

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВНИЦТВА ШЛЯХОМ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

IMPROVING EFFICIENCY CONSTRUCTIONS BY MEANS BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Литвиненко О.В., здобувач (КНУБА, м. Київ)

Lytvynenko O.V., postgraduate student (Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv)

Запропоновано реінжиніринг в якості засобу підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств та підвищення ефективності організації будівництва. Шляхом скорочення часу окремих функціональних потоків можна скоротити собівартість та терміни будівництва, отримати додаткові конкурентні переваги .

The article suggests the use of re-engineering as a means of improving the competitiveness of construction companies and increase the efficiency of the construction process.

Business engineering "should be seen not as a one-time adjustment technology business processes of construction, as well as regular management technology for improving business processes.

The article is an example of reengineering as a tool for improving the competitiveness of the construction enterprises. It is proved that the combination of functional flows, reducing the workflow leads to a reduction in terms of construction, reducing construction costs.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, будівництво, конкуренція

Key words: reengineering, business process, construction, competition

В останні роки конкуренція на будівельному ринку різко загострилася внаслідок кризових явищ в економіці. Рентабельність операційної діяльності будівельних підприємств постійно знижується, при зростанні вимог до якості будівельних робіт та

послуг, посилення контролю за фінансовим станом будівельних компаній. Ця проблема загострюється глобальною фінансовою кризою, падінням платоспроможного попиту на будівельну продукцію, збільшенням розмірів та термінів погашення дебіторської заборгованості, постійними змінами податкової політики.

У цьому зв'язку будівельні підприємства зіткнулися з необхідністю раціоналізації власних бізнес-процесів, особливо тих, що здійснюються під час основної діяльності, тобто під час виконання робіт за договорами підяду. При цьому стан бізнес-процесів під час організації будівництва багатьох будівельних підприємств набагато відстає від європейських компаній, що у разі лібералізації українського будівельного ринку, входження на нього великих європейських компаній, загрожує українським підприємствам втратою конкурентних позицій, внаслідок чого більшість компаній можуть зіткнутися зі значними труднощами в майбутньому.

Враховуючи актуальність завдання з оптимізації бізнес-процесів підприємства, цьому питанню у своїх працях приділяли увагу наступні вчені: М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Девенпорт, Дж. Шорту Р. Манганеллі, М. Клайн; Д. Стодарт, Л. Ендрюс, М. Робсон, Ф. Уллах, Дж. Мартін, Г.В. Лагутін, О.А. Тугай, С.А. Ушацький, Р.Б. Тянь, А.В. Шпаков та інші.

Оцінка діяльності будівельних компаній за певними показниками, застосування в практиці будівництва моделей організаційного проектування, проектного менеджменту, взаємодія окремих учасників будівництва як бізнес-підрозділів в рамках одного проекту відомі у світі. У багатьох країнах розвивається практика введення окремих корпоративних регламентів та стандартів, яка вже випробувана на багатьох будівельних майданчиках. Проте українськими будівельними компаніями досить мало застосовуються можливості з підвищення ефективності організації будівництва, що надають методи реінжинірингу бізнес-процесів його учасників.

Тому метою статті є описання реінжинірингу бізнес-процесів в якості засобу постійного удосконалення організації будівництва.

Підвищення ефективності організації будівництва шляхом реінжинірингу бізнес-процесів виявляється можливим, так як на рівні будівельного майданчика реалізуються всі основні напрямки

діяльності, характерні для окремої компанії: планування, управління структурою і будівельними процесами, фінансовий менеджмент, управління персоналом і т.д. Часто в українських реаліях названі процеси влаштовані неефективно, що зменшує ефективність операційної діяльності усіх будівельних компаній, що задіяні в процесі зведення об'єкту.

Будівництво є складним організаційно-управлінським комплексом, який можливо представити у вигляді окремої динамічної системи, склад учасників якої, їх організаційно-економічні зв'язки, конкурентні переваги у кожен окремий момент часу є різними. Описувати абсолютно усі елементи і зв'язки даної системи немає необхідності, проте необхідно визначити найбільш суттєві елементи, зв'язки, головні проблеми, шляхи їх вирішення та критерії оцінювання.

Для початку проектування моделі бізнес-процесу потрібно виділити його основні функції у межах учасників будівництва, структурних підрозділів, виокремити підпроцеси, функції, операції, визначити основні параметри системного стану бізнес-процесу, а саме показники швидкості, взаємозв'язки та маршрут його функціональних потоків.

Для визначення норм часу виконання функцій пропонується розглянути бізнес-процес на прикладі постачання та встановлення холодильного обладнання при будівництві складського приміщення у м. Харків. Загальний строк постачання даного обладнання, що оголошувався виробником до реінжинірингу - 120 робочих днів, з яких близько 30 днів триває проектування, близько 20 днів підготовка дозвільних документів на експорт та доставку обладнання, решта – підготовчий та будівельний періоди.

У табл. 2 наведено фрагмент реінжинірингу даного бізнес-процесу шляхом здійснення однієї з п'яти дій (№1- заміна процесу на інший, №2 - відміна процесу, №3- суміщення декількох процесів, №4- введення додаткового процесу, №5- передача функцій іншими учасникам), здійснення яких дозволило скоротити фактичний термін здійснення бізнес-процесу на 25 днів. Майже за кожен документ, що супроводжує функцію відповідальний або сам виконавець, або безпосередній керівник підрозділу. Це значно спрощує маршрут руху процесу через економію робочого часу на ознайомлення та візування документів, на які вже чекають в інших організаційних підрозділах підприємства.

