

УДК 338.242:65.012.34:69.003

**Поповиченко І.В., д.е.н., проф.,
ДВНЗ «ПДАБА», м. Дніпро**

СИНТЕЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОЦЕСНОГО, ПРОЕКТНОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Надано порівняльну характеристику та розкрито особливості процесного, проектного та логістичного менеджменту в контексті обґрунтування доцільності поєднання інструментарію цих видів менеджменту в діяльності виробничо-господарських підприємств, зокрема, підприємств будівельної галузі. Під «інструментарієм» розуміється сукупність засобів, які використовуються для досягнення певної мети. Акцентовано увагу на необхідності ідентифікації бізнес-процесів та логістичних потоків, як нових об'єктів управління. Визначено концептуальні засади застосування означених управлінських підходів, а саме, транспарентність, синергетика, емерджентність.

Ключові слова: процесний менеджмент, проектний менеджмент, логістичний менеджмент, бізнес-процеси, логістичні потоки, підприємство, проект, організаційна структура, критичний ланцюг.

Постановка проблеми. Реалізація цивілізаційного вибору України в напрямку Європейського вектору розвитку вимагає від фахівців будь-якої галузі реального сектору економіки держави розуміння, сприйняття і впровадження в практику прозорих, узасаднених, достатньо регламентованих та структурованих, визнаних та широко використовуваних в світі методів управління господарською діяльністю. До таких методів управління можна із впевненістю віднести процесний, проектний та логістичний підходи до планування, організації, мотивації та контролю господарської діяльності підприємств будь-якої галузі. Окремо слід відмітити, що будівельна галузь, яка за визначенням є проектно-орієнтованою та матеріаломісткою, конче

потребує транспарентного та ефективного застосування цих підходів. На жаль, існує велика відстань між теоретичним розумінням цих підходів на доброму академічному рівні та усвідомленням об'єктивної необхідності їх використання й використанням на практиці. Причини, що створюють цю велику відстань, є відомими: вони системні, глибинні, вони дещо ментальні, вони проявляються у відторгненні прозорості та транспарентності ведення бізнесу з різних підстав, як суб'єктивних, так і об'єктивних. Але, усувати ці причини і бар'єри однозначно доведеться, бо немає іншого шляху, що безумовно доведено досвідом розвитку успішних європейських, і не тільки, країн.

Аналіз останніх досліджень. Питанням теоретичного обґрунтування, та, в більшій мірі, практичного застосування процесного підходу в управлінні бізнесом присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, починаючи від засновників цього підходу ще з часів класичної (адміністративної) школи управління А. Файоля, та, дещо пізніше, в працях М. Хаммера та Дж. Чампи [1]. Найвідомішою працею останніх авторів є праця під назвою, що каже сама за себе: «Реінжинринг корпорації: Манифест революції в бізнесі», де автори пропонують взагалі змінити фокус погляду на організацію діяльності та побудову організаційної структури фірми з традиційних функціональних сфер діяльності за А. Файолем (виробництво, фінанси, маркетинг) на сукупність бізнес-процесів (основних, допоміжних та управлінських), що пронизують ці функціональні сфери по горизонталі. Тобто, «революція» в даному випадку полягає, по суті, в зміні об'єкта управління: з точки зору процесного підходу за Хаммером і Чампи, *об'єкт управління* – це бізнес-процес / бізнес-процеси, як сукупність послідовних дій (операцій), спрямованих на реалізацію конкретного підприємницького завдання. Структуруючи та прописуючи бізнес-процеси можна досягти шуканої прозорості управління ними, оскільки стають чітко ідентифікованими виконавці та відповідальні за зміст і час виконання певного процесу. Логічним продовженням і потужним розвитком процесного підходу та вдалим поєднанням процесного і проектного підходів є праці Еліяну М.

Голдратта, де наведено принципи та практичне застосування теорії обмежень та побудови критичного ланцюга, що дозволяє досягти й перманентно підвищувати ефективність проекту та бізнесу взагалі в умовах невизначеності та ризиків [2].

Питанням ціннісно-орієнтованого проектного управління присвячені фундаментальні праці відомого вітчизняного фахівця С.Д. Бушуєва [3], поєднання інструментарію логістичного та проектного, логістичного та процесного підходів в умовах невизначеності та стохастичності бізнес-середовища досліджується, відповідно в наукових публікаціях Є.Ю. Антипенко [4], А.О. Черчатої [5] та інших авторів.

Але, на нашу думку, саме завдяки поєднанню, синтезу потужних методологій та інструментарію процесного, проектного і логістичного менеджменту можна досягти бажаного синергетичного ефекту, і, так би мовити, здійснити прорив в подоланні перешкод та бар'єрів у впровадженні в практику діяльності вітчизняних підприємств, а саме, підприємств будівельної галузі, цих ефективних, прозорих та всесвітньо визнаних управлінських підходів.

Цілі (постановка завдання) статті.

