DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.112](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.112)

УДК 338.45:69.003

А. В. Шпаков,

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-2124-0815*

ЗМІСТОВНО-ПРОЦЕСНА СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

A. Shpakov

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

CONTENT-PROCESS STRUCTURE OF THE ECONOMIC AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM AT THE CONSTRUCTION ENTERPRISE

В цій статті розглядаються концептуальні основи формування змісту процесів, які необхідні сучасній будівельній організації для ефективної адаптації до змін у ринковому середовищі різної природи. Постійні економіко-організаційні зміни є безперечною умовою формування поточної та стратегічної конкурентоспроможності будівельного підприємства. Ця вимога може бути забезпечена створенням підсистеми управління трансформаційними змінами на основі аналітичного апарату елективного типу, який дозволить ідентифікувати циклічні економічні процеси у зовнішньому середовищі і планувати, організовувати та впроваджувати трансформації у внутрішньому середовищі організації на принципах згортання, синхронізації та резонансу процесів діяльності будівельної організації та з застосуванням інструментів та принципів реінжинірингу бізнес-процесів. Таке узгодження буде сприяти створенню та функціонуванню адаптивних механізмів будівельних підприємств з подальшою інтеграцією процесів у складі об'єднань підприємств різного типу на основі переваг процесно-орієнтованого підходу. Також наведено класифікацію форм реалізації трансформації будівельного підприємства у залежності від об'єктів, що підлягають перебудові, переформатуванню чи модифікації.

В роботі наведено структуру узгодження параметрів стратегічного розвитку будівельного підприємства зі змінами у економічних параметрах ринку, перелік яких формується відповідно до прийнятих стартових умов запуску підсистеми управління трансформаційними змінами та прийнятої системи характеристик економічних циклів прийнятих у якості обмежень при плануванні економічних параметрів діяльності будівельного підприємства.

Такий підхід до запровадження трансформаційних змін на будівельному підприємстві, чи в рамках їх об'єднання, дозволяє досягати синергетичного ефекту від використання сприятливих ринкових можливостей та компенсації негативних наслідків управлінських рішень прийнятих в умовах невизначеності. Також підвищується роль підсистеми

управління змінами будівельного підприємства, як ключового підрозділу для вирішення операційних та стратегічних завдань економічного розвитку організації.

This article deals with the conceptual basis for the formation of the content of processes that are necessary for a modern construction organization for effective adaptation to changes in a market environment of different nature. Permanent economic-organizational changes are an indisputable condition for the formation of the current and strategic competitiveness of the construction enterprise. This requirement can be ensured by the creation of a subsystem for controlling transformational changes based on an analytical apparatus of an elective type, which will identify cyclic economic processes in the external environment and plan, organize and implement transformations in the internal environment of the organization on the principles of coagulation, synchronization and resonance of processes of construction organization and from Application of tools and principles of reengineering business processes. Such a coordination will contribute to the creation and functioning of adaptive mechanisms of construction enterprises with subsequent integration of processes in associations of enterprises of different types based on the advantages of a process-oriented approach. It's also, described the classification of forms of transformation realization of a construction enterprise depending on objects that's been restructured, reformatted or modified.

The paper presents the structure of parameters coordination of the construction enterprise strategic development with changes in the economic parameters of the market, which is formed in accordance with the launching conditions of the subsystem of transformational changes start and the adopted system of characteristics of economic cycles adopted as restrictions on planning economic parameters of the construction enterprise.

Such an approach to the introduction of transformational changes at the construction enterprise, or within their association, allows to achieve a synergistic effect on the use of favorable market opportunities and compensation for the negative effects of managerial decisions made in conditions of uncertainty. Also increases the role of the subsystem of change management of the construction enterprise as a key unit for solving operational and strategic tasks of organization's economic development.

Ключові слова: трансформація бізнесу; процесно-орієнтований підхід; управління змінами; стратегія розвитку; економічні цикли; розвиток підприємства.

Key words: business transformation; process-oriented approach; change management; development strategy; economic cycles; enterprise development.

