

КРИТЕРІЇ ДІАГНОСТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

CRITERIA OF DIAGNOSTICATION OF MANAGEMENT ACTIVITIES CONSTRUCTION BUSINESS ORGANIZATIONS

Идентифіковано та впорядковано критерії, які сприятимуть систематизації управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій. Виявлено характерні негативні симптоми зниження якості управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій. Критерії схематично проілюстровано на прикладі діагностування реальної будівельної бізнес-організації. Описано рівні зрілості відповідно до якості управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій. Прогнозується, що застосування критеріального підходу дасть змогу ефективно здійснювати моніторинг динаміки поліпшення управлінської практики та проектувати результативні організації відповідно до міжнародних принципів постійного вдосконалення.

Ключові слова: аналіз, будівництво, ефективність, підприємство, управління.

Идентифицированы и упорядочены критерии, способствующие систематизации управленческой деятельности строительных бизнес-организаций. Выявлены характерные негативные симптомы снижения качества управленческой деятельности строительных организаций. Критерии схематично изображены на примере диагностики реальной строительной бизнес-организации. Описаны уровни зрелости в соответствии с качеством управленче-

ской деятельности строительных бизнес-организаций. Прогнозируется, что использование критериального подхода позволит эффективно осуществлять мониторинг динамики улучшения управленческой практики и проектировать результативные самообучающиеся организации согласно международным принципам постоянного совершенствования.

Ключевые слова: анализ, эффективность, предприятие, строительство, управление.

Identified and well-organized criteria that will help to systematize the management activities of construction business organizations. The characteristic negative symptoms of lowering the quality of management activity of construction business organizations are revealed. The criteria are schematically illustrated by the example of the diagnosis of a real construction business organization. The levels of maturity are described in accordance with the quality of managerial activity of construction business organizations. It is forecasted that application of the criterion approach will allow to effectively monitor the dynamics of improvement of management practice and to design effective self-study organizations in accordance with the existing international principles of continuous improvement.

Key words: analysis, construction, efficiency, enterprise, management.

УДК 338.58:65.014

Ширяєва Н.Ю.

к.т.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу Одеська державна академія будівництва та архітектури

Ажаман І.А.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу Одеська державна академія будівництва та архітектури

Постановка проблеми. Науковці у сфері управління будівельною галуззю пропонують корисні теоретико-методичні засади планування, організації, аналізу, прийняття управлінських рішень та контролю виробничо-господарської діяльності будівельних бізнес-організацій. Проте, як показують результати аналізу практичної діяльності, будівельні бізнес-організації недостатньо або неефективно використовують наукові методи, які дають змогу ефективно провести комплексну діагностику менеджменту свого майбутнього розвитку. Це свідчить, по-перше, про розгалужені взаємозв'язки виробництва з наукою; по-друге, значно знижує ефективність стратегічного планування розвитку суб'єктів господарювання в галузі будівництва. Тому опрацювання критеріїв діагностування управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій та їх узагальнення представляє науковий та практичний інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацювання літературних джерел засвідчує наявність численних публікацій з окресленої проблематики.

Так, М.П. Сахацький та А.В. Казанджі, досліджуючи економічну сутність категорій «ефективність управління» та «результативність управління», виділяють їхні відмінні ознаки та фокусують увагу

на тому, що результативна управлінська діяльність постає вагомим чинником успішного функціонування і розвитку підприємства. Вчені визначають, що категорія «результативність управління виробничо-господарською діяльністю підприємства» віддзеркалює певні соціально-економічні здобутки, що отримані внаслідок управлінського впливу й які підлягають оцінці за допомогою системи кількісних та якісних показників [1, с. 140].

Вчені А.І. Рибак та І.Б. Азарова за результатами аналізу причин невдач будівельних проектів у вітчизняному секторі багатоповерхового житлового будівництва роблять висновки, що, незважаючи на умови існування державної підтримки різноманітними програмами, сучасні технології швидкого та дешевого будівництва, банківського кредитування на придбання житла населенням, інвестиційні будівельні проекти в указаній сфері терплять невдачі. На думку вчених, серед причин невдалих інвестиційних будівельних проектів: неякісне планування на початковому етапі проектування; несприятливі обставини; недоліки контролю над зовнішнім та внутрішнім середовищем проекту; неефективна система управління проектом [2, с. 4].

М.А. Окландер та І.А. Педько пропонують методи прогнозування продажів продукції підприємств – виробників бетону: експертну оцінку різних

груп і прогнозу оцінку за аналогією. Вчені визначають залежність від динаміки ретроспективних даних із продажу готових бетонних сумішей та наявності контракту на виробництво бетону. При цьому необхідно використовувати методи прогнозування: множення нормативних поставок на сезонний відсоток і множення рівномірних сезонних поставок на сезонний індекс виробництва бетону в регіоні [3, с. 69]. Безумовно, вказаний науковий підхід значно посилить ділові фінансові показники підприємств – виробників бетону для споживачів.

У наукових працях М.М. Маляр, В.В. Поліщук, М.М. Шаркаді відображено заходи щодо вдосконалення дворівневої нечіткої математичної моделі отримання агрегованої оцінки ризику проекту для об'єднання думок експертів за групами критеріїв в остаточну оцінку та ступінь ризику проекту. Вчені пропонують модель оцінювання ризику відносно рівня безпеки фінансування проекту, що використовує системний підхід на основі нечітких моделей оцінювання проекту залежно від його походження; нечіткої моделі оцінювання галузі економіки, в якій буде реалізований комерційний проект, та агрегованої оцінки ризику проекту [4, с. 50].

