

проекту житлової сфери, існують окремо один від одного. Тому, беручи до уваги той факт, що кожен з них являється досить складним фінансовим продуктом і має ряд індивідуальних особливостей, важливим є розробка стандарту, який урахував би всі ці особливості. Це дало б змогу органічно поєднувати дані інструменти, використовуючи індивідуальні переваги кожного.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сайт Міністерства регіонального розвитку України <http://www.minregion.gov.ua/documents/konsultatyvno-metodychni-materialy/>
2. Сайт рейтингово-агентства "Кредит-Рейтинг" – <http://www.credit-rating.com.ua/>
3. Сайт Української Асоціації Інвестиційного Бізнесу (УАІБ) http://www.uaib.com.ua/abcpeople/venchura/what_vench/16977.html
4. Сайт СтройОбзорКиев – <http://stroyobzor.ua/news/86157>
5. Сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг http://nfp.gov.ua/files/OgliadRinkiv/FK/FK_III%D0%BA%D0%B2_2014.pdf

АННОТАЦІЯ

Стаття посвячена актуальній науковій проблемі фінансового забезпечення житлового будівництва в Україні. Проаналізовані переваги та недоліки існуючих способів фінансування житлового будівництва. Дані рекомендації по вдосконаленню джерел фінансування житлового будівництва.

Ключевые слова: фінансове забезпечення, житлове будівництво, фонди фінансування будівництва, цільові облигації, фонди операцій з нерухомістю, недержавні пенсійні фонди.

ANNOTATION

Article is devoted to an actual scientific problem of financial security of housing construction in Ukraine. Advantages and shortcomings of the existing ways of financing of housing construction are analysed. Recommendations about improvement of sources of financing of housing construction are made.

Keywords: financial security, housing construction, funds of financing of construction, target bonds, funds of operations with real estate, non-state pension funds.

УДК 69:338.45;69:338.26

**В.І. Савенко, ктн., доцент КНУБіА, м. Київ;
С.С. Савенко, аспірант КНУБіА, м. Київ;
Л.В. Коваль, аспірант ЛНТУ, м. Львів;
А.А. Жук, м. Київ**

ЕКОНОМІЧНИЙ РЕІНЖІНІРИНГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

Протягом останнього десятиліття ринкові перетворення в Україні зумовлюють зміни в системі управління будівельними підприємствами, які адекватно відповідатимуть зовнішньому та сучасному конкурентному середовищу.

Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних позицій конкуренції, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг. В сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових, відповідним умовам конкуренції, інструментів та способів управління конкурентоспроможністю підприємства, що й зумовлює актуальність вивчення цієї проблематики.

Ключові слова: реінжиніринг, менеджмент, контроль, бізнес-процес, система, принципи сучасної організації, аналіз, ринок.

Багато дослідників теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, які б сприяли швидкій реакції господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища, а також адаптації до нових умов.

Результати дослідження науковців свідчать про актуальність дослідження управління конкурентоспроможністю, оскільки підходи удосконалюються на кожному етапі розвитку суспільства.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою

цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому, можна сказати, що конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Це свідчить про те, що управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування. Наприклад, схема процесів на колишньому ВАТ ДБК-3 в часи його розквіту 2003-2008 рр. У нових несприятливих умовах фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розподілити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори — це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться: діяльність державних владних структур, господарська кон'юнктура, розвиток нових технологій, параметри попиту. Досвід захоплення і перепрофілювання будівельної організації ВАТ "ДБК-3" — яскраве підтвердження аксіоми про жорстку конкуренцію в світі капіталу у виробництві на державному рівні, особливо коли влада у олігархів, які формують вигідні для себе закони і зовнішнє середовище.

До внутрішніх факторів можна віднести: діяльність керівництва та апарату управління підприємства, систему технологічного оснащення, сировину, матеріали і напівфабрикати, збут продукції, об'єм та витрати реалізації. Саме останній фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Завдяки йому можна досягти непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості. І цьому суттєво сприяли основні принципи ISO 9001 :- 2001(2009).

