

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Задерака Н.М. Необхідність розробки стратегії розвитку вітчизняних авіакомпаній [Текст] / Н.М. Задерака // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Авіа – 2011». – Т. 4. – К.: НАУ, 2011. – С.30.80-30.83.
3. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] / Режим доступу – <http://www.management.com.ua>
4. Офіційний сайт НАН України [Електронний ресурс] / Режим доступу – <http://www.nas.gov.ua>
5. Шегда А.В. Менеджмент [Текст]: Учебник / А.В. Шегда – 3-е изд. – К.: Знання, 2006. – 645 с.
6. Щелкунов В.И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI века [Текст]: монография / В.И. Щелкунов. – К.: Наукова думка, 2002. – 415 с.

УДК 690:658.5.011

О.Ю.Лук'янова,
Кримський гуманітарний університет,
м. Ялта

**ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
У ВІТЧИЗНЯНІ БУДІВЕЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Стаття присвячена вирішенню завдання впровадження процесно-орієнтованого менеджменту у вітчизняні будівельні організації на сучасному етапі. Доведено необхідність його реалізації в Україні з позицій стандарту якості ISO 9001:2008. Проаналізовано перешкоди та помилки при розробці та впровадженні POMBO. Запропоновано шляхи подолання визначених проблем у практиці українських організацій.

Статья посвящена решению задачи внедрения процессно-ориентированного менеджмента в отечественных строительных организациях на современном этапе. Доказана необходимость его реализации в Украине, исходя из позиций стандарта качества ISO 9001:2008. Проанализированы препятствия и ошибки при разработке и внедрении POMBO. Предложены пути преодоления выделенных проблем в практике украинских организаций.

This article is devoted to the nowadays domestic process-oriented management of building organizations (POMBO) realization problem decision. Also POMBO realization necessity for Ukraine, proceeding from quality standard ISO 9001:2008 positions, is proved. POMBO realization obstacles and errors are analyzed. Overcoming ways of allocated problems are offered in Ukrainian organizations' practice.

Ключові слова: впровадження, процесно-орієнтований менеджмент, бізнес-процес, будівельні організації.

В Україні необхідність реалізації процесно-орієнтованого менеджменту будівельними організаціями визначається сучасними вимогами до їхньої діяльності та менеджменту. Для України актуальним є питання про рівноправне входження держави в європейську співдружність при формуванні єдиного економічного простору, транскордонному співробітництві. При вирішенні цих завдань необхідно здійснити комплексне перетворення організацій.

Труднощі інтеграції вітчизняних господарюючих суб'єктів у міжнародний економічний простір пов'язані не тільки з відмінністю їхніх можливостей від закордонних організацій, але й з різними рівнями культури виробництва й споживання, особливостями типів економіки, а також використанням різних моделей менеджменту та стандартів. Проблема оснащення розв'язується за допомогою фінансових вкладень та орієнтації на відповідний рівень ресурсного

забезпечення на основі бенчмаркінгу. Змінити системи менеджменту відповідно до інших стандартів і в умовах клієнтоцентризму складніше. Необхідно підкреслити, що для входу на європейський ринок організація повинна відповідати стандарту ISO 9001:2008, що регламентує використання логічного принципу процесно-орієнтованого підходу. Шляхом для інтеграції українських будівельних організацій у міжнародну співдружність має бути процесно-орієнтований менеджмент.