Постановка проблеми. Активізація темпів інформаційного обміну між учасниками будівельного ринку призводить до підвищення ступеня невизначеності при прийнятті управлінських рішень, що в свою чергу викликає підвищення актуалізації питань вдосконалення процесів управління адаптивністю будівельних організацій та необхідності впровадження внутрішньо-фірмових проектів управління змінами. Необхідність врахування при реалізації змін на підприємстві впливу зовнішнього середовища циклічного типу: економічних, соціально-психологічних, виробничих циклів, додатково ускладнює формування та реалізацію стратегічної програми розвитку організації. Таким чином в сучасних ринкових умовах зростає актуальність досліджень в галузі організаційно-управлінської трансформації будівельних організацій, економіко-методологічного обґрунтування планування, організації, впровадження та супроводу системних трансформаційних процесів на будівельних підприємствах-девелоперах на основі процесно-орієнтованого підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання переходу від традиційних організаційних форм управління на основі функцій до процесно-орієнтованого підходу розглядав М. Хаммер, який запровадив поняття «процесної організації» для запровадження на його основі радикальної трансформації операційної схеми діяльності підприємства з метою підвищення ефективності. Сумісно з Дж. Чампі в роботі [1] ними було запропоновано методологію реінжинірингу бізнес-процесів для потреб реструктуризації процесів діяльності сучасних корпоративних структур. Основні принципи проведенні трансформаційних змін в діяльності сучасних корпорацій розглядали Дж.Коттер та Д.Коен [2]. Використання процесного підходу для підвищення ефективності діяльності підприємств розглядалося в статтях Н. Радіонової, О Гончарової [3, 4].

Постановка завдання. Будівельний девелопмент є складно-структурованою системною діяльністю з планування та реалізації інвестиційно-будівельного проекту на всіх стадіях його життєвого циклу в інтересах стейкхолдерів. Для стратегічного розвитку будівельної організації ключовим фактором є її адаптивність до зовнішніх впливів, що потребує створення внутрішньо-фірмових механізмів забезпечення трансформаційних змін. Обґрунтуванню економіко-управлінських трансформаційних механізмів пристосування будівельних організацій до циклічних змін у зовнішньому середовищі реалізації девелоперських проектів і присвячене це дослідження

Виклад основного матеріалу дослідження. Переважна більшість будівельних організацій в Україні мають функціональну організаційну структуру управління, яка має вертикальну топологію та ієрархічну структуру підпорядкування побудовану відповідно до функцій, що виконуються. Недоліком цієї організаційної структури є складність та великі витрати реалізації управлінських процесів комунікації та координації, що на даний час вже не виправдовує переваги вузької спеціалізації фахівців функціональних відділів. Також важливим є той факт, що функціональна організаційна структура не придатна для адаптивних змін. Більш раціональною з точки зору сучасної теорії менеджменту є процесно-орієнтована структура управління, яка спрямована на ефективну реалізацію міжфункціональних процесів діяльності організації за принципом «мета-процес-результат» [5]. Оскільки в обох варіантах побудови структури організації існує інтегральне протиріччя між управлінськими впливами в функціональних відділах та процесами, це викликає ряд проблем в управлінській діяльності, що призводить до зниження економічної ефективності діяльності організації. Серед основних проблем можна виділити наступні [6, с.86]:

- жорсткість вертикальної ієрархії по відношенню до змін та повільна реакція внаслідок зайвої комунікаційної діяльності між рівнями управління;
- відсутній вплив на процес від головних стейкхолдерів процесу;
- непродуктивна конкуренція між функціональними відділами в процесі виконання процесів;
- відсутність механізмів оцінки якості процесів та мотивації до їх вдосконалення;
- зростання накладних витрат внаслідок декомпозиції процесу на елементарні операції з наступною зворотною інтеграцією через механізми вертикальних ієрархічних обмінів.
- відсутність стандартів управління та автоматизації єдиних для всіх функціональних підрозділів.

Кон'юнктура будівельного ринку не є стійкою і змінюється циклічно від ринку попиту до ринку пропозиції. Будівельні організації повинні адаптуватися до таких змін, використовуючи принцип маятника та економічні правила ціноутворення, які відповідають фазі ринка. Можливі два варіанти:

- ринок виробника $C+I=P$, де C – витрати виробництва, I – бажаний прибуток, P – ціна.
- ринок покупця $P-C=I$, де P – ціна, C – витрати виробництва, I – прибуток

Оскільки економічні та технологічні параметри зовнішнього середовища знаходяться в постійній трансформації, будівельні організації теж повинні знаходитись у нестійкому та незбалансованому стані, у стані готовності до змін. Рушійними силами трансформації ринку можуть стати глобалізаційні тенденції економіки, скорочення життєвого циклу товару або послуги, технологічний прогрес, підвищення мобільності бізнесу.

Другою трансформаційною тенденцією є зміна форм кооперації в економіці, що теж пов'язано з послідовним переходом бізнесів на процесно-орієнтовані форми спільної діяльності: узгодження не функцій, а процесів (Рис. 1).

