

ВСТУП ДО ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. А. Скакун,
Київський національний університет
будівництва і архітектури

У статті систематизовано існуючі погляди на сутність, значення та класифікацію бізнес-процесів сучасних підприємств. На підставі виконаного узагальнення сформульовано визначення понять "бізнес-процес будівельного підприємства" і "бізнес-процес розвитку будівельного підприємства".

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Впровадження процесно-орієнтованого управління передбачає підвищення якості продукції усіх бізнес-процесів, завдяки чому забезпечується їх безперервність у суцільному процесному ланцюгу. Дискретність у часі наскрізного бізнес-процесу будівельного підприємства значною мірою зумовлена невідповідністю результатів виходу попереднього процесу критеріям входів наступного процесу. Потреба усунення певних недоліків будівельного виробництва вимагає додаткових витрат часу, ресурсів, фінансових коштів, знижуючи якість роботи та ефективність функціонування усієї системи в цілому, іншими словами, уповільнює економічний розвиток усієї господарської системи будівельного підприємства. Зазначене неузгодження бізнес-процесів має посилені негативний вплив у разі його виявлення на межі зіткнення виходів бізнес-процесів субпідрядника із входами бізнес-процесів генпідрядника, тому що розрив ланцюга в такому разі буде більш суттєвим і його усунення буде характеризуватися більшими витратами кожної із сторін, а отже, і більшими втратами цінності кінцевого продукту.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ

Процесно-орієнтоване управління було запропоноване західними науковцями саме як засіб підвищення якості продукції і конкурентоспроможності підприємства, і в цьому зв'язку варто пригадати ще висновки М. Портера [6]. Подальший розвиток ідея управління бізнес-процесами знайшла в працях А. Файоля [12], Р. А. Фатхутдінова [13], які роз-

глядали процесне управління як координацію робіт з реалізації загальних функцій управління протягом усього процесу управління. Останнім часом чимала увага приділяється проблемам інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів. Варто згадати роботи Хаммер М., Чампи Дж [14], Івлева В.А., Попової Т.В. [1], Ойхмана Е.Г., Попова В.Г. [4], Репіна В.В., Єліферова В.Г. [7], Рубцова С.В. [9], де підприємство, яке виробляє товари й послуги, розглядається у вигляді бізнес-системи, орієнтованої на задоволення потреб клієнта.

Метою написання статті є визначення сутності і складу бізнес-процесів будівельного підприємства, їх місця у забезпеченні якісного кінцевого результату. Звичайно, реалізація поставленої мети неможлива без попередньої систематизації і узагальнення існуючих підходів до ролі, місця і типології бізнес-процесів сучасних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Про необхідність уникати розривів у створенні ланцюгу цінності кінцевої та проміжної продукції через використання процесного управління зазначав Карл Х. Цайнінгер: "для набуття конкурентоздатності, інноваційності, ефективності, орієнтованості на клієнта та прибутковості слід оперувати набором цілісних процесів, які долають бар'єри "замкнутості функціональних підрозділів" [2].

Особливо це стосується часового аспекту споживчої цінності кінцевої будівельної продукції, роль якої зростає в умовах прискореного нау-

ково-технічного прогресу та стрімкого зниження вартості грошей у часі. Проте із зростанням складності системи, в тому числі й організаційно-економічної, до яких належать будівельні підприємства усіх типів, підвищується імовірність відмов її складових, що свідчить про актуальність розробки науково-практичних засад процесно-орієнтованого управління у будівництві.

Бізнес-процеси можуть бути різних видів і типів, мають відмінні характерні риси, є взаємопов'язаними і взаємозалежними. При цьому поняття "бізнес-процес" в економічній літературі найчастіше пов'язане із цілою низкою економічних категорій, передусім планування, бюджетування, облік, контролінг, менеджмент, аналіз (функціонально-вартісний, техніко-економічний, фінансовий), економічна додана вартість та споживча цінність.

Хоча, як уже зазначалося, М. Портер [6] наголосив на відсутності універсального переліку бізнес-процесів, окремі процеси і способи їх впровадження доцільно систематизувати за істотними класифікаційними ознаками, що частково виконано у дослідженнях вітчизняних й зарубіжних фахівців з процесного управління. Класифікацію бізнес-процесів, які забезпечують стабільний економічний розвиток вітчизняних підприємств, в тому числі і будівельних, з урахуванням наявних в економічній науці підходів, наведено на схемі (рис. 1).