У теорії й практиці менеджменту відомі дослідження, які досить повно й доступно описують різні аспекти управління підприємствами на сучасному етапі, формування систем якості, необхідність застосування процесно-орієнтованого підходу. Це роботи Р.Ангус, А.Беттс, В.Большакова, А.Браш, У.Браун, С.Бушуєва, В.Вечерова, А.Вілкінсон, Р.Висоцькі, Г.Гілбер, Т.Давенпорт, Дж.Джестон, Р.Джонстон, В.Єліферова, Х.Йоханссон, Дж.Келада, Х.Керзнер, Р.Кідель, В.Кірноса, О.Климчука, Д.Левчинського, У.Ліндсей, Б.Лінтз, А.Лісіцина, В.Млодецького, Дж.Неліс, Є.Ойхмана, Ю.Орловської, В.Репіна, Г.Раммлер, К.Роуз, К.Форсберг, Дж.Фрейм, М.Хаммер, С.Чамберс, Дж.Чампи й інших. Тим не менш інформація, наведена авторами, не знайшла масового практичного застосування у вітчизняних будівельних організаціях, відомі лише деякі аспекти використання даних робіт фахівцями провідних вузів України, що дозволяє частково розв'язати проблему підготовки кваліфікованих кадрів у напрямку процесно-орієнтованого менеджменту.

Особливо важливо у вітчизняних умовах вирішити завдання необхідності зниження персоніфікації, зменшення вартості й строку впровадження розробок процесно-орієнтованого менеджменту у будівельних організаціях (РОМВО), а також управління їхньою реалізацією, що визначило вибір мети даної публікації.

Мета статті – запропонувати можливі шляхи вирішення завдання впровадження процесно-орієнтованого менеджменту у вітчизняних будівельних організаціях на сучасному етапі.

Вітчизняні будівельні організації на шляху впровадження РОМВО стикаються з різноманітними помилками й перешкодами. Це: вибір невідповідного для мети опису бізнес-процесів інструмента; надлишкові очікування від моделей бізнес-процесів і консультантів без готовності до докладання зусиль щодо їх впровадження: консультанти й моделі є лише інструментами й засобами досягнення мети, основна роль має належати співробітникам будівельних організацій, які мають навчити новому управлінському підходу й освоїти нові інструменти; зайвий опис і регламентація існуючих процесів, повільний перехід до їхньої реструктуризації; зміни диктуються зверху, думка співробітників не враховується; культурна й професійна неготовність працівників будівельних

організацій до серйозних нововведень, до роботи в нових умовах; не володіння топ-менеджерами командними методами управління, відсутність у керівників навичок командної взаємодії й погоджених рішень; не доведення змісту й цілей реструктуризації колективу; недостатня участь вищого керівництва в процесі розробки й впровадження змін; неправильна постановка завдання для формування мережі бізнес-процесів «To-Be» і строків її виконання; нерозмірність завдань і зусиль, надлишкова декомпозиція моделей, перевантажене деталями опис бізнес-процесу «As-Is», що викликає збільшення тривалості впровадження POMBO; немає мотивації до вдосконалювання процесів і підвищення ефективності (слабке конкурентне середовище дозволяє функціонувати з поточним малим рівнем ефективності, без реструктуризації бізнес-процесів); немає певного замовника й чітких вимог при описі бізнес-процесів; низька управлінська культура для роботи з процесами, які є досить складними об'єктами управління й відсутність ефективної управлінської команди; опис бізнес-процесу без мети його подальшого вдосконалювання, без автоматизації, без залучення бізнесу та інше.

Найбільш серйозними проблемами, виділеними в процесі дослідження, є: слабка підготовка або недостатня поінформованість топ-менеджерів про питання реалізації процесно-орієнтованого менеджменту (знання про цей підхід або відсутні, або, якщо топ-менеджер і володіє подібною інформацією, реальну розробку й впровадження POMBO нікому зі співробітників доручити не може через відсутність фахівців у даному питанні); в організаціях немає підготовлених фахівців з реалізації POMBO – в українських вузах їхня спеціалізована підготовка не ведеться, є лише окремі розроблені курси, які ведуть деякі викладачі; складність, а отже, й висока ціна розробки й управління впровадженням POMBO, персоніфікація – розроблювальні консалтинговими фірмами моделі процесно-орієнтованого менеджменту носять індивідуалізований характер і не можуть бути застосовані у декількох будівельних організаціях, наслідком чого є неможливість і відсутність бажання в консультантів знизити вартість своїх послуг, що перетворює останні в елітний товар, доступний лише деяким, також для впровадження POMBO необхідний досить великий час, збільшується й строк позитивної віддачі від перетворень; у технічному аспекті розробки й впровадження POMBO відсутні критерії оцінки бізнес-процесів.

