

УДК 690:658.5.011

КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНЕ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Лук'янова О.Ю.

*Інституту економіки та управління
РВНЗ «Кримський гуманітарний університет»
м. Ялта*

Стаття присвячена визначенню базису щодо формування бізнес-процесів будівельних підприємств на сучасному етапі. На основі застосування клієнт-орієнтованого підходу розроблено трьох-етапний метод формування основних бізнес-процесів підприємства з урахуванням потреб конкретних сегментів будівельного ринку. На першому етапі завдяки використанню класичних методів маркетингу здійснюється сегментування будівельного ринку з вибором найбільш привабливих для підприємства сегментів. На другому етапі позиціонування визначаються споживчі властивості товару для обраних сегментів ринку. На третьому етапі знання технології будівельного виробництва, споживчих властивостей товару сегмента дозволяє сформувати його бізнес-процес.

Ключові слова: будівельний, підприємство, менеджмент, метод, процесний, підхід.

The article is devoted to construction enterprises business processes formation basis defining nowadays. Basic business processes forming three-step method was developed based on customer-oriented approach and construction market specific segments needs. On the first step it is made construction market segmenting by using marketing classical methods for the most attractive segments selection to the company. On the second one it is determined positioning consumer goods properties to the chosen market segment. On third step it is designed and applied specific business process based on construction technology knowledge and particular segment consumer goods properties.

Keywords: construction, enterprise, management, method, process, approach.

Актуальність проблеми. На сьогоденному етапі розвитку вітчизняної економіки дуже важливе рішення питання щодо адаптації підприємств до загально прийнятих у світі вимог, однією з яких є впровадження у діяльність економічних суб'єктів процесного менеджменту, що більш докладно обґрунтовувалося у попередніх публікаціях [3; 4]. Але при

посиленні ринкової влади, конкуренції недостатньо лише сформувати бізнес-процеси підприємства та управляти ними, необхідно, щоб вони задовольняли умові максимального задоволення клієнтів, базуючись на VOS-підході [6; 7; 8], що визначає вимоги до клієнт-орієнтованого формування бізнес-процесів.

Аналіз останніх наукових досліджень. Особливості дизайну, впровадження, супроводу процесного менеджменту досліджували автори Р. Ангус, А. Беттс, А. Браш, У. Браун, Т. Боутрос, С. Валлабанен, Т. Давенпорт, Дж. Джестон, Р. Джонстон, М. Дюмас, В. Еліферов, Х. Йоханссон, А. Капітула, Я. Мендлінг, Є. Молінські, М. Ла Роса, Є. Ойхман, Т. Орехова, Д. Оукес, І. Панін, Л. Подлипаєв, Є. Попов, Т. Пурди, Г. Раммлер, К. Роуз, Х. Рейджерс, В. Рєпін, М. Серов, М. Хаммер, С. Чамберс, Дж. Чампі, Є. Шельмин та інші. Удосконаленням управління взагалі та стосовно будівельного комплексу займалися Р. Брейтенбюхер, Н. Верхоглядова, А. Войтенко, А. Гойко, А. Городецький, Є. Гриша, Л. Джайн, П. Каюк, А. Котова, Ш. Лі, В. Ліндсей, Б. Лінтз, А. Лісіцин, Дж. Неліс, Ю. Орловська, О. Паршина, Ю. Пинда, П. Рогожин, Ю. Сіміонов, Ф. Стангенберг, І. Степанов, В. Тенг, Ю. Тесля, В. Ткаченко, А. Товба, Р. Тянь, В. Федоренко, П. Фісуненко, М. Хан, Р. Хаулетт та інші. Але питання розробки методичного підходу формування основних бізнес-процесів за вимогами клієнтів запропоновано не було, що й визначило мету статті.