Як показано на рисунку, критеріїв до класифікації бізнес-процесів існує ціла низка (принаймні дев'ять):

- носій відповідальності за вихід процесу;
- техніка управління створенням та доведенням до споживачів нової цінності;
- забезпечення конкурентоспроможності, зіставність для різних сфер діяльності;
- сприяння підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- організаційно-функціональна роль;
- спрямованість бізнес-процесу;
- внесок у створення доданої цінності;
- учасники бізнес-процесу;
- спрямованість на створення доданої цінності.

Проте виділені на цій основі групи бізнес-процесів істотно дублюють одна одну, що свідчить про недосконалість і часткову неузгодженість думок вітчизняних та зарубіжних фахівців з процесного управління.

Так, бізнес-процеси розвитку, які є предметом даного дослідження, явно не виділені у зарубіжних дослідників. Опосередковану ж їх інтерпретацію подано у системах

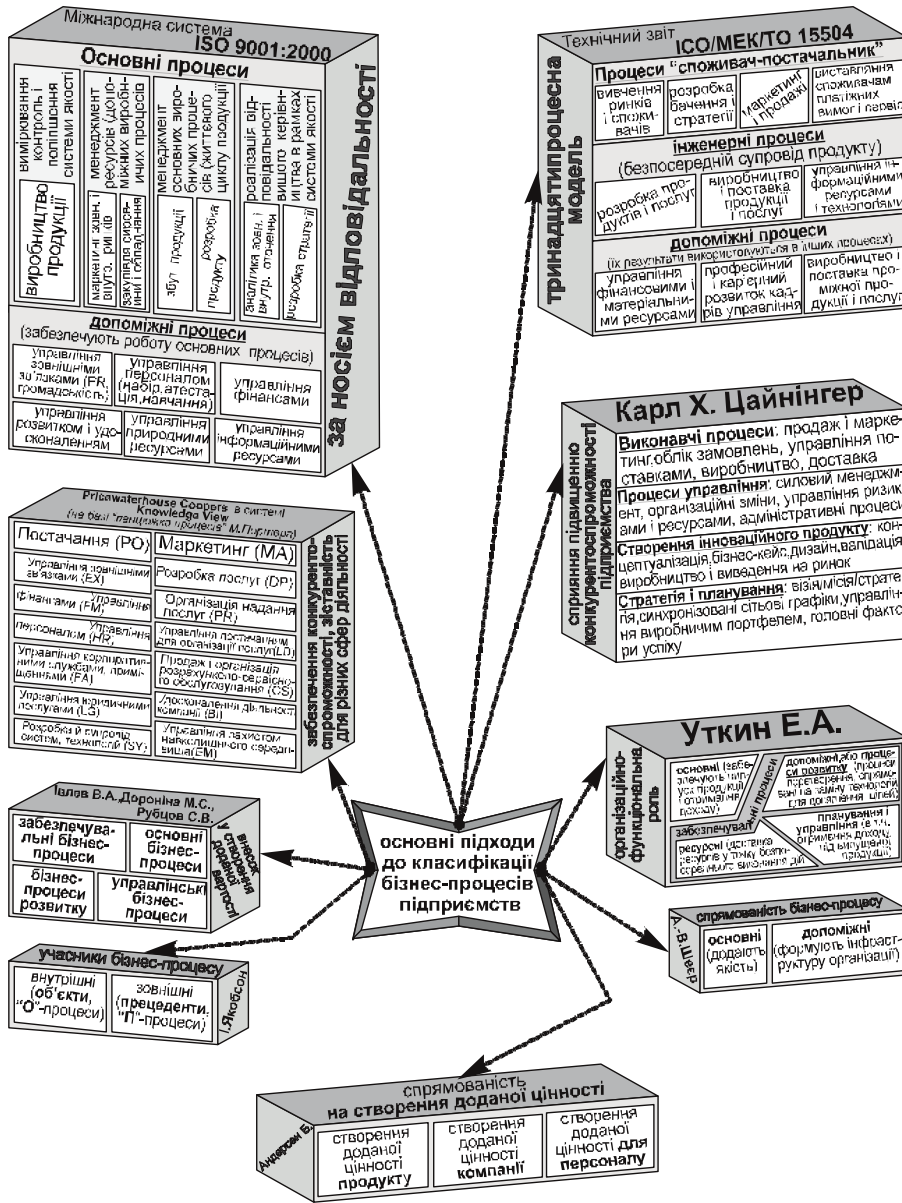


Рис. 1. Основні концепції класифікації бізнес-процесів сучасних підприємств

ISO (стандарти й тринадцятипроцесна модель) [16], Knowledge View (Pricewaterhouse Coopers) і класифікації Карла Х. Цайнінґера [2], оскільки виокремлюються основні процеси створення інноваційного продукту (проте тринадцятипроцесна модель відносить їх до інженерних процесів) та допоміжні процеси управління удосконаленням і розвитком компанії, підвищення кваліфікації співробітників. Значно більше спільних рис мають погляди на процесне управління російських економістів: як за критерієм створення доданої вартості (Івлєв В.А. [1], Дороніна М.С., Рубцов С.В. [8]), так і за організаційно-функціональною роллю (Уткін Е.А. [11]) наявна група процесів розвитку. Проте згідно з першим підходом, бізнес-процеси розвитку не ототожуються із забезпечувальними процесами, натомість Е.А. Уткін розглядає бізнес-процеси розвитку як допоміжні і вважає їх одною із підгруп

забезпечувальних процесів.

Невизначеність з приводу місця бізнес-процесів розвитку у господарській діяльності підприємств взагалі і будівельних підприємств зокрема, і відповідно відсутність точного визначення складу цього елементу менеджменту негативно впливає на якість будівельної продукції і результат функціонування будівельного комплексу держави.

Тому на підставі проаналізованих вище концептуальних підходів процесно-орієнтованого управління пропонуємо наступне визначення поняття "бізнес-процес будівельного підприємства": це цілісний ланцюг узгоджено функціонуючих ланок, які за допомогою технології та організації перетворюють вхідні ресурси на результат (початкову, проміжну або кінцеву продукцію), споживча цінність якого для клієнта перевищує вартість витрачених на нього ресурсів.

На думку автора, таке визначення найбільш повно відображає економічну доцільність впровадження процесно-орієнтованого управління будівельними підприємствами.

