

УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ЕКОНОМІКИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУMANAGEMENT OF TRANSFORMATION OF CONSTRUCTION ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSITION
TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті піднімаються питання формування змісту процесів, які необхідні сучасній будівельній організації для ефективної адаптації до змін умов у зв'язку з прийняттям крайньої стратегії сталого розвитку. Вимога постійних економіко-організаційних змін може бути забезпечена створенням підсистеми управління трансформаційними змінами на основі аналітичного апарату елективного типу. Він має забезпечити процедуру ідентифікації циклічних економічних процесів у зовнішньому середовищі. На основі алгоритмів аналітичного апарату плануються та впроваджуються трансформації у внутрішньому середовищі будівельної організації на принципах згортання, синхронізації та резонансу із застосуванням інструментів та принципів реінжинірингу бізнес-процесів. Такий підхід до запровадження трансформаційних змін на будівельному підприємстві дає змогу 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.

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

В статье поднимаются вопросы формирования содержания процессов, необходимых

современной строительной организации для эффективной адаптации к изменениям условий в связи с изменением стратегического курса страны на устойчивое развитие. Требование постоянных экономико-организационных изменений может быть обеспечено созданием системы управления трансформационными изменениями на основе аналитического аппарата элективного типа. Он обязан обеспечить процедуру идентификации циклических экономических действий во внешней среде. На базе алгоритмов аналитического аппарата планируется и внедряется трансформация во внутренней среде строительной организации на принципах свертывания, синхронизации и резонанса с применением инструментов и принципов реинжиниринга бизнес-процессов. Такой подход к внедрению трансформационных изменений на строительном предприятии позволяет добиваться синергетического эффекта от использования благоприятных рыночных возможностей и компенсации негативных последствий управленческих решений, принятых в условиях неопределенности. Также повышается роль системы управления изменениями строительного предприятия как ключевого подразделения для решения операционных и стратегических задач экономического развития организации.

Ключевые слова: трансформация бизнеса, процессно-ориентированный подход, управление изменениями, стратегия развития, экономические циклы, развитие предприятия.

УДК 338.45:69.003:69.003:699.87

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct61-33>

Шпакова Г.В.

д.е.н., доцент,
професорка кафедри
будівельних технологій
Київський національний університет
будівництва і архітектури

Шпаков А.В.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
в будівництві
Київський національний університет
будівництва і архітектури

Shpakova Hanna

Kyiv National University
of Construction and Architecture

Shpakov Andrii

Kyiv National University
of Construction and Architecture

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.

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

Постановка проблеми. Поняття «сталий розвиток» відповідає англійському терміну *sustainable development*, який, за визначенням Комісії ООН зі сталого розвитку, має на меті задовольняти потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Концепція сталого розвитку є

альтернативою парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічну небезпеку від розвитку світової економіки за екстенсивною моделлю [1]. Тому зміна умов досягнення стратегічних цілей, урахування специфіки виробництва в середовищі, яке існує в режимі пандемії COVID-19, активізація темпів інформаційного обміну між учасниками

ринку призводять до підвищення ступеня невизначеності під час прийняття управлінських рішень, зокрема у будівельній галузі. Своєю чергою, це викликає підвищення актуалізації питань організаційно-управлінської трансформації будівельних організацій, економіко-методологічного обґрунтування планування, організації, впровадження та супроводу системних трансформаційних процесів на будівельних підприємствах на основі процесно-орієнтованого підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

М. Хаммер, який запровадив поняття процесної організації, розглядав питання переходу від традиційних організаційних форм управління на основі функцій процесно-орієнтованого підходу до радикальної трансформації операційних схем діяльності підприємства. У сумісній роботі з Дж. Чампі [2] ним було запропоновано методологію реінжинірингу бізнес-процесів для потреб реструктуризації процесів діяльності сучасних корпоративних структур. Також у дослідженнях Дж. Коттера та Д. Коена досліджувалися і були сформульовані основні принципи проведення трансформаційних змін у діяльності сучасних корпорацій [3]. У роботах П. Друкера досліджувалися умови змін та мотивація до них [4]. У роботах Н. Радіонової, О. Гончарової [5; 6] для підвищення ефективності діяльності підприємств також розглядається процесний підхід.