Для досягнення позитивного ефекту підприємству необхідно максимізувати внутрішні можливості. Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції. Програми соціального житла найкращим чином дозволили впроваджувати проекти панельного житла, значно підвищивши якість житла, впровадивши міжнародні стандарти управління якістю ДСТУ ISO 9001 :- 2009.

Однією з ключових проблем будівельних підприємств є домінування функціонального управління в організаціях, що викликає багато складнощів.

Функціональна структура управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. При цій системі кожний з кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, забезпечення проектами та матеріалами, обслуговування тощо). Керуючий відділом, наприклад, може одержувати вказівки від кількох головних спеціалістів, кожний з яких займається тільки однією галуззю. Порівняно з лінійною структурою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) при функціональній структурі збільшується у 2-3 рази. Отже, при функціональній структурі ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні, дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організаціях управлінського процесу.

Функціональні підрозділи та відділи прямо не зацікавлені в загальних результатах, оскільки системи оцінки їх діяльності (це загалом характерно для вітчизняних підприємств) відірвані від результативності компанії в цілому. Існує постійна конкуренція між відділами та підрозділами, що є результатом бажання кожного з них бути домінуючими. З практики ми бачимо постійні конфлікти між працівниками бухгалтерії, планово-економічного та фінансового відділів, збуту та виробництва тощо. У функціональноорієнтованих структурах надзвичайно ускладнений обмін інформацією, вважається нормою передавати інформацію нагору функціональному керівнику, щоб він передав її іншому функціональному керівнику, а той уже безпосередньо виконавцю. Для чого ускладнювати цей процес замість того, щоб безпосередньо передати її виконавцю? А все це домінанта колишнього радянського способу ведення процесу управління: "жодна інформація не повинна проходити без мене і моєї участі, я ж керівник і повинен сам всім відати". У результаті втрачається час, який такий безцінний в ринкових умовах, коли ти не встигнеш, — встигнуть конкуренти і час втрачено. В результаті керівники "варяться" у своїх функціях, забуваючи про цілі і завдання підприємства. Наразі, руйнівні наслідки такого управління особ-

ливо відчутні в сучасних умовах кризи. Разом з тим, реальна робота не залежить від передачі інформації через одного керівника до іншого, а через нього в свою чергу до виконавця. Весь цей процес абсолютно незмінний при прямому пересиланні інформації до отримувача, хіба що витрачається набагато більше часу і втрачаються можливості для підприємства. Все це складає певний процес, який доведено до автоматизму, але просто не усвідомлена його механічність. В більшості випадків певна робота являє собою певний процес, який складає набір певних дій, якими ніхто не управляє і за які ніхто не відповідає. Все це складає бізнес-процес — потік роботи, яка проходить від одного фахівця до іншого або від одного підрозділу до іншого. Як правило, не існує стандартного переліку бізнес-процесів, кожне підприємство повинне розробляти свій перелік основних бізнес-процесів, що сприятимуть більш глибокому розумінню своєї ситуації, коли вона описується в термінах бізнес-процесів. Крім того в системі управління якістю (СУЯ) згідно з ISO 9001 -:-2001(2008) передбачається періодичне вимірювання і моніторинг основних параметрів у схемі процесів підприємства.

Реінжиніринг

Найголовніший аспект побудови бізнес-процесів — це використання бізнес-процесів для ключових проблем, над якими будуть працювати як функціональні, так і міжфункціональні групи, робити бізнес-процеси з різним ступенем формалізації, щоб урізноманітнити сферу їх використання. Задля цього на підприємствах слід впроваджувати реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінжиніринг — це радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості і зростанні обсягів продажів продукції та послуг.

Реінжиніринг — це спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів у компанії, який протікає з кардинальними якісними змінами в діяльності конкретного підприємства, які відзначаються стрибкоподібним перепроєктуванням елементів фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної, екологічної складових організаційно-економічного механізму підприємства і включають адаптацію підприємства до ринкового середовища, яке змінюється.