Наведені вище проблеми, пов'язані з недоліком інформації й знань з окресленого питання, можна розв'язати за допомогою створення й впровадження навчальної комплексної програми, сформованої на основі існуючих досліджень наведених вище авторів. Інші проблеми можна запропонувати вирішувати двома шляхами. Вибір способу може залежати від

специфіки будівельної організації.

Перший шлях – розв’язання проблеми зниження вартості РОМВО для його більшої доступності українським будівельним організаціям можна представити таким чином. Розробки процесно-орієнтованого менеджменту носять персоніфікований характер, є одиничним товаром і задовольняють «сегмент одного споживача». Ці властивості, крім складності створення, визначають досить високу ціну для формування й впровадження, а також ведення моніторингу й коректування в процесі експлуатації. Після дослідження даної ситуації можливо запропонувати рішення завдання зниження вартості РОМВО завдяки використанню маркетингового підходу й ефекту масштабу. Це відбувається за рахунок інтеграції інтересів будівельної організації-споживача й консалтингової фірми-виготовлювача розробки РОМВО й обумовлене тим, що в сучасних умовах споживачі не готові самостійно створити РОМВО, але можуть сформулювати його споживчі властивості. Тому роль конкретної будівельної організації-споживача у вирішенні даного завдання може бути зведена до опису специфічних вимог до РОМВО.

Якщо сформувати базу даних специфічних вимог до РОМВО для будівельних організацій України, то будь-яка консалтингова фірма-виготовлювач розробки РОМВО зможе здійснити їхнє сегментування по «специфічних вимогах до РОМВО» і вибрати прийнятний для неї сегмент. В обраний сегмент увійдуть будівельні організації-споживачі з однорідними «специфічними вимогами до РОМВО». Зазначені вимоги будуть вихідними даними для наступного створення фірмою-виготовлювачем уніфікованої розробки РОМВО для організацій одного сегмента. Це дозволяє прийти до ідеї типової розробки РОМВО.

При підході до вирішення завдання зниження вартості реалізації РОМВО взято за основу реалізацію «ефекту масштабу»: залежність собівартості продукції від обсягу виробництва. Здешевлення розробки РОМВО в цьому випадку зводиться до пошуку фірмою-виготовлювачем сегмента, для створення для нього типового РОМВО, щоб кожна будівельна організація сегмента мала можливість впровадити його в чистому вигляді або трохи змінивши. Для консалтингової фірми-виготовлювача в цьому випадку буде можливо, не втрачаючи сумарного прибутку, знизити ціну типової розробки для кожної організації (виходячи з «ефекту масштабу»), роблячи її доступною для господарюючих суб'єктів. Сформульоване вище завдання зниження вартості розробки РОМВО буде вирішено й одна з основних проблем впровадження процесно-орієнтованого менеджменту, відповідно, теж.

Пропонований підхід до проведення сегментації за «специфічними вимогами до РОМВО» виходить із того, що треба оцінити будівельні організації: господарюючі суб'єкти будуть схожі між собою як керовані системи, якщо вони

максимально задовольняють певні критерії оцінки для вибірки. Критеріями можуть бути компоненти загального бізнес-процесу «Виконувати загальнобудівельні роботи» («As-Is») (у декомпозиції мінімум на два підпроцеси: «Виконувати роботи зі зведення будівельних об'єктів», «Виконувати опоряджувальні роботи»; може бути доданий третій підпроцес, якщо він існує в організації, – «Проводити підготовчі роботи»), що впливають на якість. Варто виходити з того, що й при функціональному менеджменті бізнес-процеси у будівельній організації йдуть, але вони не оптимальні й не формалізовані. Компоненти бізнес-процесу раціональніше розглядати, виходячи з нотації IDEF 0, у вигляді Input, Control, Output, Mechanism, які, у свою чергу, мають бути декомпозовані до необхідного рівня при проведенні аналізу. Це допоможе зробити узагальнення, виявити закономірності й сформувані сегменти з аналізованих будівельних організацій (цільові групи), для яких будуть створюватися типові POMBO-розробки.