Постановка завдання. Управління підприємством будівельної галузі є складноструктурованою системою планування, реалізації, експлуатації та ліквідації інвестиційно-будівельного проєкту в інтересах стейкхолдерів. Для стратегічного розвитку будівельної організації ключовим чинником є її адаптивність до зовнішніх впливів, таких як слідування принципам сталого розвитку, пов'язаних, зокрема, з екологічними обмеженнями. Такі умови потребують створення внутрішньофірмових механізмів забезпечення трансформаційних змін, які реагують на зміни у зовнішньому середовищі та дають змогу на основі теорії економічних циклів прогнозувати несприятливі для організації періоди.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах сталого розвитку стратегію досягнення цілей розвитку будь-якої виробничої галузі треба розглядати в контексті досягнення максимально ефективного використання природних ресурсів з урахуванням глобальних еколого-економічних механізмів. Головними орієнтирами формування та використання цих механізмів є Цілі розвитку тисячоліття та цілі сталого розвитку (ЦСР). У Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна 2016–2030» визначено базові та планові показники за індикаторами завдань ЦСР саме для України [7]. Визначені завдання та показники мають національну специфіку і істотно відрізняються від тих, що були розроблені Міжвідомчою та

експертною групою статистичного комітету ООН як універсальні, що ставляться перед усіма країнами.

Ураховуючи, що виробництво й є основним інструментом сучасного постіндустріального суспільства для трансформації середовища існування, починати системні трансформаційні процеси необхідно саме з нього. Тому пріоритетним завданням на даному етапі трансформації сучасних економічних та індустріальних механізмів є відтермінування незворотних катастрофічних екологічних змін у біосфері до моменту впровадження індустріальних технологій наступного рівня, які дадуть змогу вільно трансформувати речовини та енергії, а людина стане не «споживачем», а «творцем» у середовищі, сумісному для всієї біоти [1; 7]. Для будівельної галузі, яка є одним з найбільших споживачів природних ресурсів та виробників будівельного сміття, що в нашій країні переробляється лише в незначній кількості, у таких умовах трансформація підприємства повинна відбуватися одночасно з повною модернізацією технічного складника. Водночас слід враховувати, що переважна більшість будівельних організацій в Україні мають функціональну організаційну структуру управління, яка має вертикальну топологію та ієрархічну структуру підпорядкування, побудовану відповідно до своїх виконавчих функцій. Недоліком такої організаційної структури є її складність (багаторівневість, різномірність та розгалуженість) і великі витрати реалізації управлінських процесів комунікації та координації.

Більш раціональною з погляду сучасної теорії менеджменту є процесно-орієнтована структура управління, яка спрямована на ефективну реалізацію міжфункціональних процесів діяльності організації за принципом «мета – процес – результат» [8].

В обох варіантах побудови структури організації існує інтегральне протиріччя між управлінськими впливами у функціональних відділах та процесами. Унаслідок таких проблем в управлінській діяльності відбувається зниження економічної ефективності діяльності організації. Серед основних проблем можна виділити такі:

- вертикальна ієрархія не гнучка до змін;
- складна комунікаційна діяльність між рівнями управління повільно реагує в інформаційному полі;
- якісна конкуренція між функціональними відділами в процесі виконання процесів відсутня;
- накладні витрати внаслідок декомпозиції процесу на елементарні операції з подальшою зворотною інтеграцією через механізми вертикальних ієрархічних обмінів підвищені;
- єдині стандарти управління для всіх рівнів функціональних підрозділів відсутні [9, с. 86].

У таких випадках потрібна трансформація організаційної структури. Трансформація будівельного підприємства – це сукупність усіх

етапів економіко-організаційних змін та перебудови організації – від поточного стану до цільового через моделювання та впровадження управлінських рішень. Вона може мати різне походження (штучне – кероване або природне – хаотичне), зумовлене або внутрішньою зміною стратегії організації, або об'єктивними передумовами. Серед них слід виділити циклічний характер розвитку економічних систем, історичну зміну домінуючого чинника виробництва, глобалізацію економіки і транснаціоналізацію бізнесу, зміну фаз життєвого циклу галузей економіки та ринків, зміну домінуючих бізнес-моделей. Якщо проаналізувати розвиток підприємства в період часу, що відповідає теорії економічних циклів, описаних у джерелах [10; 11], використовуючи принцип декомпозиції, то організаційні та економічні показники діяльності підприємства теж матимуть певну циклічність залежно від його галузевої приналежності. Характеристики показників можуть мати різні значення з можливих, тобто різну амплітуду. Періодичними можна назвати характеристики фінансової звітності, які визначаються в певному порядку з однаковою частотою й є ритмічними – крива 1 (рис. 1). Ураховуючи, що кон'юнктура будівельного ринку не є стійкою і змінюється циклічно

від ринку попиту до ринку пропозиції, на циклічність показників впливатиме сезонність виконання будівельно-монтажних робіт. Проте для таких робіт характерні періоди розгортання і згортання, що свідчить про ритмічність періодів, але «зменшувану» амплітуду – затухаючі цикли – крива 2 (рис. 1). Рушійними силами трансформації підприємства можуть стати глобалізаційні тенденції як економічні та технологічні параметри зовнішнього середовища, що також знаходяться у постійній трансформації [12]. Тоді й будівельні підприємства як окремий випадок організацій теж повинні знаходитися у нестійкому та незбалансованому стані, у стані готовності до змін відповідно до лінії тренду, що сумарно відповідає характеру економічного циклу – крива 3 (рис. 1).