Мета роботи – розробити базис клієнт-орієнтованого формування бізнес-процесів будівельних підприємств на сучасному етапі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Згідно з методичним підходом до реалізації процесного менеджменту на підприємствах будівельного комплексу України [3] основою для формування їх основних бізнес-процесів (BPGs_i) є товари, які мають певні споживчі властивості для задоволення конкретних сегментів будівельного ринку (Gs_i), що відповідатиме умовам орієнтованості на клієнтів. Ці товари є виходами основних бізнес-процесів, аналогічно, як й інформація, пов'язана з ними. Для отримання цих «виходів» необхідно відповідним чином використовувати підібрані «входи» – ресурси, які надходять до переробки, інформацію, матеріали, «механізми» – персонал, технологічне виробниче обладнання, «управлінський вплив» – стандарти, регламен-

ти тощо, а також правильну послідовність дій – потік робіт виконання бізнес-процесу. Оскільки бізнес-процес – послідовний взаємозв'язок дій та компонентів входу, виходу, механізму та керуючого впливу, потрібних для виробництва товару.

Метод формування основних бізнес-процесів будівельного підприємства з урахуванням споживчих властивостей товару для конкретного сегменту будівельного ринку слід розуміти як спосіб вирішення конкретних завдань досягнення мети формування бізнес-процесів, сукупність прийомів і операцій практичного й теоретичного характеру для реалізації цього. Будівельний ринок, в свою чергу, визначається як сукупність субринків готелів і об'єктів тимчасового розміщення, житлової міської нерухомості, житлової заміської нерухомості, офісних будівель, розважальної нерухомості, торгових центрів, складів і логістичних центрів. Розроблений в ході дослідження метод формування бізнес-процесів будівельного підприємства з урахуванням забезпечення споживчих властивостей товару, який задовольняє конкретний сегмент будівельного ринку, реалізується за допомогою алгоритму (рис. 1).

Етап I алгоритму – сегментація – в загальному вигляді являє собою логічно обґрунтований спосіб визначення груп споживачів тих чи інших товарів будівельних підприємств, які існують на ринку, або тих, що готуються до впровадження, та виявлення більш значущих параметрів при задоволенні їх користувачів. Починається етап з формування робочої команди для дослідження ринку та виділення товару сегмента (G_s): у команду мають входити фахівці будівельного підприємства, консультанти з консалтингових фірм, представники інших зацікавлених сторін. У робочій команді закріплюються права, обов'язки, відповідальність, роботи, що виконують її члени.

Проводиться підбір необхідного інструментарію для аналізу. Потім здійснюється розробка та відбір критеріїв для проведення попередньої сегментації (виділення груп споживачів): географічних, демографічних, психографічних, поведінкових. Сегментація спрямована на пошук кінцевих споживачів: фізичних осіб – власників та користувачів майна, при цьому береться до уваги той факт, що пошук об'єктів юридичними особами також здійснюється через бачення окремих осіб.

