

УДК 690:658.5.011

Кононова І.В.

кандидат економічних наук

Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

METHODOLOGY AND PRACTICE OF PROCESS MANAGEMENT OF CONSTRUCTION COMPANY

АНОТАЦІЯ

Наведено результати наукового дослідження елементів методології процесного управління. Досліджено практику застосування бізнес-процесів на підприємстві. Розроблено принципи процесного управління підприємствами в умовах нестійкого розвитку. Зазначено вплив процесного управління на підвищення результативності діяльності підприємства.

Ключові слова: процес, бізнес-процес, будівельне підприємство, управління підприємством, бенчмаркінг, реінжиніринг.

АННОТАЦИЯ

Приведены результаты научного исследования элементов методологии процессного управления. Исследовано практику применения бизнес-процессов на предприятии. Разработаны принципы процессного управления предприятиями в условиях неустойчивого развития. Указано влияние процессного управления на повышение результативности деятельности предприятия.

Ключевые слова: процесс, бизнес-процесс, строительное предприятие, управление предприятием, бенчмаркинг, реинжиниринг.

ANNOTATION

The article provides results of scientific research of elements of the process management methodology. The practice of business processes across the enterprise has been investigated in the article. Principles of enterprises process management in terms of unsustainable development were developed in the paper. Influence of process management on improvement of the efficiency of the enterprise was given in the article.

Keywords: process, business process, construction company, enterprise management, benchmarking, reengineering.

Постановка проблеми. В умовах ринкової кон'юнктури, що різко змінюється, і жорсткої конкуренції, а також глобалізації швидкість і адекватність реакції усіх систем підприємства, точність і ефективність операцій будівельних підприємств набувають особливої значущості. Нині зміни стратегічних пріоритетів діяльності підприємств, зокрема і будівельних, обумовлені істотною силою впливу і неоднозначністю зовнішнього середовища, призводять до того, що вдосконалення методів і моделей управління підприємством стає актуальним науковим напрямом. Виникає необхідність у нових інструментах і методах, здатних допомогти будівельним підприємствам вийти з кризової ситуації, стати більш ефективними, знайти шляхи, які забезпечать можливість досягнення економічної стійкості.

Сучасний ринок будівельних послуг, функціонування якого відбувається в середовищі високої конкуренції, в умовах кризових явищ зовнішнього і внутрішнього характеру, спрямо-

ваний передусім на досягнення високих якісних показників та завоювання споживчої лояльності. В той же час високі загрози загальної нестабільності і неефективності, існуюча тенденція зниження ділової активності будівельних підприємств нині роблять актуальними дослідження методології процесного управління.

Теорія сучасного управління будівельними підприємствами не повною мірою враховує радикальні зміни, що відбуваються сьогодні. У зв'язку з цим є актуальним використання переваг процесного підходу до управління. Особливо актуальним він є для тих підприємств, які вимушені досить часто змінювати основні параметри і характеристики своїх бізнес-процесів з урахуванням потреб замовників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання процесного підходу до управління знайшло досить широке відображення у низці наукових праць. Теоретичну базу досліджень у сфері процесного управління підприємством становлять праці зарубіжних учених і практиків: І. Ансоффа, Ед. Деминга, П. Друкера, Т. Дейвенпорта, М. Портера, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Харрингтона, Дж. Чампи, А. Чандлера, В. Шеера та ін.

Серед основних українських дослідників питання процесного підходу до управління слід зазначити роботи В. Верби, В. Вечерова, О. Криворучко, О. Лисенко, Т. Маматової, Ю. Пинди, В. Скакун, С. Тупкало та інших.

Аналіз наукових праць з перерахованих питань виявив відсутність єдиного підходу до вибору моделі процесного управління, що застосовується для будівельних підприємств.

Мета статті. З огляду на все зазначене можна сформулювати головну мету статті, яка полягає у науковому обґрунтуванні методології процесного управління та вивченні практики його застосування в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу. Сукупність соціально-економічних стосунків, що формуються між суб'єктами господарювання з приводу створення умов, які забезпечують розширене відтворення товарів і послуг в цілях задоволення потреб людини, відображаються у стійкому розвитку.

Нестійкість є процесом порушення рівноваги між підприємством, внутрішнім і зовнішнім

середовищами його функціонування в певний момент (або періоді часу), коли стан вихідної рівноваги порушений, а нова рівновага ще не сформована. Своєю чергою, нестійкий розвиток підприємства – це розвиток, при якому існує брак ресурсних можливостей забезпечення управлінських процесів, що зумовлює нестабільність, веде до зниження ефективності виробництва, рівня задоволення потреб і створює загрози для стійкого соціально-економічного і екологічного розвитку в майбутньому.