Отже, головною метою статті є обґрунтування доцільності та формулювання концептуальних засад поєднання інструментарію процесного, проектного та логістичного менеджменту задля прискорення впровадження цього інструментарію в практику господарської діяльності вітчизняних підприємств та отримання синергетичного ефекту як для окремого підприємства, так і для економіки країни загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логічно буде розпочати з визначення та розкриття особливостей означених видів менеджменту, які зручно буде представити у табличному вигляді (табл.1).

Виходячи з того, що під «інструментарієм» в нашому випадку розуміється сукупність засобів, які використовуються для досягнення чи здійснення певної мети, та спираючись на табл.1, можна сказати, що такими засобами, що забезпечують синтез означених видів менеджменту є: 1) проектування оргструктури підприємства на основі ідентифікації бізнес-процесів підприємства / проекту та логістичних потоків, що супроводжують ці бізнес-процеси; 2) чітке визначення обсягу відповідальності певних фахівців, підбір та мотивація цих фахівців.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика та особливості процесного, проектного та логістичного менеджменту

<i>Вид менеджменту</i>	<i>Визначення</i>	<i>Об'єкт управління</i>	<i>Особливості</i>
Процесний	Управління господарською діяльністю підприємства на основі ідентифікації в якості об'єкта управління певних бізнес-процесів, як конкретної логічної послідовності дій, спрямованих на рішення певних підприємницьких задач. Системна сукупність цих задач та їх розв'язань уявляє собою кінцеву головну мету діяльності підприємства.	Бізнес-процеси (основні, допоміжні, управлінські). До допоміжних бізнес-процесів в будівництві відносяться: ресурсозабезпечення будівельного виробництва; транспортне забезпечення будівельного виробництва; зберігання матеріально-технічних ресурсів.	Традиційний вертикально-орієнтований принцип побудови оргструктури підприємства за основними функціональними сферами діяльності не дає змогу системно ідентифікувати конкретні бізнес-процеси, і, щонайважливіше, визначити наскрізну відповідальність за них.
Проектний	Управління створенням та реалізацією певної ідеї, яку необхідно втілити в реальне життя в чітко обмежені терміни, в рамках відповідних фінансових засобів та з заданим рівнем якості результату.	Певний проект чи портфель проектів, чи програма (сукупність портфельів проектів).	Потребує перепроектування оргструктури підприємства по проектному або, щонайменше, матричному типу з чітким розподілом зон відповідальності керівників та чіткою системою комунікацій.
Логістичний	Планування, організація, моніторинг та контроль проходження матеріальних та супутніх ним потоків та мотивація учасників логістичних ланцюгів.	Матеріальні та супутні ним інформаційні й фінансові потоки, а також сервісні потоки, які створюють логістичні ланцюги.	Потребує чіткої ідентифікації бізнес-процесів, оскільки певні логістичні потоки супроводжують певні бізнес-процеси і є їх невід'ємною складовою.

Для здійснення як першого, так і другого в проектному менеджменті існують прозорі, і, можна сказати, універсальні інструменти, а саме OBS структура (Organization Business Structure) і WBS структура (Work Business Structure), календарно-сітьовий графік виконання робіт (з врахуванням оптимістичних та песимістичних термінів та ризиків), матриця відповідальності, і, нарешті, критичний ланцюг Голдратта. Ідентифікація критичного ланцюга (**critical chain**) як найбільш тривалої послідовності залежних подій в сукупності проектних операцій (робіт), враховує в собі взаємозалежність як задач, так і ресурсів, що потрібні для виконання проекту (чи певного бізнес-процесу, чи виконання певної логістичної функції / логістичного проекту чи контракту) з врахуванням, так званих, «буферів», що компенсують наявність невизначеності. Критичний ланцюг є візуалізацією (превентивною) реальних, а не уявних обмежень проекту (бізнес-процесу, логістичного контракту). Звідти виникає прозорість, яка не є до вподоби певним суб'єктам проектної, процесної, логістичної та взагалі, господарської діяльності.

Якщо заглибитися в потенціал проектно-інвестиційної діяльності та логістики й логістичного менеджменту не тільки на мікро, але й на регіональному та загальнодержавному рівні, можна зазначити, що нові (на жаль важкі, кризові) економічні умови характеризуються наступним парадоксом: з одного боку, наявність величезного безробіття, що поповнилося ще й переселенцями через воєнні дії на Сході країни, а з другого боку – непочатий обсяг роботи з розбудови країни з найбагатшим природним (в тому числі, транзитно-логістичним) потенціалом. В свій час Америка вийшла з Великої Депресії саме за рахунок залучення населення до участі у відбудові доріг, житла, об'єктів громадського значення і т.п. Тоді не було Міжнародного Валютного Фонду, і Америці ні на кого було розраховувати, крім самої себе. В тому числі завдяки цьому, мабуть, вона тепер та Америка, яку ми маємо як взірць успішної демократичної країни. Крім того, окремо можна говорити про галузеву логістику – наприклад, логістику будівельної галузі: відтворення інфра-

структури доріг та терміналів, аеропортів, будівництво житла для переселенців чи відбудова зруйнованого в результаті бойових дій житла та споруд, реконструкція застарілого житлового фонду і т.д. Все це може мати і соціальний (нові робочі місця, покращення умов життя людей), і економічний (внесок у ВВП держави) ефекти. При цьому логістичний менеджмент може, так би мовити, бути відповідальним за раціональну та економну організацію вищезначених робіт в масштабі регіону або всієї держави – це можливо завдяки кооперації і взаємодії будівельних підрядних підприємств, інвесторів, постачальників, логістичних операторів у багатьох секторах економіки.