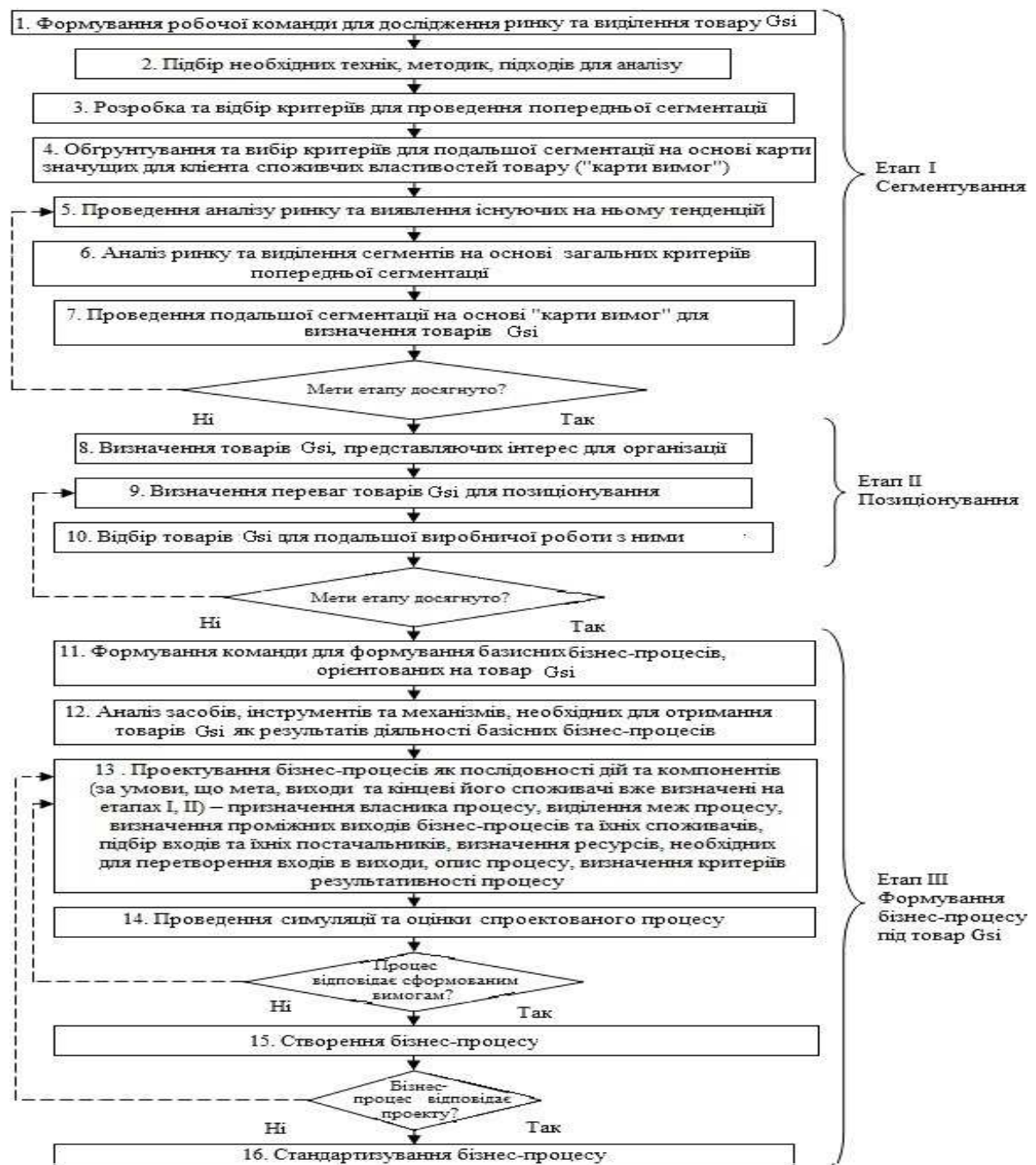


Рис. 1. Алгоритм методу клієнт-орієнтованого формування бізнес-процесів

Критерії сегментації мають бути скоректовано із врахуванням особливості будівельних підприємств та споживачів їхніх товарів. За географічними критеріями покупців будівельного ринку сегментують за належністю до регіонів, поділяють їх на мешканців міської, приміської та сільської місцевості. В АРК згідно з дослідженнями будівельних підприємств співвідношення звернень за товарами становить: міська місцевість – 69%, приміська – 27%, сільська – 4%. Це співвідношення

протягом 2008-2012 р. практично не змінилося, відхилення значень за групами становило 0,4-0,7%. Демографічні критерії для замовників будівельних підприємств фізичних осіб при виконанні приватних замовлень мають включати: вік (від 18 до 24 років; від 25 до 34 років; від 35 до 49 років; від 50 до 64 років; старші 65 (65+)); стать (чоловіча, жіноча); соціальний тип (керівники об'єднань, організацій, підрозділів, фахівці та інші); дохід та інші критерії, значущі для будівельного підприємства). Результати аналізу споживачів досліджуваних товарів за критеріями «вік/замовлення» для замовників-фізичних осіб – на рис. 2.

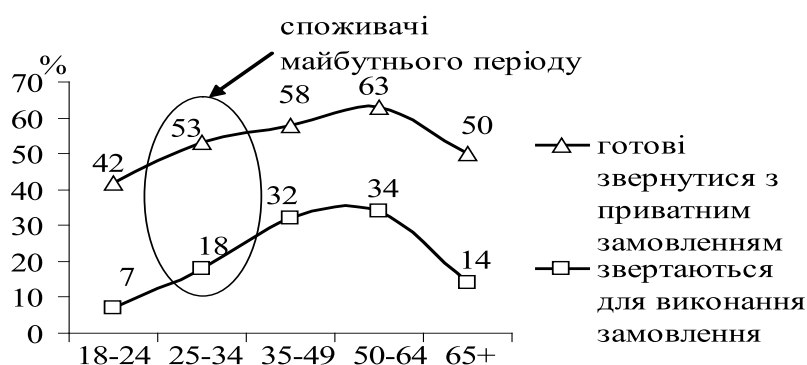


Рис. 2. Співвідношення вікових груп і замовлень в будівельних підприємствах (АРК)