Реінжиніринг не застосовується в тих випадках, коли необхідне покращення або збільшення діяльності компанії на 10—100%, при цьому використовують відомі традиційні методи, застосування яких не пов'язане з ризиками.

Доцільно застосовувати реінжиніринг у випадках, коли потрібно досягти різкого (стрибоподібного) покращення показників діяльності компанії в 5 — 10 разів шляхом заміни старих методів.

Управління

Бізнес-процес — це сукупність етапів робіт, які починаються з одного або декількох початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукції або послуги (виходів), потрібної клієнтам, як внутрішнім, так і зовнішнім.

В той час як класичні організаційні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та інші) відображають ступінь управління та координації в організаціях, бізнес-процеси відображають динамічну картину того, як підприємство створює продукт (послугу). Бізнес-процес "розробка продукту" включає в себе всі роботи від вимог до продукту до створення самого продукту. Процесна орієнтація дозволяє виділити такі характеристики, як вартість процесу, тривалість процесу, вхід (початковий етап) та вихід (кінцевий результат) процесу. Все це чітко регламентовано вимогами ДСТУ ISO 9001-2008 а також ДБН АЗ.1-5-2009, який вимагає наявності сертифікованих систем управління якістю (СУЯ) або залучення сертифікованих спеціалістів.

Підприємство являє собою систему, всередині якої відбувається безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

Яким компаніям необхідний реінжиніринг?

1. Компаніям, які перебувають на межі краху через те, що ціни на товари помітно вищі ніж у конкурентів або якість товарів (сервіс) помітно нижча ніж у конкурентів. У цих компаній немає вибору: якщо вони не вживуть рішучих заходів, вони неминуче збанкрутують.

2. Компаніям, які на даний момент не перебувають у скрутній ситуації, але керівництво яких передбачає неминучість виникнення проблем, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, економічного оточення тощо.

3. Компаніям, які не мають проблем ні зараз, ні в найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, які провадять агресивну політику з розвитку. Вони не задовольняються поточним станом і за допомогою реінжинірингу бажають досягти кращого. Мотивами проведення реінжинірингу бізнес-процесів у таких компаніях можуть бути: впровадження інформаційних технологій (ІТ), сертифікація системи менеджменту якості, успішні приклади конкурентів, зміни у законодавстві. Саме так діяли підприємства АТХК "Київміськбуд" до 2011 року, вони всі сертифікували СУЯ, але стали жертвами законодавчого свавілля і корупції.

Процесний підхід до управління — один з найважливіших принципів ISO 9001-2008.

Процесний підхід — це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають всередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування.

Переваги процесного підходу:

- * вимірником якості і цінності продукції є задоволеність замовника;
- * кожен співробітник прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;
- * обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого; внаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності компанії;
- * розглядаючи весь процес створення цінності від початку і до кінця, можна оптимально планувати ресурси; це призведе до скорочення невиправданих витрат і максимально дозволить прослідкувати інвестиції, вкладені в проект із створення цінностей;
- * розгляд всієї послідовності дій із створення цінності дозволить побачити, на якому етапі закладається та або інша якість, можна шляхом застережливої дії уникати браку, досягати максимальної якості і усувати непотрібні втрати об'єктом управління. При процесному підході є процес, під яким розуміють:

* логічну послідовність дій, тривалу в часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, в якій цей процес протікає, і що перетворює вихідні (вхідні) ресурси в кінцеві (вихідні);

* сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи;

* логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.

На сьогоднішній день процесний підхід є найбільш прогресивний, тому широко застосовується у різних сферах діяльності. Він дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем, а також з'ясувати, де і коли виникла проблема і яка з організацій винна у її виникненні. Проте прозорі схеми в умовах сьогодення не вигідні корумпованим високопосадовцям, тому впровадження їх суттєво гальмується.