Рис. 1. Еволюція організаційних трансформацій на основі процесно-орієнтованого підходу (А-функціональна структура; Б-процесна структура; В-партнерство функціональних структур; Г-процесно-орієнтоване партнерство)

Трансформація бізнесу – це сукупність всіх етапів економіко-організаційних змін та перебудови будівельного підприємства від поточного стану до цільового через моделювання та впровадження управлінських рішень.

Трансформація може мати штучне (керовану) та природне (некеровану, хаотичну) походження і може бути обумовлена або зміною стратегії організації (внутрішній вплив) або об'єктивними передумовами. Серед них слід виділити циклічний характер розвитку економічних систем, історичну зміну домінуючого фактору виробництва, глобалізацію економіки і транснаціоналізацію бізнесу, зміну фаз життєвого циклу галузей економіки та ринків, зміна домінуючих бізнес-моделей.

Сутнісні характеристики трансформації будівельних підприємств можна класифікувати наступним чином:

- модифікація господарських економічних механізмів від зовнішніх (ринкових) до внутрішніх (внутрішньоорганізаційних);
- переформатування прав власності або управління;
- зміни в структурі, форматі або групуванні ресурсів;
- зміни в структурі, форматі або групуванні процесів (бізнес-процеси, управлінські процеси).

Окремим видам змістовних характеристик трансформації відповідають форми трансформаційних змін наведені на рис. 2.

Рис. 2. Відповідність сутнісних характеристик перетворень формам реалізації змін на будівельному підприємстві

Цілі трансформації поділяються на фінансові та нефінансові.

До фінансових відносяться:

- максимізація прибутку;
- максимізація частки ринку;
- максимізація темпів зростання (інтенсифікація);
- максимізація різниці між зовнішніми та внутрішніми транзакційними витратами;
- максимізація доданої вартості;
- посилення конкурентних переваг;
- максимізація вартості бізнесу.

До нефінансових відносяться цілі, які з'явилися останнім часом в зв'язку з підвищенням ролі в економіці соціальних, екологічних та інших видів стратегічних пріоритетів: неперервність бізнесу, сталий розвиток, збалансоване зростання, тощо.

Для забезпечення адаптивних якостей будівельних організацій необхідно розробити бізнес-процес управління змінами на основі технологій реінжинірингу з врахуванням елективності цілей трансформації залежно від поточного стану ринку та перспектив його розвитку. Додатковою умовою при формуванні такої розробки є врахування циклічності економічних процесів як всередині підприємства так і в зовнішньому середовищі.

За класичним визначенням, реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням процесів організації з метою істотного поліпшення якості функціонування [1, с. 38]. Ця методологія використовується за необхідності проведення радикальних змін без врахування попередньої структури та змісту процесів.

Відповідно до визначень запропонованих у [6, 7] реінжиніринг бізнес-процесів може інтерпретуватися як:

- фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії;
- об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні;
- спеціально розроблений інструмент для масштабних змін;
- ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;
- перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;
- «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;
- інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;
- новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;
- відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;
- процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт.

Ознаками реінжинірингу на відміну від інших видів організаційних перетворень є: інноваційність, системність і складність, ієрархічність, цілісність, структурованість, гнучкість, унікальність, адаптивність [8].

Відповідно до цих ознак можна констатувати застосовність до вивчення та аналізу процесу реінжинірингу системного підходу [9]. Головною підсистемою організації для створення адаптивних організаційних структур зі здатністю до максимально-ефективної трансформації стає підсистема управління трансформаційними змінами.

Головними принципами реінжинірингу є наступні прийоми та трансформаційні заходи:

- поєднання окремих робіт у один процес;
- забезпечення делегування повноважень для прийняття управлінського рішення на місці реалізації процесу;
- забезпечення природної послідовності виконання робіт;
- відсутність регламентації місця виконання робіт за критерієм доцільності;
- забезпечення варіативності способів виконання робіт;
- зменшення кількості входів в процеси та усування проміжних процесів узгодження входів;
- зниження ступеня контролю та лібералізація процесів;
- поєднання централізованих та децентралізованих операцій.

На рис. 3 зображено концептуальну схему організації процесу реінжинірингу на будівельному підприємстві з врахуванням впливу циклічних економічних явищ на підприємство.