Дані критерії в дослідженні були корисні при виділенні товарів сегмента (Gs₁). Під час виконання роботи було досліджено потенційних клієнтів будівельних підприємств, готових звернутися для виконання замовлення, і проведено аналіз реальних звернень. У 2008-2012 рр. відхилення значень складало 0,3-0,6% без чіткої закономірності щодо вікових груп. Зацікавленість будівельних підприємств мають викликати не тільки групи, що дають максимум замовлень в даний момент, але «споживачі майбутнього періоду».

На рис. 3 наведені результати аналізу за психографічними критеріями для споживачів досліджуваних товарів.

Психографічними критеріями для будівельних підприємств мають бути критерії для виділення груп споживачів на основі динамічних стереотипів, до яких можна віднести такі базові поведінкові типи-патерни: 1) консервативні освічені споживачі; 2) досвідчені високоосвічені споживачі; 3) орієнтовані на імідж споживачі, що здобувають освіту; 4) базові споживачі; 5) «професійні» споживачі (для подальшого перепродажу, здачі нерухомості тощо).

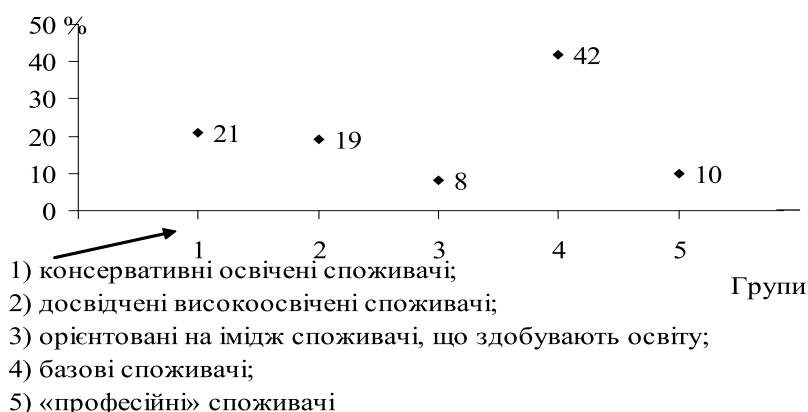


Рис. 3. Розподіл споживачів товарів будівельних підприємств за психографічними критеріями (АРК)

Поведінкові критерії для будівельного підприємства мають включати різні категорії реакції покупця на товар та пов'язані з ним дії: випадки звернення за товаром, готовність до придбання товару, поведінка під час здійснення вибору товару та інші. За критерієм «випадки та частота звернень за товаром» покупці може бути розподілено на такі групи: 1) звертаються за товаром повторно, неодноразово; 2) повторно одноразово; 3) не звертаються за даним товаром, але потенційно мають можливість звернутися за його аналогами; 4) не звертаються за такими та подібними товарами – для досліджуваних товарів результати аналізу відображено на рис. 4

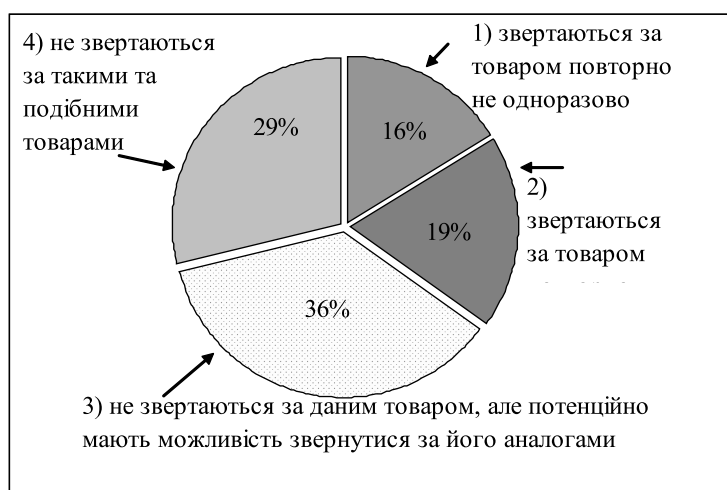


Рис. 4. Розподіл споживачів будівельних підприємств за поведінковим критерієм «випадки та частота звернень за товаром» (АРК)