Етапи проведення реінжинірингу

1. Розробка образу компанії у майбутньому. Цей етап включає формування основних цілей компанії, виходячи з її стратегії, потреб клієнтів, загального рівня розвитку галузі і поточного стану компанії. Можливе застосування бенчмаркінгу для аналізу провідних фірм даної чи спорідненої галузі, які не є конкурентами і готові надати необхідну інформацію про себе. Визначення місії підприємства, політики і цілей.

2. Моделювання існуючого стану компанії (зворотний інжиніринг). На цьому етапі менеджери за участю розробників інформаційних систем повинні детально описати особливості бізнесу компанії, ідентифікувати і алгоритмізувати її основні бізнес-процеси, оцінити їх ефективність, провести анкетування і дослідження стану організації.

3. Перепроєктування бізнесу (прямий інжиніринг). Охоплює кілька стадій:

3.1. Перепроєктування бізнес-процесів. Передбачає розроблення ефективніших способів поєднання ресурсів компанії при здійсненні бізнес-процесів, визначення способів використання інформаційних технологій для їх прискорення і поліпшення, ідентифікацію необхідних змін у роботі персоналу.

3.2. Розробка бізнес-процесів компанії на рівні трудових ресурсів. Тут проектуються робочі процедури для тих видів діяльності, які необхідні для

реалізації нових бізнес-процесів, розробляється система мотивації, адекватна новим виробничим завданням, формуються робочі групи і групи підтримки якості, створюються програми підготовки спеціалістів тощо.

3.3. Розробка підтримуючих інформаційних систем. Розробляється інформаційна система для управління бізнес-процесами.

4. Впровадження перепроєктованих бізнес-процесів. Цей етап включає інтеграцію і тестування розроблених процесів і підтримуючої інформаційної системи, навчання співробітників, перехід до нової роботи компанії. Розробка пакета документів: настанов, процедур, інструкцій тощо.

Оцінка економічної ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Проведення проектів із реінжинірингу бізнес-процесів повинно бути економічно виправданим. Переваги нових процесів мають сенс тільки тоді, коли витрати не перевищують вигоди. Тому баланс між технічною й економічною доцільністю має вирішальне значення в реінжинірингу процесів. Однак технічні переваги нових процесів не гарантують економічного ефекту. У літературі з реінжинірингу багато говориться про "корінні" поліпшення в актуальних основних економічних показниках діяльності організацій: вартості, якості, витратах, послугах, темпах росту. При цьому виникає питання, чи можна кількісно оцінити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів з огляду на не тільки корінні поліпшення, але і витрати на проведення проекту. Оцінка економічної ефективності реінжинірингу бізнесу в цілому та ефективності впровадження систем автоматизованого проектування (САПР, СУЯ, ІТ) у реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема, є важливими питаннями в розробці методик перепроєктування бізнесу.

У проектах із реінжинірингу бізнес-процесів можна виділити наступні шляхи підвищення ефективності функціонування організації:

1. Скорочення тривалості бізнес-процесів. (БП)
2. Скорочення вартості бізнес-процесів. (БП)
3. Скорочення учасників бізнес-процесів (БП)
4. Поліпшення якості обслуговування клієнтів, отже, підвищення конкурентоспроможності організації.
5. Одночасне виконання різних робіт із вико-

ристанням баз даних і мережі (послідовність виконання функцій) процесів можна змінити, використовуючи зв'язок між комп'ютерами — робочими станціями — в реальному масштабі часу, це особливо важливо при розробці нової продукції.

6. Перехід до розподіленої організації даних, що забезпечує доступ до інформації з різних місць, отже, більш оперативному прийняттю оптимальних рішень.

7. Винесення частини процесів за межі організацій і надання клієнтам або постачальникам можливості доступу до інформаційних систем.

8. Координування дій, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації в межах організації.

9. Зменшення кількості контролюючих впливів, що призводить не тільки до прискорення процесів, зменшення їх вартості, але і до поліпшення психологічного клімату в колективі, створення атмосфери довіри.

10. Використання експертних систем та ІА СППР для залучення співробітників середньої кваліфікації до виконання складних висококваліфікованих робіт.