Виконаний аналіз наукових підходів до сутності процесного управління та його місця в системі управління якістю продукції будівництва дозволяє провести декомпозицію бізнес-процесів будівельного підприємства (схема на рис. 2). Основним процесом для будівельних підприємств-підрядників та для більшості генпідрядних підприємств є сукупність процесів "будівельного майданчику" загально-будівельних (монтажно-укладальних) та пусконаладжувальних, виходом яких є проміжна або кінцева будівельна продукція. До забезпечувальних процесів в першу чергу варто віднести логістичні — для безпосереднього забезпечення ресурсних входів основних процесів та економіко-правові процеси, які складають необхідну передумову і для основних процесів, і для логістичних, а також забезпечують інші, крім матеріальних, входів основного процесу. Проектно-організаційні процеси одночасно забезпечують як входи основного процесу шляхом оптимізації розподілу ресурсів між роботами, так і супроводжують сам процес, сприяючи отриманню якості продукції, раціональному використанню всіх видів ресурсів та скороченню їх непродуктивних витрат (в тому числі і часових). Супровідними забезпечувальними процесами є фінансово-фіскальні та частина адміністративних процесів, адже створення будівельної продукції характеризується тривалим виробничим циклом, який перевищує тривалість періодів сплати основних податків та формування, здачі регулярної фінансової звітності. Оскільки виконання обсягів будівельно-монтажних та інших робіт й здійснення розрахунків за ними складає інформаційні підстави для формування фінансової звітності й обчислення сум податків, які підлягають перерахуванню до бюджету, наявність розривів у ланцюжку основних будівельних та фінансових процесів дестабілізує діяльність будівельного підприємства і може спричинити його кризу.

До бізнес-процесів розвитку будівельного підприємства, які в одній із класифікацій на схемі (рис. 1) позначені як допоміжні процеси перетворення, на думку автора, слід віднести ремонтно-відновлювальні процеси і маркетингові процеси (рис. 3). Певна частина ремонтно-відновлювальних процесів спрямована на просте й розширене відтворення засобів механізації й автоматизації будівельних процесів, а інша — діагностичне, ремонтно-сервісне і технічне обслуговування устаткування та інструменту, що



Рис. 2. Декомпозиція бізнес-процесів будівельних підприємств

може забезпечити диверсифікацію видів діяльності, тобто сприяти організаційно-економічній адаптації. 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 тривалості стадії прискореного розвитку будівельного підприємства та забезпечують його адаптацію до вимог конкурентного оточення. Запропонована схема може бути використана і для діагностики проблемних ділянок процесного управління, вивчення слабких місць організації фінансово-господарської діяльності та встановлення загроз стабільному розвитку будівельного підприємства. Виокремивши цілісні блоки процесів і оцінивши цінність спожитих ними ресурсів у зіставленні із споживою вартістю отриманого виходу, може бути встановлено "слабке місце" ланцюга, усунення якого не виключає аутсорсингу (залучення зовнішніх ресурсів чи послуг інших підприємств-супутників).