За поведінковим комплексним критерієм «поведінка при здійсненні вибору споживача товару будівельного підприємства», можна визначити такі особливості покупців: 1) просять дати рекомендації; 2) віддають

перевагу товарам, які отримали високу оцінку (сертифікати тощо); 3) вважають, що ціна – пряме відображення якості товару; 4) купують товар випадково; 5) належать або хотіли б входити в товарні клуби тощо (для досліджуваних товарів результати аналізу наведено на рис. 5 (інформацію наведено за 2012 р., відхилення досліджуваних значень в 2008-2012 рр. становили 0,2-0,8%, дані в відсотковому співвідношенні від загальної кількості респондентів).



Рис. 5. Розподіл споживачів будівельних підприємств на групи за поведінковим критерієм «поведінка під час здійснення вибору споживачем товару будівельного підприємства» (АРК)

Далі будівельним підприємством здійснюється обґрунтування й вибір критеріїв для подальшої сегментації на основі карти значущих для клієнта споживчих властивостей товару («карти вимог») (визначення товару сегмента, що володіє певними споживчими властивостями для задоволення споживачів) (складання карти залежить від специфіки товарів, у загальному вигляді там може бути враховано країни-виробники товарів, якщо на ринку представлені товари різних країн; регіональні будівельні підприємства-виробники товарів; тип товару з обумовленою товарної групи, який характеризується низкою споживчих властивостей, що притаманні йому та відрізняють його від аналогічних товарів або товарів-замінників; тип інформування про хід виробництва товару; супровід товару; ціна по групі товару (низька, середня, висока стосовно конкретних товарних груп), споживчі властивості іміджу товару: популярність, престижність та інші). Результати аналізу, проведеного під час виконання роботи, для досліджуваних товарів наведено на рис. 6 (інформацію подано за 2012 р., у 2008-2012 рр. відхилення значень скла-

дали 0,6-0,9% і не мали чіткої закономірності щодо «карт вимог» груп).



Рис. 6. Фрагмент «карти вимог» споживачів досліджуваних товарів будівельних підприємств (АРК)

Після визначення методичного інструментарію, необхідного для дослідження на попередній фазі реалізації алгоритму пропонованого методу формування бізнес-процесів під товар сегмента, здійснюється перехід до наступної фази – безпосереднього проведення аналізу ринку та виявлення існуючих в ньому тенденцій: збір інформації, її систематизація, аналіз для визначення структури, обсягів, специфіки, характеристик; здійснюється аналіз ринку й виділення сегментів на основі загальних критеріїв попередньої сегментації – проводиться опитування споживачів, дослідження, необхідні для попереднього виділення їхніх груп.

Подальша сегментація на основі критеріїв «карти вимог» для визначення товарів сегмента (G_{s_i}) проводиться на основі результатів аналізу ринку та виявлених існуючих у ньому тенденцій. Якщо етап I (сегментування) завершений успішно, здійснюється перехід до етапу II – позиціонування, якщо ні – проводяться додаткові дослідження. Після визначення товарів сегмента (G_{s_i}) конкретне будівельне підприємство виділяє ті товари, які представляють інтерес безпосередньо для нього, визначає їхні переваги для позиціонування (атрибутивного позиціонування, позиціонування переваг, акцент на певній аудиторії, акцент на конкурентах, позиціонування якості, акцент на престижі, цінова гра), що виходить зі своїх виробничих особливостей та порівняння з існуючими товарами конкурентів, і відбирає товари G_{s_i} для подальшої виробничої роботи з ними.