Таблиця 1

Процес реінжинірингу будівництва (фрагмент)

Резерв покращення	Планова тривалість (дні)	Фактична тривалість (дні)	Основні процеси, що забезпечують резерв	Забезпечення цілей			Результати
				а	б	в	
Функція 1.1 (без змін)	2	2	-	-	-	-	-
Функція 1.2 (1 зміна)	32	29	№ 3	✓	-	-	
Функція 1.3 (2 зміни)	23	18	№ 2 і № 5	✓	✓	✓	Термін передачі проектно-кошторисної документації на буд. майданчик
Функція 1.4 (1 зміна)	132	124	№ 3	✓	✓	✓	Призначення керівника проекту відповідальним за проектування
Функція 2.2 (2 зміни)	58	56	№ 2 и № 4	✓	✓	-	Регламентация терміну узгодження документації між проектним підрозділом постачання
Функція 2.3 (2 зміни)	33	33	№2 і №4	✓	-	-	Оформлення замовлень сумою до 20 тис. грн. виконробом.
Функція 2.4 (1 зміна)	17	16	№1	✓	✓	✓	Можливість ознайомлення з документацією он-лайн
№1- заміна процесу на інший; №2 - відміна процесу; №3- суміщення декількох процесів; №4- введення додаткового процесу; №5- передача функцій іншими учасникам.				а - зменшення термінів будівництва; б - зменшення кошторисної вартості; в – підвищення якості.			

Це означає, що вдалося побудувати новий бізнес-процес із швидшим функціональним потоком, якому менше заважають бар'єри у вигляді додаткових узгоджень та дублювань функцій.

Можна виділити основні процеси управління та організації робіт на будівельному майданчику, при оптимізації яких доцільно застосувати інжиніринг:

- отримання дозвільних документів, необхідних для початку та ведення будівництва;
- якість, повнота та своєчасність отримання проектно-кошторисної документації;
- взаємодія з фінансово-кредитними інституціями, розробка програм фінансування будівництва та оцінювання ефективності їх виконання;
- оцінювання рішень з організації та технології будівництва (на основі ПОБ, ППР) та їх виконання в фактичних умовах;
- здійснення контролю і нагляду за нормативно-правовими вимогами до учасників будівництва в галузі охорони праці та техніки безпеки, оцінка наявності сертифікатів відповідальних учасників будівництва;
- контроль за наявністю дозволів (ліцензій) на здійснення будівельної діяльності учасниками будівництва;
- вироблення загальної системи оцінювання ефективності діяльності учасників будівельного процесу;
- закупівлі для потреб будівництва, встановлення цін на матеріали, оцінювання учасників тендерів на виконання будівельних робіт;
- здійснення матеріально-технічного постачання ресурсів на будівельний майданчик;
- управління рухом, складом та якістю трудових ресурсів;
- система комплексної взаємодії із споживачами будівельної продукції на засадах реалізації комплексу маркетингових заходів;
- контроль за виконанням термінів будівництва, його вартістю та якісними показниками;
- управління виплатами платежів в бюджет і забезпечення такої виплати;
- здійснення управління активами, оренда, лізинг, франчайзинг активів;
- комплекс дій з уведення об'єкту в експлуатацію;

Бізнес-інжиніринг може стати дієвим інструментом для підвищення ефективності не тільки для окремих підприємств, але й для управління і організації будівництва. У сучасних підрядних будівельних підприємствах, проектних компаніях, службах замовника, ген підрядних організаціях задачі моделювання будівельних процесів постають не тільки при реалізації проектів організації будівництва, але й при переході на нові європейські системи і стандарти управління якістю, проектування будівель і споруд.

Варто зазначити, що реінжиніринг не є одноразовим заходом з підвищення ефективності будівництва, так як змінюються умови будівництва для різних об'єктів, застосовуються різноманітні технології та методи зведення об'єктів, нові матеріали, машини і механізми, змінюється склад учасників. Подібне завдання стоїть і при виході на ринки інших регіонів, і при створенні нових підрозділів. Перебудова процесів може здійснюватися з метою задоволення вимог клієнтів, забезпечення більших конкурентних переваг. Тобто управління бізнес-процесами будівництва потрібно здійснювати постійно.

Тому «бізнес-інжиніринг» має розглядатися не як технологія разової перебудови бізнес-процесів будівництва, а як технологія регулярного управління на удосконалення бізнес-процесів.

Висновки: Реінжиніринг бізнес-процесів є дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Шляхом скорочення часу на виконання окремих функціональних потоків, об'єднання деяких з них, оптимізації документообігу, підприємство може суттєво скоротити собівартість продукції, терміни будівництва, і як наслідок, отримати додаткові конкурентні переваги на ринку.

1. Асаул А.Н. Формирование и оценка организационных структур управления в компаниях инвестиционно-строительного комплекса[Текст] / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.В. Симеонов // – СПб.: ГАСУ. - 2009 -258 с.
2. Беленкова О.Ю. Тенденції розвитку будівельної галузі як чинники формування стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств/ О. Ю. Беленкова// Будівельне виробництво. Міжвідомчий науково-технічний збірник – 2014. - Вип. 57.- С.24-30
3. Рунова Е.В. Оценка эффективности бизнес-процессов машиностроительного предприятия / Е.В. Рунова // Вестник КГФЗИ. - 2008. - №3. - с.27-30