У сучасному менеджменті як науці вирізняють підходи до управління підприємством на основі функціонального або структурного та процесного управління. Принципи функціонального управління підприємством істотно розходяться з вимогою сучасних економічних умов розвитку щодо орієнтації бізнесу на потреби споживача, гнучкості і адаптивності результатів діяльності підприємства до потреб будівельного ринку і конкретного клієнта. Проте дослідження методів управління, що використовуються на будівельних підприємствах, свідчить, що вони в основному формуються саме на основі положень структурного підходу.

Також у роботах сучасних учених доведено, що розуміння характеру праці як функціонально-орієнтованого застаріло, оскільки контингент замовників, конкуренція і технологічні чинники і процеси істотно змінили макросередовище бізнесу [3, 5]. Враховуючи наведені недоліки розглянутих підходів варто зосередити увагу саме на процесному підході до управління будь-якою організацією.

У процесному підході, засновником якого вважають А. Файоля, управління розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій, тобто як процес, який має початок, кінець, тривалість і розвиток у певному часовому просторі. Відтак процес управління будь-якою організаційною системою може бути визначений як інтегрована сума (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій. Загальновизначеними

в літературі з менеджменту вважаються такі функції, як планування, організація, мотивація і контроль, які об'єднані сполучними процесами – функціями комунікації та ухвалення рішень, а також включають і такі процеси, як керівництво та лідерство [1].

На процесному підході ґрунтуються положення міжнародних стандартів управління якістю ISO серії 9000. Саме процесний підхід регламентовано ISO 9001:2008, що висуває вимоги до створення сучасних систем якості на підприємствах України, і, як наслідок, надає їм можливість після проведення відповідних перетворень та стандартизації стати повноцінним учасником європейського ринку [11].

Технологічна складність виробництва, прагнення до стабілізації положення підприємства на ринку, призводить до ускладнення виробництва і управління. На нашу думку, для будівельних підприємств у зв'язку з ускладненням структури і видів будівельної продукції, неухильним зростанням вимог клієнтів до її якості необхідно управляти не будівельною діяльністю загалом, а окремим ланцюжком створення цінностей.

Процесний підхід до управління максимально реалізовує кооперацію функціональних ланок, спрямовану на досягнення результату. Саме в цьому разі доречно говорити про поняття бізнес-процесу як процесу структуризації горизонтальних зв'язків підприємства [10].

Аналіз практики роботи будівельних підприємств, проведений нами, показав, що процесний підхід в управлінні використовують небагато, хоча уявлення про бізнес-процеси має більшість фахівців. Проте нині процесний підхід завойовує все більше прибічників. Топ-менеджери підприємств намагаються освоїти і впровадити методи процесного підходу і за рахунок цього підвищити ефективність своєї діяльності. Однак іноді декілька років, витрачених на впровадження, не дають очікуваного результату.

На наш погляд, однією з головних причин невдач є існування великої різноманітності під-

Таблиця 1

Базові поняття процесного управління

Термін	Визначення
Процес	Процес – послідовність певного набору видів діяльності, що проходить через більш ніж один функціональний підрозділ підприємства для вирішення однієї з його бізнес – задач. У монофункціональному розумінні процес – це послідовність функціональних операцій (робіт), окремих виконавців потоку робіт, спрямованих на досягнення певного результату в межах управлінської відповідальності одного функціонального підрозділу.
Бізнес-процес	Перетворення системи вхідних параметрів за допомогою певної технології в систему вихідних параметрів (продукції, послуг), шляхом задоволення потреб її внутрішніх і зовнішніх споживачів в ресурсах і послугах, що мають цінність для замовника і додану вартість для підприємства
Процесне управління	Сукупність норм, правил, процедур і технологій, що застосовуються при управлінні підприємством загалом і його бізнес-процесами
Бенчмаркінг	Дослідження досягнень діяльності, продуктів і послуг споріднених підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності шляхом вдосконалення власної діяльності, продукції, послуг.
Рейнжиніринг бізнес-процесів	Наукова методологія і практична технологія значної перебудови бізнес-процесів, спрямована на досягнення суттєво кращого результату роботи підприємства, що знаходить відображення в актуальних показниках його діяльності

ходів до трактування процесного управління, які нерідко суперечать один одному, і неправильно інтерпретуються. Існуючі трактування виконані без урахування галузевої специфіки функціонування підприємств, а їх принципова схема не відображає особливостей вхідних і вихідних параметрів, а також засобів виконання, технології виробництва продукції, надання послуг і управлінських дій, характерних для окремого виду діяльності. Цей факт є основним для формування і визначення базових для дослідження понять (табл. 1).