Для тих будівельних організацій, для яких перший шлях розв'язання проблеми не підходить, можна запропонувати формування POMBO з урахуванням обмежених ресурсів, у той же час не відмовляючись від використання вимог BSC і пам'ятаючи про необхідність підтримки конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Інший шлях розв'язання проблеми відштовхується від того, що ресурси будь-якої організації завжди обмежені певним кінцевим значенням, їхнє ефективне використання залежить від розподілу, швидкості і якості ухвалення управлінського рішення з їхнього використання. Ресурси, які є в обігу й можуть бути розподілені по конкретних напрямках діяльності в одиницю часу, тим більше лімітовані. Отже, необхідно чітко визначити пріоритети діяльності на перспективу. Для цього в сучасних умовах найбільш зручно використовувати BSC, що дає саме «збалансований» вектор у розвитку, визначивши, до чого прагне організація, не тільки в традиційному фінансовому аспекті, але й людських ресурсів, внутрішніх бізнес-процесів, взаємин із клієнтами.

Коли орієнтири позначені, варто вивчити бізнес-процеси формування товарів за заздалегідь заданими критеріями. Після цього варто визначити, як стан бізнес-процесів «As-Is» відповідає тому, що має бути. Встановлюється, якими будуть бізнес-процеси «Ought To-Be», ґрунтуючись на випуску товару для максимального задоволення клієнта. Оцінюється, що й у якому періоді буде більше пріоритетним щодо корекції й вкладення ресурсів. Після цього чітко визначається сфера перетворень для впровадження інновацій залежно від визначення їхнього предмета й відповідного їм управління, що дозволить найбільш зручно провести організаційні зміни й також наблизить будівельну організацію до досягнення динамічної рівноваги. Проводиться перебудова бізнес-процесів, поетапно, з урахуванням обмежених ресурсів. Таким чином,

практично в кожній організації поступово можна буде реалізувати POMBO з огляду на вимоги BSC і обмеженість ресурсів.

Що ж стосується створення «товару для максимального задоволення клієнта», сьогодні вирішення цього завдання цікавить практично всі будівельні організації України. Повсюдно говориться про те, що актуальними питаннями вдосконалювання їхньої діяльності є підвищення конкурентоспроможності й виявлення того, на якій основі її забезпечити для товару. На сьогодні більшість організацій орієнтована на концепт якісного товару, виходячи з того, якими можливостями володіє організація. При цьому не завжди приділяється належна увага тому, що покупці об'єднані в різні сегменти, відповідно, висувають різні вимоги до товару. При великій кількості організацій-виробників і великій номенклатурі товарів конкурентоспроможним можна назвати лише той товар, що сформований на основі тих споживчих властивостей товару, які визначають вибір тієї або іншої групи покупців.

Отже, і менеджмент будівельної організації має удосконалюватися, змінюватися так, щоб виробництво підпорядковувалось меті випуску конкурентоспроможного товару. Для цього бажано створити методику визначення системи критеріїв переваги товару, які важливі для покупців і які дозволять об'єднати їх у цільові групи залежно від особливостей вибору й вимог до споживчих властивостей товару (СВТ). При цьому в ході дослідження обрані фактори переважно розділити на першорядні й другорядні. Потім варто провести аналіз першорядних факторів, сформувавши карти вимог груп клієнтів, виходячи із СВТ (наприклад, для будівельної галузі це може бути поділ переваг за:

- ✓ типом будівельних об'єктів;
- ✓ місцевістю, де знаходиться будинок;
- ✓ зовнішнім і внутрішнім виглядом;
- ✓ оснащенням інженерними мережами;
- ✓ наявністю зручних під'їзних колій;
- ✓ озелененням територій;
- ✓ застосуванням сучасних технологій;
- ✓ ціною;
- ✓ наявністю повного комплекту документів про право власності;
- ✓ розглядом нерухомості як довгострокової інвестиції тощо).