Оцінка можливості використання різних видів позиціонування одним з досліджуваних будівельних підприємств для виділених для нього товарів сегмента, на прикладі товарів G_{s_i} «Будівництво котеджу за індивідуальним проектом», «Будівництво котеджу за типовим проектом», «Будівництво елітного житлового будинку» наведено на рис. 7.



Рис. 7. Оцінка можливості використання різних видів позиціонування будівельним підприємством

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що за його результатами вид позиціонування, який не підходить для цього будівельного підприємства – акцент на конкурентах, щодо інших, – підприємство може їх комбінувати для досягнення поставленої мети. Коли цей етап успішно завершено, здійснюється перехід до етапу III – формування бізнес-процесів під товари сегмента G_{s_i} , якщо ні – проводяться додаткові роботи етапу II.

При створенні команди для формування базисних бізнес-процесів, орієнтованих на товар сегмента G_{s_i} , визначається її склад – консультанти з консалтингових фірм, фахівці будівельного підприємства, представники інших зацікавлених сторін; встановлюється на яких етапах формування процесного менеджменту будівельного підприємства необхідне залучення різних фахівців, які будуть брати участь (з розвитку автоматизації процесів, з вимог систем якості ISO 9001:2008, зі створення, вдосконалення бізнесу й технологій, бізнес-аналітики, фахівці зі зміни організацій по процесно-орієнтованому типу, проект-менеджери, фахівці з управління людськими ресурсами та інші). Члени команди здійснюють аналіз необхідного інструментарію та механізмів, необхідних для створення товарів сегменту (G_{s_i}) як результатів діяльності базисних бізнес-процесів $BP_{G_{s_i}}$, проектують бізнес-процеси як послідовність дій і їхніх компонентів (входів, виходів, механізму, управлінського впливу) (за умови, що мета, виходи і кінцеві його споживачі вже визначено на етапах I, II), призначаються власники бізнес-процесів. Також необхідним є виділення меж бізнес-процесів, визначення їхніх проміжних виходів та споживачів,

підбір входів і їхніх постачальників, позначення ресурсів, необхідних для перетворення входів на виходи, опис процесу, визначення критеріїв результативності процесу, після чого за допомогою комп'ютерних засобів здійснюється симуляція та оцінка правильності спроектованого процесу. Сформовані процеси по відношенню до існуючої ситуації в будівельному підприємстві будуть процесами майбутнього стану. Якщо процес відповідає сформованим вимогам, то здійснюється перехід до створення бізнес-процесу, якщо ні – проводяться додаткові роботи. Коли бізнес-процес відповідає меті проведеної розробки, його стандартизують – проводиться затвердження та закріплення документально змінених бізнес-процесів у відповідності з існуючими стандартами.

Висновки. Пропонований у нашому дослідженні метод формування бізнес-процесів будівельного підприємства з урахуванням забезпечення споживчих властивостей товару, що задовольняють споживачів конкретного сегмента будівельного ринку нерухомості, дозволяє реалізовувати клієнт-орієнтований підхід в діяльності будівельних підприємств. Результати дослідження можуть бути застосовані фахівцями регіональних інноваційних органів, студентами економічних спеціальностей українських вузів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бизнес-словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: – <http://www.lib.deport.ru>.
2. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: – <http://www.dic.academic.ru>.
3. Лук'янова О. Ю. Формування математично-формалізованого підходу до рішення завдання впровадження проекту процесно-орієнтованого менеджменту (для підприємств будівництва) / О.Ю. Лук'янова // Вісник Донецького національного університету. – 2011. – Спецвипуск. – Т. 2. – С. 177-180.
4. Лук'янова О. Ю. Алгоритм впровадження РОМВО в будівельних організаціях України в сучасних умовах / О. Ю. Лук'янова // Вісник Донецького національного університету. – 2012. – Т.1. – С. 106-109.
5. ISO 8402 [Electronic Source] – Mode of Access: <http://www.iso.org>.
6. ISO 9001:2008 [Electronic Source] – Mode of Access: <http://www.iso.org>.
7. Shillito M. Acquiring, processing, and deploying voice of the customer / M. Shillito. – LLC, CRC Press, 2010.
8. Weinstein A. Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retaining Customers / A. Weinstein. – Boca Raton: CRC Press, 2012.