Найбільшу увагу під час реалізації процесного підходу приділяють бізнес-процесам. Як зазначає С.В. Тупкало, виділення бізнес-процесів включає такі дії, як відособлення групи пов'язаних дій; визначення істотних входів, виходів та зв'язків; встановлення власника і за необхідністю учасників та завдання метрики [9, с. 161].

Основним бізнес-процесом для будівельних підприємств є сукупність процесів безпосередньо будівництва, виходом яких є проміжна або кінцева будівельна продукція. До допоміжних бізнес-процесів належать процеси, які забезпечують ресурсні входи основного процесу, а також проектно-організаційні процеси, що не лише забезпечують, а й оптимізують входи основного бізнес-процесу шляхом розподілу ресурсів, та супроводжують сам процес, сприяючи підвищенню якості продукції, раціональному використанню всіх видів ресурсів та скороченню їх непродуктивних витрат. Супутніми бізнес-процесами є фінансові та частина адміністративних процесів. До бізнес-процесів розвитку будівельного підприємства, на нашу думку, слід віднести ремонтно-відновлювальні і маркетингові процеси. Маркетингові процеси, пов'язані із вивченням попиту на проміжну і кінцеву будівельну продукцію, пошук нових

клієнтів, розширення ринкової ніші підприємства, формування його портфелю замовлень, у кінцевому підсумку сприяють довготривалості стадії прискореного розвитку будівельного підприємства та забезпечують його адаптацію до вимог конкурентного оточення.

До параметрів, за допомогою яких можна оцінити ефективність застосування методів процесного управління, ми відносимо такі (табл. 2).

Процесний підхід логічно призводить до бенчмаркінгу. У сучасному трактуванні бенчмаркінг – це метод порівняльного аналізу ключових факторів успіху підприємства та його основних конкурентів з метою поліпшення бізнес-процесів. За визначенням Дж. Харрінгтона, «поліпшення бізнес-процесів (Business-process Improvement) – методологія, що розроблена для проведення покрокових удосконалювань адміністративних та допоміжних процесів за допомогою таких підходів, як методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг процесу, перепроектування та реінжиніринг процесу» [8]. На практиці для проведення робіт, пов'язаних із моделюванням та реінжинірингом бізнес-процесів підприємства, використовується вітчизняний програмний продукт «Бізнес-конструктор».

Сукупно методологія процесного управління в умовах нестійкості розвитку, крім базового циклу Шухарта-Демінга (PDCA), охоплює методи вартісного аналізу (ABC-аналіз), методи імітаційного моделювання та анімації (SADT, ARIS, BPMS), методи побудови та аналізу ланцюжків створення цінностей та методи регламентації та аудиту.

Нами розроблені принципи процесного управління підприємствами в умовах нестійкого розвитку:

1. Принцип структуризації діяльності, який означає, що діяльність підприємства розглядається як бізнес-процес або сукупність процесів.

Таблиця 2

Параметри оцінки застосування процесного управління будівельним підприємством

Бізнес-процеси (БП)	Відмінні риси	Параметри
Основні	<ul style="list-style-type: none"> – результатом є основна продукція (послуги) – забезпечують одержання доходу для підприємства – додають цінність – споживчу вартість – результати отримують зовнішні клієнти (споживачі) – за своїм характером є горизонтальними процесами 	максимальний прибуток від вкладеного капіталу, зростання доходу, оцінка задоволення споживачів
Супутні	<ul style="list-style-type: none"> – результатом є створення необхідних умов для протікання основних процесів 	Збереження споживчої бази
Допоміжні	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси організації – додають лише вартість – результати отримують внутрішні клієнти (споживачі) 	Використання активів
Управління	<ul style="list-style-type: none"> – результатом є управлінська діяльність всієї організації як на рівні кожного бізнес-процесу так і бізнес-системи в цілому – забезпечують підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів 	Задоволеність працівників, Зростання доходу
Розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – результатом є створення ланцюга цінності на новому рівні показників – забезпечують отримання прибутку в довгостроковій перспективі через вдосконалення діяльності підприємства 	Підвищення компетенції працівників, Зростання доходу

2. Принцип компетенції в ухваленні рішень і відповідальності за організацію роботи і результативність бізнес-процесу.

3. Принцип готовності до можливих порушень стабільності підприємства, який визначає необхідність проведення постійного моніторингу і прогнозу зміни зовнішніх і внутрішніх чинників нестійкості розвитку.

4. Принцип диференціації бізнес-процесів, які чинять різний вплив на різні аспекти і показники діяльності будівельного підприємства.