Після цього визначається, запити якої групи зможе задовольнити виробник, яка група для нього перспективна, і чи зможе він зробити товар, який би бажав одержати виділений сегмент. Також варто оцінити, наскільки добре зможе виконати це завдання будівельна організація, виходячи із традиційно використовуваних ресурсів, технологій, працівників.

Проте оскільки організація має конкурентів, які борються за

тих же споживачів, для того, щоб знати, наскільки буде товар конкурентоспроможним, бажано проаналізувати аналогічні товари конкурентів за аналогічною схемою. Це дасть змогу визначити, чи можливо для організації створити товар, який буде більш затребуваним у споживачів і вони придбають його саме в цієї фірми, а не суперника. Таким чином, стане відомо, як сформувати конкурентоспроможний товар, виходячи із клієнтоцентрованого підходу, з огляду на СВТ, важливі для конкретного сегменту. Організація має приділити увагу також питанням вибору й обґрунтування критеріїв оцінки стану бізнес-процесів при вдосконалюванні його менеджменту, аналізу бізнес-процесів при формуванні системи процесно-орієнтованого менеджменту, розробці механізму коректування бізнес-процесів у сучасних умовах, використанню різних методів і процедур управління проектами при вирішенні завдань впровадження процесно-орієнтованого менеджменту, що докладніше описано у попередніх публікаціях. [1-4]

Виходячи з викладеного вище, для організації-виробника стане можливим розробити й управляти впровадженням РОМВО за принципом «від зворотного»: спроектувати конкурентоспроможний товар, який бачає бачити клієнт, продумати, як його зробити (які потрібні для цього ресурси й система управління, бізнес-процеси і їхні компоненти), а не міняти менеджмент, щоб потім створювати навіть гарний товар, але нав'язувати його споживачеві. У цьому випадку поставлене завдання буде адекватно вирішене, і будівельна організація і її товар будуть конкурентоспроможними й відповідатимуть вимогам VOC-Підходу. Також розв'язання виділених проблем може бути досягнуто завдяки певним комбінаціям дій, запропонованих у першому й другому шляхах. Матеріал, викладений у даній статті, має своє продовження в практичному дослідженні впровадження РОМВО. Результати даного дослідження будуть корисними фахівцям регіональних органів, що працюють у напрямі обґрунтування, розробки й впровадження процесно-орієнтованого менеджменту, а також студентам економічних спеціальностей українських вузів.

Список використаних джерел:

1. Вечеров В.Т., Булеев Ю.С., Лукьянова Е.Ю. Выбор и обоснование критериев оценки состояния бизнес-процессов предприятия при совершенствовании его менеджмента / В.Т. Вечеров, Ю.С. Булеев, Е.Ю. Лукьянова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ, 2008. – №1-2. – С.93-95.
2. Вечеров В.Т. Анализ бизнес-процессов при формировании системы процессно-ориентированного менеджмента предприятия [Электронный ресурс] / В.Т. Вечеров, Е.Ю. Лукьянова // Ефективна економіка. – 2009. – №4 – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Лукьянова Е.Ю. Разработка механизма корректирования бизнес-процессов предприятия в современных условиях / Е.Ю. Лукьянова // Економіка та держава, 2010. – №11. – С.65-68.
4. Лук'янова О.Ю. Використання різних методів і процедур управління проектами при рішенні завдань впровадження процесно-орієнтованого менеджменту (для підприємств будівництва)/ О.Ю.Лук'янова // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Суми, 2011 – №6/2 – С.24-27.