Візуалізація економічного розвитку підприємства як системи взаємопов'язаних економічних та технологічних показників відповідно до класичних теорій економічних циклів, представлена на рис. 1 дає змогу сформулювати гіпотезу про взаємне поглинання (або часткове нівелювання) антагоністичних характеристик діяльності підприємства, зведених в єдиній системі координат. Це дає можливість стверджувати про компенсаційний ефект за накладення несприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2), за яких амплітудні значення показників діяльності взаємокомпенсуються. І навпаки, запропонована система неритмічних циклів, або антагоністичних періодів, розвитку дає змогу досягти явища резонансу позитивних економічних показників за накладення сприятливих умов.

Для забезпечення будівельних організацій адаптивними якостями необхідно розробляти бізнес-процеси управління змінами на основі технологій реінжинірингу з урахуванням елективності цілей трансформації залежно від поточного стану ринку та перспектив його розвитку [13; 14]. Додатковою умовою під час формування такої розробки є врахування циклічності економічних процесів як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі.

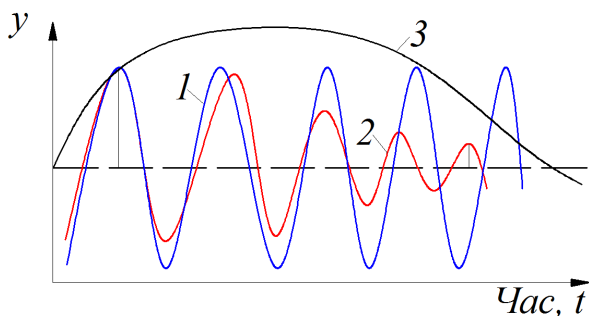


Рис. 1. Візуалізація циклів розвитку: 1 – ритмічні (постійні) процеси розвитку підприємства; 2 – неритмічні (затухаючі); 3 – загальноекономічні цикли зовнішнього середовища

Джерело: розроблено на основі [12]

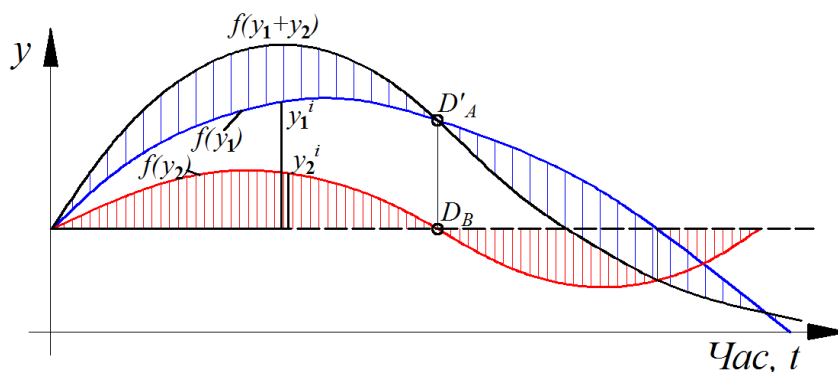


Рис. 2. Синергетичний ефект від накладення амплітуд циклів

Джерело: розроблено на основі [12]