Крім типологізації бізнес-процесів, існують типові способи й прийоми, застосовувані при перепроєктуванні бізнес-процесів у ході реінжинірингу [8,13]. Однак існує і протилежна думка [10], одним із засновників якої є Пол Стрессман [15], який вважає, що реінжиніринг не є чимось но-

вим. Вчений посилається на літературу 50—60-х років, де містилися конструктивні пропозиції радикального удосконалення процесів в результаті ретельного їх пересмислення. Чималої критики зазнає реінжиніринг і через його високі, проте не досить виправдані витратомісткість, радикальність та ризикованість — адже успішними виявляються лише 30—40% реалізованих проєктів з реінжинірингу бізнесу різних підприємств (промислових, торговельних, сфери послуг). Тому справедливим є отождення реінжинірингу із "проєктуванням нової будівлі, яке неможливе без знання й розуміння взаємодії оточення із об'єктом проєктування" [3]. Основним недоліком технології реінжинірингу на сьогоднішній день є те, що вона від самого початку орієнтована на поліпшення поточної операційної діяльності підприємства, у той час як будь-які кардинальні управлінські рішення з адаптації підприємства до змін оточення передусім повинні мати стратегічну (довгострокову) орієнтацію. Тобто необхідне комплексне перепроєктування всіх елементів внутрішнього середовища підприємства, а не лише окремих бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Бізнес-процеси будівельного підприємства, на відміну від інших видів економічної діяльності, характеризуються більшою складністю, витратомісткістю та тривалістю отримання виходів. У той же час якість кінцевої продукції є більш чутливою до неузгоджень у часі основних або забезпечувальних процесів. Серед забезпечувальних процесів чималої уваги заслуговують бізнес-процеси розвитку, виходами яких є збільшення кількісних параметрів і показників віддачі використаних ресурсів.

Визначення сутності і складу бізнес-процесів будівельного підприємства потребують уточнення в залежності від специфіки виконува-

них будівельних робіт та місця конкретного підприємства у системі договірних і фінансових відносин на стадії зведення будівельних об'єктів. Також у подальших дослідженнях даної проблеми доцільно уточнити систему взаємозв'язків між окремими під процесами у загальному наскрізному бізнес-процесі будівельного підприємства.

Література:

1. Ивлев В.А., Попова Т.В. Процессная организация деятельности: методы и средства // [Http://www.user.cityline.ru/~anatech](http://www.user.cityline.ru/~anatech)
2. Карл Х. Цайнінгер. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкуренції // "Києво-Могилянська Бізнес Студія". — №9, 2004.
3. Кутелев П.В., Мишурова И.В. Технология реинжиниринга бизнеса: Учебное пособие. — Москва: ИКЦ "МарТ". — 2003. — 176 с.
4. Ойхман Е.Г., Попов В.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 336 с.
5. Плескач В.А. Информационные технологии та системи. — К.: Книга, 2005. — 520 с.
6. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 495 с.
7. Репин В.В., Елиферов В.Г. Этапы внедрения процессного подхода // <http://www.finexpert.ru/>
8. Робсон М., Улах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 227.
9. Рубцов С.В. Уточнение понятия "бизнес-процесс" // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — №6. — С. 24—27.
10. Усанов И.Г. Трансформация предпринимательских структур методом реинжиниринга бизнес-процессов // Вестник Инжэкона. — 2007. — Вып. 2 (15). — С. 328—332.
11. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. — М.: Экмос, 2000. — 352 с.
12. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992. — 352 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. — 208 с.
14. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.
15. Strassman P.A. The Hocus-Pocus of Reengineering: Information Technology and Business Process Redesign // *Sloan Management Review*, 1990 (Summer), 11—27.
16. Офіційні сайти ISO — <http://www.iso.staratel.com/index.html>, <http://www.iso9000.ru/>



Рис. 3. Склад бізнес-процесів розвитку будівельних підприємств