11. Контроль за конкретними екземплярами процесів і виявлення "вузьких місць" для їх усунення.

12. Підвищення стабільності функціонування організації за рахунок вибору оптимального варіанту процесу з безліччю версій складних процесів.

13. Поява інших можливостей, що пов'язані з використанням інформаційних технологій, а також участь у конкурсах, де стан системи менеджменту і підприємства оцінюється незалежними експертами.

При цьому витрати на проведення проекту за РБП складаються з витрат на організацію проекту (персонал, навчання персоналу, послуги консультантів, інструментальні засоби проведення проекту тощо) і витрат на розробку інформаційних систем підтримки (ІС) перепроєктованих процесів (персонал, навчання персоналу, розробка, впровадження і супровід ІС).

Висновок

Результати проведених досліджень та світова практика доводять, що вітчизняні компанії будуть все активніше залучені в процеси реінжинірингу. Серед основних переваг такого підходу можна

виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських. При використанні процесно-орієнтованого підходу в управлінні сам процес стає розподіленим регулятором якості складових його процедур, будучи орієнтованим на реального ринкового клієнта. Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення — колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності діяльності. Першим кроком в цьому була сертифікація СУЯ в будівельних організаціях. Позитивним результатом стало підвищення якості будівельної продукції і надання послуг інвесторам і це все без державного фінансування і підтримки. Цей позитивний досвід обов'язково повинен зберегтися і застосовуватися в майбутньому (тим більше, що це вже закладено в законодавчу базу ДБН АЗ.1.-5.2009). А негативні явища законодавчого свавілля та корупції, які стали причиною зникнення багатьох будівельних організацій і трудових колективів (ВАТ "ДБК-1", ВАТ "ДБК-3" м. Києва та ін.), безумовно, необхідно відповідним чином оцінити і розробити заходи із запобігання в майбутньому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Петрина О.Б. *Передумови формування та зміст економічної безпеки підприємства* / О.Б.Петрина / Науковий вісник НЛТУ України — 2010 — Вип. 20.3 с. 206 — 216.
2. Василенко В.О. *Антикризове управління підприємством* / В.О.Василенко / — К.ЦУЛ. 2003 — с. 504.
3. Йосиф Кондо "Управление качеством в масштабах компании", перевод с англ. Г.П.Маркова "АДЕФ" Україна — К., 2007. — с. 256.
4. Савенко В.І., Сухоросов І.М. "Енергозберігаючі технології та система управління якістю" "Будівельні матеріали, вироби та санітарна техніка" — К. 2009 — № 1(31) с.96–99.
5. ДСТУ ISO 9001-2009 *Системи управління якістю. Вимоги*.

АННОТАЦИЯ

На протяжении последних десятилетий рыночные превращения в Украине обуславливают изменения в системе управления строительными предприятиями, которые адекватно будут отвечать внешней и современной внутренней конкурентной среде.

Конкурентоспособность предприятия как объект управления является совокупностью взаимосвязанных элементов, направленной на обеспечение сильных позиций конкуренции, поддержания существующих и создание новых конкурентных преимуществ. В современных условиях в Украине происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых, соответствующим условиям конкуренции, инструментов и способов управления конкурентоспособностью предприятия, что и обуславливает актуальность изучения этой проблемы.

Ключевые слова: реинжиниринг, менеджмент, контроль, бизнес-процесс, система, принципы современной организации, анализ, рынок.

ANNOTATION

For the last decades market transformations in Ukraine cause changes in a control system of the construction enterprises which will adequately answer the external and modern internal competitive environment.

Competitiveness of the enterprise as object of management is the set of the interconnected elements aimed at providing strong positions of the competition, the maintenance existing and creation of new competitive advantages. In modern conditions in Ukraine there is a competition strengthening owing to what heads of the enterprises are in continuous search new, to the corresponding conditions of the competition, instrument and ways of management of competitiveness of the enterprise, as causes relevance of studying of this problem.

Keywords: reengineering, management, control, business process, system, principles of the modern organization, analysis, market.