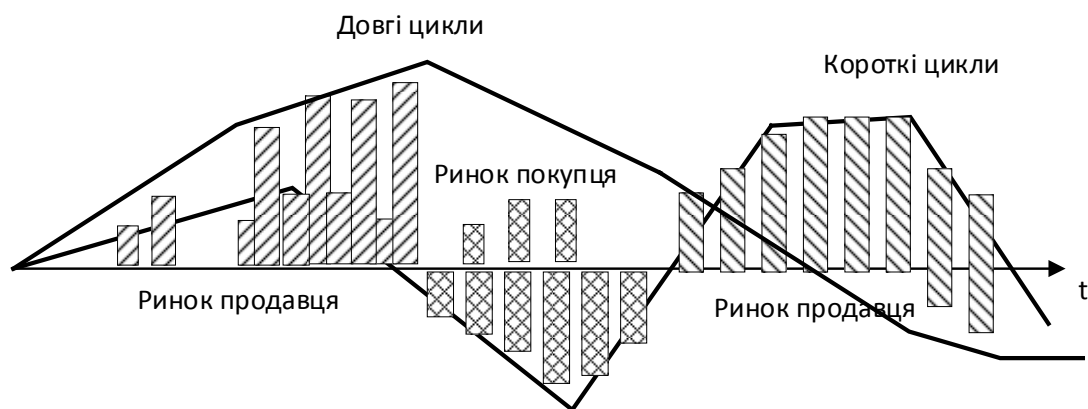


Рис. 3. Зміна підходів до управління операційною діяльністю будівельної організації «від прибутку» та «від витрат» залежно від стану ринку та циклічності економічних явищ

Джерело: розроблено авторами

За класичним визначенням, реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням процесів організації з метою істотного поліпшення якості функціонування [2, с. 38]. Ця методологія використовується за необхідності проведення радикальних змін без урахування попередньої структури та змісту процесів. Ознаками реінжинірингу на відміну від інших видів організаційних перетворень є: інноваційність, системність і складність, ієрархічність, цілісність, структурованість, гнучкість, унікальність, адаптивність [15; 16]. Вивчення та аналіз процесу реінжинірингу виконуються на основі принципів системного підходу.

Для будівельного підприємства головною умовою успішності реінжинірингу є використання можливостей передбачення та синхронізації економіко-управлінських процесів із циклічними явищами у зовнішньому середовищі на основі аналітичного апарату елективного типу. Ураховуються стан ринку (продавця або покупця), сукупність економічних параметрів будівельних проєктів, що знаходяться у стадії реалізації, створення карти резонансу на основі аналізу економічних ринкових циклів для планування виробничої програми діяльності будівельної організації та графіків фінансування перспективних проєктів (рис. 3).

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

Висновки з проведеного дослідження. Ураховуючи те, що впродовж всієї історії розвитку людської цивілізації серед трьох основних типів організації економічної діяльності: традиційної, командно-адміністративної систем та економіки, заснованої на ринкових відносинах і вільній конкуренції, саме ринкова економіка нині показує найбільш високу ефективність порівняно з іншими способами організації господарської діяльності, саме вона може стати економічною платформою

для впровадження економічної моделі сталого розвитку.

Головною проблемою для національної економіки в будівельній галузі є забезпечення розривання залежності між економічним зростанням і інтенсивністю використання природних первинних ресурсів. Для вирішення цього ключового питання потрібно запроваджувати нові технології, для яких слід знаходити джерела фінансування та механізми трансферу.

Реалізація процесно-орієнтованого підходу до управління будівельною організацією дасть змогу використовувати нові методи вдосконалення окремих процесів та організації як системи. Створення підсистеми управління трансформаційними змінами дає змогу на основі аналітичного блоку згортання, синхронізації та резонансу процесів досягати значного ступеня синхронізації процесів будівельної організації з параметрами зовнішнього середовища.

У сукупності це підвищить ефективність системи управління і сформує підприємства високого рівня конкурентоспроможності, що є пріоритетом розвитку організаційних систем у сучасних умовах динамічного ринкового середовища та жорсткої конкурентної боротьби.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» (2017). Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://menr.gov.ua/files/docs/> (дата звернення: 19.11.2021).
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі / пер. с англ. Санкт-Петербург : Санкт-Петербурзький університет, 1997. 332 с.
3. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 244 с.
4. Друкер П. Эффективный руководитель. Москва : МИФ, 2009. 156 с.

5. Радіонова Н.Й. Застосування процесно-орієнтованого підходу для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 3. С. 24–30.

6. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 78–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19 (дата звернення: 19.11.2021).

7. Буркинський Б.В., Галушкіна Т.П., Реутов В.Є. «Зелена» економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні : колективна монографія; Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. Одеса : Фенікс, 2011. 296 с.

8. План імплементації положень Директиви 2003/4/ЄС Європейського Парламенту та Ради про доступ громадськості до екологічної інформації та про скасування Директиви Ради 90/313/ЄЕС. URL: <https://goo.su/90n1> (дата звернення: 19.11.2021).

9. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 1. С. 27–34.

10. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Харків : ІНЖЕК, 2010. 340 с.

11. Мельник Л.Г. Теория самоорганизации экономических систем : монография. Сумы : Университетская книга, 2012. 439 с.