5. Принцип диференціації показників будівельного підприємства, які вказують на настання кризових явищ в умовах нестійкості розвитку.

6. Принцип адекватності реагування на міру виниклих погроз з боку кризових чинників в умовах нестійкості розвитку.

7. Принцип чутливості до змін чинників зовнішнього середовища, що викликають нестійкість розвитку будівельного підприємства.

8. Принцип забезпечення прозорості відповідальності і результативності виконавців і технології виконання бізнес-процесів.

9. Принцип перенесення зусиль в насамперед ті бізнес-процеси, які призводять до нестійкості розвитку підприємства.

За результатами проведеного дослідження нами розроблена методологічна схема впровадження процесного управління (рис. 1), яка дозволяє забезпечити проведення необхідних процедур для діагностики чинників нестійкості розвитку в діяльності будівельних підприємств, оцінити міру кризового розвитку і можливостей застосування методів реінжинірингу для вирішення антикризових завдань.

Схема містить елементи оцінки доцільності реінжинірингу окремих бізнес-процесів і планування розподілу витрат. Крім того, важливим питанням є оцінка економічної ефективності впровадження цих методів управління. На наш погляд, така оцінка повинна використовувати ті показники функціонування бізнес-процесів, які найбільшою мірою чинять вплив на результативність діяльності будівельного підприємства, а також ті керовані параметри, які підлягають істотним змінам.

Процесний підхід до управління будівельним підприємством дозволяє: 1) врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в якісному виконанні своєї роботи;

2) гнучкіше реагувати на зовнішні і внутрішні зміни; 3) оптимізувати обмін інформацією між функціональними підрозділами.

Але сьогодні існують і причини неефективності впровадження процесного управління на вітчизняних будівельних підприємствах:

1. Неефективність використання найманих працівників, оскільки вони не забезпечують належної якості виконуваних робіт.

2. Неефективність управління важелями економічного механізму, оскільки надмірні витрати на відтворення трудового потенціалу не спричиняють підвищення зарплатовіддачі, а рівень цін на кінцеву будівельну продукцію, виявляється завищеним, порівняно із її цінністю для споживачів, що зумовлює невисоку рентабельність будівництва.

3. Висока матеріаломісткість будівництва спричинена високою часткою вартості матеріалів і логістичних затрат, пов'язаних із своєчасним забезпеченням входів основних бізнес-процесів [2].