Рис. 3. Схема реінжинірингу процесів з використанням аналітичного блоку згортання, синхронізації та резонансу процесів

Таким чином головною умовою успішності реінжинірингу будівельного підприємства є використання можливостей передбачення та синхронізації економіко-управлінських процесів з циклічними явищами в зовнішньому середовищі на основі аналітичного апарату елективного типу. Враховуються стан ринку (продавця або покупця), сукупність економічних параметрів будівельних проектів, що знаходяться у стадії реалізації та створення карти резонансу на основі аналізу економічних ринкових циклів для планування виробничої програми діяльності будівельної організації та графіків фінансування перспективних проектів (рис. 4).

Рис. 4. Зміна підходів в управлінні операційною діяльністю будівельної організації «від прибутку» та «від витрат» в залежності від стану ринку та циклічності економічних явищ

При цьому для досягнення рівнів оптимальності пропонується гармонізувати виробничі цикли з залученням інших підсистем організації: кадрової, соціально-психологічної та фінансової.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Реалізація процесно-орієнтованого підходу до управління будівельною організацією дозволяє використовувати нові методи вдосконалення окремих процесів та організації як системи. Створення підсистеми управління трансформаційними змінами дозволяє на основі аналітичного блоку згортання, синхронізації та резонансу процесів досягати значного ступеня синхронізації процесів будівельної організації з параметрами зовнішнього середовища. Відбувається переорієнтація на основі найкращих практик удосконалення бізнес-процесів організаційної системи підприємства на управління економічними результатами. В сукупності це підвищує ефективність системи управління і формує високі рівні конкурентоспроможності підприємства, що є пріоритетом розвитку організаційних систем у сучасних умовах динамічного ринкового середовища та жорсткої конкурентної боротьби.

Список літератури.

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. Санкт-Петербург: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
2. Коттер Дж. П., Коэн Д. С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations). Москва: «Олимп-Бизнес», 2004. 256 с.
3. Радіонова Н. Й. Застосування процесно-орієнтованого підходу для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 3. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_3_7 (дата звернення: 19.11.2021).
4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка* [Електронний ресурс]. 2013. № 10. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19 (дата звернення: 19.11.2021).
5. Мильнер Б. З. Концепция организационных изменений в современных компаниях. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. №1. С. 27-34.
6. Воронков Д. К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харьков: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
7. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. Луцьк, 2013. №10 (38). С. 233-241.
8. Jones, T. and King, S.F. Flexible systems for changing organizations : implementing RAD. *European Journal of Information Systems*. 1998. №7. Pp. 61-73.
9. Keller, K.D. Understanding of Work and Explanation of Systems. In: Bowker, G.C., Leigh Star, S., Turner, W. and Gasser, L., (Eds.) *Social Science, Technical Systems and Cooperative Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. Inc., 1997.

References.

1. Hammer, M. and Champi, Dzh. (1997), *Reinzhening korporacii: Manifest revoljucii v biznese* [Reengineering the Corporation: A Manifesto for a Business Revolution], Translation from English, Izdatel'stvo S.-Peterburgskogo universiteta, Sankt-Peterburg, Russia, P. 332.
2. Kotter, Dzh. P. and Kojen, D. S. (2004), *Sut' peremen. Nevydumannye istorii o tom, kak ljudi izmenjajut svoi organizacii* [The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations], «Olimp-Biznes», Moscow, Russia, P. 256.
3. Radionova, N. Y. (2011), "Application of a process-oriented approach to increase the efficiency of the enterprise", *Marketynh v Ukraini*, vol. 3, pp. 24-30, available at: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_3_7 (Accessed 19 Nov 2021).
4. Honcharova, O. M. (2013), "Business process reengineering as a method of process management", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika* [Online], vol. 10, pp. 78-82, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19 (Accessed 19 Nov 2021).
5. Mil'ner, B. Z. (2006), "The concept of organizational change in modern companies", *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 1, pp. 27-34.
6. Voronkov, D. K. (2010), *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty: monohrafiia* [Enterprise change management: theory and applied aspects: monograph], INZhEK, Kharkiv, Ukraine, P. 340.
7. Cherchyk, L. M. (2013), "Business process reengineering as a tool for strategic change management", *Ekonomichni nauky. Seriia «Ekonomika ta menedzhment»*, Vol. 10 (38), pp. 233-241.
8. Jones, T. and King, S.F. (1998), "Flexible systems for changing organizations : implementing RAD", *European Journal of Information Systems*, vol. 7, pp. 61-73.
9. Keller, K.D. Understanding of Work and Explanation of Systems. In: Bowker, G.C., Leigh Star, S., Turner, W. and Gasser, L., (Eds.) *Social Science, Technical Systems and Cooperative Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. Inc., 1997.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2021 р.