12. Shpakov A. Innovative tools for administration of the change management process of construction stakeholders. *Scientific journal innovative solutions in modern science*. 2021. № 7(51). С. 16–27.

13. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2(33). С. 1–11.

14. Черчик Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2013. Вип. 10(38). С. 233–241.

15. Jones, T. and King, S.F. Flexible systems for changing organizations: implementing RAD. *European Journal of Information Systems*. 1998. № 7. P. 61–73.

16. Keller K.D., Bowker G.C., Leigh Star S., Turner W. and Gasser L. Understanding of Work and Explanation of Systems. *Social Science, Technical Systems and Cooperative Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. Inc. 1997. P. 543–568.

REFERENCES:

1. Sustainable Development Goals: Ukraine: 2017 national baseline report /ministry of economic development and trade of Ukraine, 2017. 166. URL : <https://menr.gov.ua/files/docs/> (дата звернення: 19.11.2021).

2. Khammer M., Champy Dzh. (1997). Reengineering of a corporation: Manifest of revolution in business]. SPb.: Yzdatelstvo S.-Peterburhskogo unyversyteta. (in Russian)

3. Kotter Dzh.P., Koen D.S. (2004). Sut peremen. Nevydumannye istoriyi o tom, kak liudi izmeniaut svoyi orhanizatsiy [The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations]. Moscow: «Olymp-Byznes». (in Russian)

4. Druker P. (2009). Effektivnyi rukovodytel [Effective leader]. Moscow: MYF. (in Russian)

5. Radionova N.Y. (2011). Zastosuvannia protsesno-orientovanoho pidkhodu dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Application of a process-oriented approach to increase the efficiency of the enterprise]. *Marketynh v Ukraini* [Marketing in Ukraine], no. 3, pp. 24–30. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_3_7 (accessed 19 November 2021)

6. Honcharova O.M. (2013). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak metod protsesnoho upravlinnia [Business process reengineering as a method of process management]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo univertsytetu imeni Tarasa Shevchenka* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy Ekonomika] (electronic journal), vol. 10, pp. 78–82. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19 (accessed 19 November 2021)

7. Burkynskiy, B.V. (2011). «Zelena» ekonomika kriz pryizmu transformatsiinykh zrushen v Ukraini: monohrafiia [«Green» economy through the prism of transformational changes in Ukraine: a monograph]. IPREED NAN Ukrainy. Odesa: Pidpriemstvo Fieniks.

8. Plan implementatsii polozhen Dyrektyvy 2003/4/leS Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady pro dostup hromadskosti do ekolohichnoi informatsii ta pro skasuvannia Dyrektyvy Rady 90/313/leES [Implementation plan for the provisions of Directive 2003/4 / EC of the European Parliament and of the Council on public access to environmental information and repealing Council Directive 90/313/EEC]. [Elektronnyi resurs]. Available at: <https://goo.su/90n1> (accessed 19 November 2021).

9. Mylner B.Z. (2006). Kontsepsiia orhanizatsiinykh izmeneniiv sovremennykh kompaniakh [The concept of organizational change in modern companies]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia* [Problems of theory and practice of management], no. 1, pp. 27–34.

10. Voronkov D.K. (2010). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty [Enterprise change management: theory and applied aspects] : monohrafiia Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian)

11. Melnyk, L.H. (2012). Teoriia samoorganizatsiinykh ekonomicheskyykh system: monohrafiia [The theory of self-organization of economic systems]. Sumy. Unyversytetskaia knyha. (in Russian)

12. Shpakov A. (2021). Innovative tools for administration of the change management process of construction stakeholders. *Scientific journal innovative solutions in modern science*, no. 7(51), pp. 16–27.

13. Naipak, D. V. (2011). Formuvannia alhorytmu upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpriemstva na osnovi protsesnoho pidkhodu [Formation of a method for managing organizational changes in ensuring the development of a company based on a process approach]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Theory and practice of public administration], no. 2(33), pp. 1–11.

14. Cherchyk, L. M. (2013). Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak instrument upravlinnia stratehichnymy

zminamy [Business process reengineering as a tool for strategic change management]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Ekonomika ta menedzhment»* [Economic sciences. Economics and Management Series], vol. 10 (38), pp. 233–241.

15. Jones, T. and King, S.F. (1998). Flexible systems for changing organizations : implementing RAD.

European Journal of Information Systems, vol. 7, pp. 61–73.

16. Keller, K. D., Bowker, G. C., Leigh Star, S., Turner, W. and Gasser, L., (1997). Understanding of Work and Explanation of Systems. *Social Science, Technical Systems and Cooperative Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc. Inc., pp. 543–568.