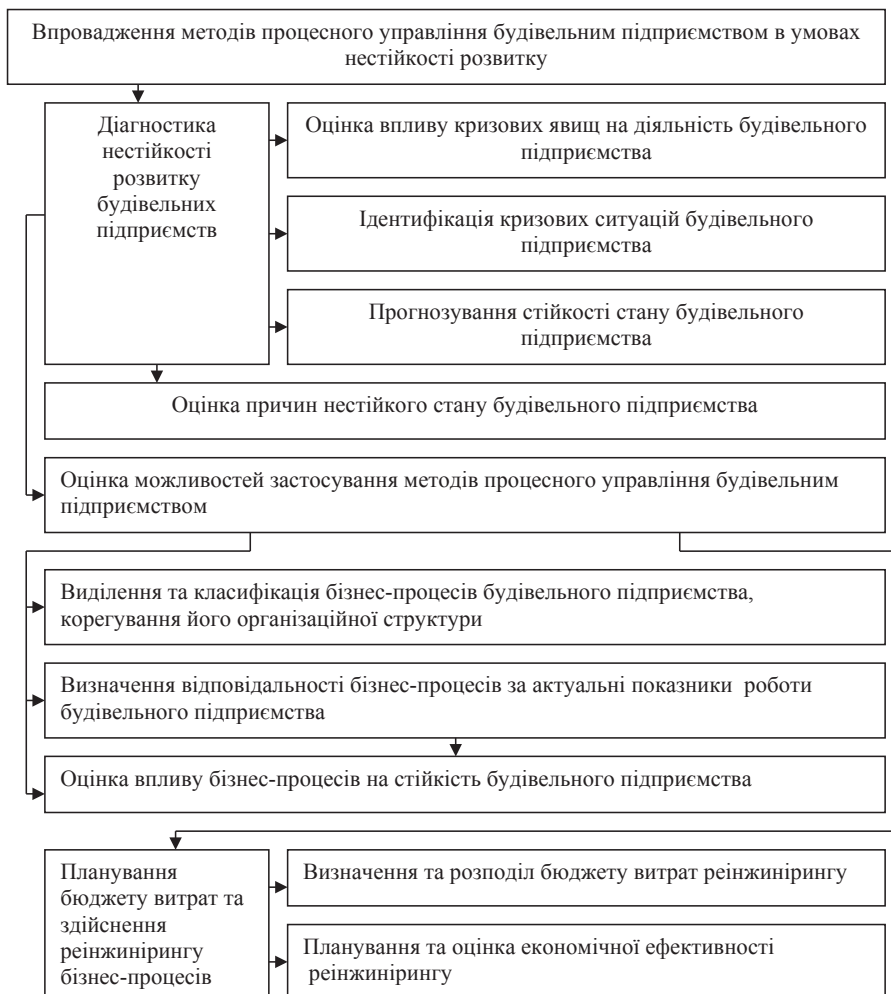


Рис. 1. Методологічна схема процесного управління будівельним підприємством в умовах нестійкості розвитку

При вирішенні зазначених проблем управління підприємствами в умовах кризи в сучасній науці недостатньою мірою враховувалася галузева специфіка, що призвело до відсутності єдиної методології процесного управління підприємством.

У будівництві першою характерною особливістю є вплив на бізнес-процеси природно-кліматичних умов, метеорологічних показників і інших чинників та сезонність виробничого процесу. Другою особливістю є тривалий виробничий цикл, який у будівництві складається з різних циклів послідовного ведення робіт (зведення фундаменту, обробка тощо) та неспівпадіння процесу будівництва об'єкту зі звітним періодом, який перевищує тривалість періодів сплати основних податків та формування й здачі регулярної фінансової звітності. Третьою особливістю є взаємозв'язок з партнерами (замовниками, інвесторами, постачальниками, субпідрядниками) та специфіка ціноутворення.

Отже, впровадження процесного управління на будівельних підприємствах сприятиме підвищенню ефективності їх функціонування, однак це стане можливим лише в разі врахування всіх особливостей їх діяльності, пов'язаних з галузевою специфікою, та дасть можливість через функції реагувати на зміни ситуації, що може бути використано для управління в умовах нестійкого розвитку.

Висновки. Сучасні концепції управління трактують головне завдання підприємства під час досягнення ринкових цілей так: кожен клієнт вимагає індивідуального відношення, з кожною клієнтською групою потрібно працювати по-особливому, вибудовувати свій бізнес-процес. Для підприємства, що реалізує новий підхід у своїй діяльності в умовах нестабільності ринку, це головний інструмент досягнення стійкості, що спирається на глибоку деталізацію процедур, операцій, робіт і процесів, що чітко закріплює відповідальність і завдання за кожним працівником колективу і групами працівників. Відтак перехід до процесного управління є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності на будівельному ринку, що характеризується складною нестаціонарною динамікою.

Крім цього, ми вважаємо за доцільне зазначити, що впровадження процесного підходу дозволить отримати інструмент, за допомогою

якого будівельне підприємство зможе більш ефективно впливати на результативність своєї діяльності, що є особливо актуальним для вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бортнік А.М. Процесне управління діяльністю суб'єктів господарювання в контексті вступу України в СОТ / А.М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – Ірпінь, 2008. – Випуск 1(40). – С. 27–32.
2. Гойко А.Ф. Оптимізація управління бізнес-процесами будівельних підприємств в умовах економічної кризи / А.Ф. Гойко, В.А. Скакун, Л.В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8(98). – С. 58–66.
3. Криворучко О.М. Основні положення оцінювання бізнес-процесів підприємства / О.М. Криворучко, Ю.О. Когут // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – Х. : ХНАДУ, 2009. – Вип. 13. – С. 35–43.
4. Лук'янова О.Ю. Застосування процесного підходу як елемента системи формування сталого розвитку будівельних підприємств / О.Ю. Лук'янова // Інвестиції: практика та досвід. – 2013/1. – № 9. – С. 95–97.
5. Репин В.В. Два розуміння процесного підходу к управленню підприємством / В.В. Репин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://quality.eur.ru/DOCUM5/dpprup.htm>.
6. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 18–23.
7. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою / Б.Й. Семон, В.Л. Шевченко, І.В. Подобєдов, Я.О. Радченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znrcvds/2009_1/1.pdf.
8. Тупкало С.В. Бизнес-модель и базовые правила синтеза системы процессного управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Зб. наук. пр. Харківського ун-ту Повітряних Сил. – 2010. – Вип. 4(26). – С. 155–164.
9. Федоренко В.Г. Удосконалення управління будівельними підприємствами України шляхом впровадження процесного менеджменту / В.Г. Федоренко // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання / Дніпропетровський державний аграрний університет – 2010. – №11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
10. ISO 9001 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.iso.org>.