продукції визначеного асортименту і якості.

У виробничих програмах вказуються види і обсяг (виробів, які мають бути випущені за певний проміжок часу).

Формування та планування виробничих програм є вирішальним початковим моментом у процесі організаційного проектування промислового підприємства. Виробнича програма є головним чинником, що визначає зміст процесу проектування з точки зору витрат, термінів і рішень, що приймаються.

Розрізняють:

- довгострокове (стратегічне) проектування виробничої програми — визначення продуктивних груп (видів продукції) і порядок величин для забезпечення проектування довгостроковими інвестиціями (потреби в площах, вибір місця розміщення виробництва, будівлі, устаткування). Період проектування: від 5 до 10 років;

- середньострокове (тактичне) проектування виробничої програми — визначення видів продукції, номенклатури і диференційованих величин обсягів для розрахунку потреб або виробничих потужностей (визначення розмірних параметрів і формування виробничих ділянок). Період проектування: від 2 до 5 років;

- короткострокове (оперативне) проектування виробничої програми — детальне визначення видів, типів і об'ємів продуктів, що дає можливість детального проектування виробничого процесу. Період проектування: до 1 року(в деяких випадках півроку/ квартал).

3. Оцінка потреб

Спираючись на результати проектування виробничої програми, можна зробити перші приблизні оцінки специфічних потреб. Тим самим виявляється величина витрат або інвестиційні витрати. Розміри цих потреб є істотним змістом результатів цього етапу проектування, які полягають в забезпеченні здатності ухвалення рішення відносно напрямку роботи або запланованого проекту.

Оцінка потреби, наприклад, в засобах виробництва, персоналі, площах робиться на основі знання виробничої програми, необхідних технологій або передбачуваного до використання устаткування. Точність виробничої програми, що закладається, разом зі знанням конструктивно-технологічних особливостей продукту визначає зрештою якість оцінки потреб. При ухваленні такого рішення, істотне значення має облік попереднього досвіду.

III. Ескізне проектування. Ескізне проектування (англ. Preliminary design) — проектування конструкторської документації, яка містить принципові конструктивні рішення і дає загальне уявлення про будову та принцип дії об'єкта проектування, а також дані, що визначають його відповідність щодо призначення.

Ескізне проектування розробляють з метою встановлення принципових рішень об'єкта, що дають загальне уявлення про принцип роботи і будову об'єкта, коли це доцільно зробити до розробки технічного проекту чи робочої документації. На стадії розробки ескізного проекту розглядають варіанти об'єкта і його складових частин. Ескізний проект може розроблятися і без розгляду на цій стадії різних варіантів.

Результати ескізного проектування заносяться до пояснювальної записки. Пояснювальна записка містить у собі такі розділи:

«Вступ». У розділі «Вступ» указують найменування, номер і дату затвердження технічного завдання.

«Призначення та область застосування розроблювального об'єкта». У цьому розділі наводять відповідні відомості з технічного завдання і технічної пропозиції, а також відомості, що конкретизують і доповнюють технічне завдання і технічну пропозицію, зокрема: коротку характеристику області та умов застосування виробу, загальну характеристику об'єкта, для застосування в якому призначений даний виріб.

«Технічна характеристика». У розділі наводять основні технічні характеристики виробу, відомості про відповідність або відхилення від вимог, установлених технічним завданням і технічною пропозицією, якщо воно розроблялося, з обґрунтуванням відхилень, дані порівняння основних характеристик виробу з характеристиками аналогів або дають посилання на карту технічного рівня і якості.

«Опис і обґрунтування обраної конструкції». У розділі наводять: опис конструкції, обґрунтування прийнятих на даній стадії принципових рішень.

«Розрахунки, що підтверджують працездатність і надійність конструкції». У даному розділі наводять: орієнтовні розрахунки, що підтверджують працездатність виробу, орієнтовні розрахунки, що підтверджують надійність виробу. Для кожного виду розрахунків вказують засоби програмного та інформаційного забезпечення.

«Опис організації робіт із застосуванням розроблювального виробу». Наводять попередні відомості про організацію робіт з виробом на місці експлуатації, у тому числі: опис прийомів і способів роботи з виробом в режимах і умовах, передбачених технічним завданням, опис порядку та способів транспортування, монтажу та зберігання виробу і введення його в дію на місці експлуатації, а також обслуговування при зберіганні та експлуатації, відомості про кваліфікацію та кількість обслуговуючого персоналу.

«Очікувані техніко-економічні показники». У розділі наводять орієнтовні розрахунки економічних показників.

«Рівень стандартизації і уніфікації». У розділі наводять попередні відомості по використанню в розроблювальному виробі стандартних, уніфікованих і запозичених складальних одиниць і деталей.

У додатку до пояснювальної записки наводять: копію технічного завдання; перелік робіт, які слід провести на наступній стадії розробки виробу; матеріали художньо-конструкторського пророблення, що не є конструкторськими документами; перелік використаної літератури та інших джерел.

Перелік документів, що використані при розробці ескізного проекту й отриманих розробником виробу від інших підприємств і організацій. Перелік засобів програмного та інформаційного забезпечення автоматизованих систем, використаних при розробці ескізного проекту.

IV. Детальне проектування. На стадії детального проектування проводиться розробка функціональної схеми і фізичного плану підприємства, необхідних для випуску конкретної продукції, а також визначаються обсяги відповідних інвестиційних витрат та витрат, що виникають на етапі експлуатації.