Висновки. Таким чином, доцільність синтезу та зусиль з впровадження в практику господарської діяльності підприємств будівельної галузі інструментарію процесного, проектного та логістичного менеджменту обумовлена прозорістю та перевіреною успішністю й ефективністю міжнародного досвіду застосування цих управлінських підходів. Концептуальні засади, на яких базується успішність та ефективність поєданого застосування означених видів менеджменту, це: транспарентність, синергетика та емерджентність від взаємовигідної взаємодії контрагентів, включаючи кінцевих споживачів, як на галузевому, так і, звичайно, на загальнодержавному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. изд. / Хаммер М., Чампи Дж. – СПб: Изд-во СПбГУ, 1997. – 149 с.
2. Голдратт, Елияху М. Критическая цепь / Елияху М. Голдратт. – М.: ТОС Центр, 2006. – 272 с.
3. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография / С.Д. Бушуев – К.: Саммит-книга, 2010. – 768 с.
4. Антипенко Є.Ю. Опціонно-інвестиційні стратегії у системах управління ланцюгами поставок підприємств будівельної галузі / Є.Ю. Антипенко // Будівельне виробництво. – К., 2014. – №57. – С. 19-23.
5. Cherchata A. O. Logistisation as a mean of effective business-processes

management in the construction / A. O. Cherchata // Wirtschaft und management: theorie und praxis: Collection of scientific articles. – Nürnberg, Deutschland: Verlag SWG imex GmbH. – 2014. – Vol. 1. – P. 416-420.

АННОТАЦИЯ

Представлена сравнительная характеристика и раскрыты особенности процессного, проектного и логистического менеджмента в контексте обоснования целесообразности сочетания инструментария этих видов менеджмента в деятельности производственно-хозяйственных предприятий, в частности, предприятий строительной отрасли. Под «инструментарием» понимается совокупность средств, используемых для достижения определенной цели. Акцентируется внимание на необходимости идентификации бизнес-процессов и логистических потоков, как новых объектов управления. Определены концептуальные основы применения указанных управленческих подходов, а именно, транспарентность, синергетика, эмерджентность.

Ключевые слова: процессный менеджмент, проектный менеджмент, логистический менеджмент, бизнес-процессы, логистические потоки, предприятие, проект, организационная структура, критическая цепь.

ANNOTATION

The comparative characteristics and features of the process, project and logistics management are disclosed in the context of the justification of advisability of a combination of these types of tools in the management of industrial and economic activities of enterprises, in particular, the enterprises of building branch. The toolkit is seen as a set of means used to achieve a certain goal. Necessity of the identification of business processes and logistics flows, as the new management objects, was stressed. Defined the conceptual basis of the application of these management approaches, namely, transparency, synergism, emergence.

Keywords: process management, project management, logistics management, business processes, logistics flows, enterprise, project, organizational structure, critical chain.

УДК 69.003:658.015:338.003

Рижаківа Г.М. д.е.н., проф., Рижаків Д.А., к.е.н., доц., КНУБА, м. Київ

АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СИСТЕМНОГО ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ПІДРЯДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано сучасний комплекс прикладних програм для відображення процесів організації підрядного будівництва, які реалізуються за схемою девелоперського управління. В ньому реалізовано принципово новий тип моделі із семантично означеною мірою впевненості девелопера щодо додержання планових характеристик проекту та директивних вимог замовника при виконанні БМР. Достовірність вибору альтернатив забезпечується формуванням довірчо-ресурсного профілю будівельного проекту та підсумковим рейтингом, який визначає порівняльні переваги кожної з альтернатив щодо іншої.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: внутрішній аудит, організація будівництва, замовник, девелопер, семантичні оцінки, міра довіри, багатокритеріальна оптимізація.

Актуальність теми. За традиційними уявленнями, внутрішній аудит — це незалежна діяльність з перевірки та оцінки роботи суб'єкта господарювання в його інтересах. Мета внутрішнього аудиту - допомогти членам суб'єкта господарювання ефективно виконувати свої функції. Внутрішні аудитори надають керівництву суб'єкта господарювання дані аналізу й оцінки, рекомендації та іншу необхідну інформацію за результатами перевірок. Завдання внутрішнього аудиту, як правило, відрізняються від завдань зовнішнього аудитора, його результати розраховані лише на внутрішнього користувача. Разом з тим, хоча внутрішній аудит скорочує кількість і обсяг процедур, виконаних зовнішнім аудитором, але не може повністю їх замінити.

Однак, традиційні підходи та регламенти внутрішнього аудиту є системно застарілими для підрядних підприємств як виконавців