Мета детального проектування — спираючись на результати і рішення ескізного проектування здійснити детальне опрацювання проблем аж до забезпечення такого рівня рішення проекту, який свідчить про його остаточну готовність до реалізації. Для цього дані і змістовну сторону рішень слід перевірити ще раз, доповнити, уточнити, а при необхідності значно розширити.

При цьому спектр змісту робіт може бути дуже широким, залежно від об'єкта організаційного проектування і якості досягнутого рівня напрацювань. Характер робочих завдань, що містяться в пакетах, нерідко робить необхідним роздільне проведення робіт саме на цьому етапі проектування, що пов'язано з відповідними витратами на координацію.

Дуже важливо, щоб концепція підприємства забезпечувала те, що відповідає поставленим вимогам бездоганна взаємодія людей, устаткування і матеріалів на кожному робочому місці. Для цього під час детального проектування необхідно звернути увагу на такі, наприклад, подробиці, як:

- розставляння робочої сили по робітникам і виробничим операціям;
- підготовка і обробка вантажу заготівель;
- вимоги до освітленості, шумності та кліматичних умов;
- забезпечення техніки безпеки і протипожежного захисту;
- розміщення устаткування, що забезпечує зручні умови для управління, ремонту й обслуговування;
- інтеграція інформаційно-комунікаційного устаткування.

V. Розробка виконавчого проекту. Проектування і прийняття усіх необхідних для реалізації цього процесу заходів.

Розробка виконавчого проекту є етапом проектування усередині комплексу проектних завдань «реалізація проекту» і включає усі підготовчі заходи для організаційної, технічної і будівельної реалізації проекту. Таким чином, воно охоплює усі заходи і рішення, які забезпечують реалізацію проектного рішення без яких-небудь ускладнень, в точній відповідності з його функціями і встановленими термінами.

Воно спирається значною мірою на результати, отримані в процесі детального проектування.

Зі змістовного боку розробка виконавчого проекту характеризується такими моментами:

- визначення комплексних завдань;
- складання плану роботи і календарних планів її виконання для забезпечення координації проектування;
- розподіл повноважень і відповідальності.

Слід звернути увагу на те, що етапи розробки виконавчого проекту і його реалізації безпосередньо пов'язані функціями і змістом (зворотний зв'язок, взаємозалежності), оскільки реалізація проекту вимагає спеціальних попередніх результатів.

VI. Реалізація проекту. Управління процесом реалізації проекту і контроль за його ходом, включаючи введення в експлуатацію.

Висновки. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві передбачають неоднакову кількість етапів, але зберігають однотипну їх послідовність. Головна їх відмінність полягає в особливостях конкретизації процесу здійснення організаційного проектування на підприємстві.

Список використаної літератури.

1. Батенко Л.П. Управління проектами : навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. — К. : КНЕУ, 2003. — 231 с.
2. Гриньова В.М. Організація виробництва : підручник / В.М. Гриньова, М.М. Салун. — К. : Знання, 2009. — 582 с.
3. Грудіг К.-Г. Проектування промислових підприємств. Принципи. Методи. Практика / К.-Г. Грудіг. — М. : Альпіна Бізнес Букс, 2007. — 340 с.
4. Комарова Л.Ф. Основи проектування підприємств, устаткування і споруд для захисту біосфери : навч. посіб. / Л.Ф. Комарова, Л.А. Кормина. — Барнаул, 2001. — 160 с.
5. Організаційний інжиніринг : навч. посіб. / Кравченко В.Ф., Кравченко Є.Ф., Забєлін П.В. — М. : Пріор, 1999. — 256 с.
6. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посібник / Г.Л. Монастирський. — К. : Знання, 2008. — 319 с.
7. Основи менеджменту / В.І. Осніцев, О.І. Костенко, Д.О. Пруненко. — Харків : ХНАМГ, 2006. — 351 с.

СИСОСНКО Ірина Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва Херсонського національного технічного університету.

Наукові інтереси:

- стратегія підприємства;
- стратегічне управління підприємством;
- організаційне проектування підприємства.

Тел.: (роб.) (0552)42–82–03;

(моб.) (067)552-64-78.
E-mail: dmitri_karlyka@mail.ru.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2013

Сисоєнко І.А. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві
Сысоенко И.А. Эволюция взглядов на этапы осуществления организационного проектирования на предприятии

Sisoenko I.A. An evolution of looks is to the stages of realization planning on enterprise.

УДК 711.16

Эволюция взглядов на этапы осуществления организационного проектирования на предприятии / И.А. Сысоенко

В статье дана общая характеристика этапов осуществления организационного проектирования на предприятии. Рассматривается эволюция научных взглядов на этапы осуществления организационного проектирования на предприятии.

Ключевые слова: проектирование, организационное проектирование предприятия, этапы осуществления организационного проектирования на предприятии.

УДК 711.16

An evolution of looks is to the stages of realization planning on enterprise / I.A. Sisoenko

In the article general description of the stages of realization of the organizational planning is given on an enterprise. The evolution of scientific looks is examined to the stages of realization of the organizational planning on an enterprise.

Keywords: planning, organizational planning of enterprise, stages of realization of the organizational planning on an enterprise.

УДК 711.16

Ewolucja poglądów na etapy spełnienia organizacyjnego projektowania na przedsiębiorstwie / Sisoenko I.A.

W artykule jest dana ogólna charakterystyka etapów spełnienia organizacyjnego projektowania na przedsiębiorstwie. Rozpatruje się ewolucja naukowych poglądów na etapy spełnienia organizacyjnego projektowania na przedsiębiorstwie.

Kluczowe słowa: projektowanie, organizacyjne projektowanie przedsiębiorstwa, etapy spełnienia organizacyjnego projektowania na przedsiębiorstwie.