Отже, загалом наукові пропозиції вчених сформували певну науково-методичну базу для ефективного діагностування будівельних бізнес-організацій у сфері маркетингу, проектного менеджменту, інформаційних технологій тощо. Проте відсутність єдності поглядів щодо критеріїв комплексного діагностування управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій зумовлює визначення критеріїв діагностування управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання якісної управлінської діяльності – досягнення результатів, що вимагає професіоналізму і безперервного вдосконалення управлінської практики будівельних бізнес-організацій. В умовах, коли ділова обстановка швидко змінюється, а споживач має безліч альтернативних пропозицій, менеджмент стає функціонально складним процесом, що потребує ретельного системного аналізу інформації та маркетингових досліджень. Серед стратегічних завдань у системі управління якістю в будівельних підприємствах повинні бути передбачені: питання якості під час вивчення та аналізу будівельної галузі; управління виконанням якісних послуг будівельними бізнес-організаціями; якість рекламної діяльності та ін. Властивості управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій: самоорганізація, управлінська циклічність, послідовність дій, відносна змінність, сталість, надійність. Відомо, що зовнішнє середовище здійснює вплив, як закономірно повторювальний, так і випадковий, на внутрішній стан кожної будівельної бізнес-організації як відкритої системи. Щоб

зберегти свою цілісність та здатність до функціонування та розвитку бізнесу, система управління будівельною бізнес-організацією повинна відповідати на кожний негативний вплив відповідною протидією і саме у відповідний час. Таким чином, основною властивістю є швидкість реагування, тобто здатність керівництва до миттєвого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому оточенні. Зазначене зумовлює використання інструментарію діагностування та впровадження програм щодо вдосконалення менеджменту будівельних бізнес-організацій.

Діагностування – це ретельно продумане оцінювання, результатом якого є узагальнення щодо результативності та ефективності будівельних бізнес-організацій і досконалості їх системи управління якістю.

Діагностування як інструмент управління дає змогу будівельній бізнес-організації отримати всебічну картину своєї діяльності; дізнатися, задоволені чи ні споживачі, персонал, постачальники, суспільство; на цій підставі визначити перспективні напрями вдосконалення свого менеджменту.

Процедура діагностування менеджменту будівельної бізнес-організації передбачає такі дії: 1) аналізування поточної ситуації: необхідно оцінити результативність та ефективність певного процесу менеджменту, для цього необхідно зібрати та проаналізувати дані, що дадуть змогу визначити, які типи проблем виникають найчастіше; охарактеризувати корінні причини проблеми; 2) визначення управлінських рішень: розробляються альтернативні варіанти вирішення проблеми; вибирається оптимальний варіант, який усуває корінні причини проблеми та запобігає повторному її виникненню; 3) оцінювання впливів: необхідно підтвердити, що проблема та її корінні причини усунуті або їхній вплив зменшено; 4) впровадження і стандартизація нового управлінського рішення: неефективний процес повинен бути замінений поліпшеним процесом, що унеможливить повторну появу проблеми та її корінних причин; 5) оцінювання результативності та ефективності процесу після виконання дії з удосконалення: підтверджується результативність та ефективність проекту поліпшення. Якщо результати діагностування показують кризові тенденції менеджменту будівельної бізнес-організації, то необхідно розробити антикризову програму.

Криза менеджменту будівельної бізнес-організації – це стійке порушення організаційних зв'язків, загрозливе руйнуванням в короткостроковому періоді, в умовах браку часу на коригувальні дії. На відміну від проблеми, локалізованої в деяких сферах, криза «розлита» по всьому будівельному підприємству.

Перелік імовірних проблем менеджменту будівельних бізнес-організацій:

1. низька продуктивність праці – як порівняно з компаніями-конкурентами, що працюють на цьому

ж регіональному ринку, так і порівняно з аналогічними підприємствами, що працюють в інших регіонах держави;

2. головний офіс має нераціональну організаційну структуру; в управлінському складі відсутні робочі групи чи проектні команди;

3. неефективна система планування і контролю виконання планів;

4. відсутня стратегія розвитку, заснованих на ній стратегічних і тактичних планів роботи будівельної бізнес-організації;

5. пасивна маркетингова робота, аналіз ринку і конкурентів проводиться рідко, не в повному обсязі; маркетингові результати не є істотним критерієм ухвалення стратегічних, інвестиційних рішень;

6. будівельна бізнес-організація програє у цінах послуг конкурентам;

7. слабка система ухвалення управлінських рішень: виявляється у повільності узгоджень, ухваленні «лоскутних» рішень, у малопродуктивних нарадах;

8. недостатні або перевантажені інформаційні потоки як «по вертикалі», так і «по горизонталі»; відсутній корпоративний інформаційний сайт;

9. великий відсоток морально застарілого устаткування;

10. обсяг дебіторської заборгованості перевищує обсяг кредиторської заборгованості;

11. частка займаного капіталу перевищує частку власного капіталу;

12. слабо розвинутий менеджмент персоналу, немає системи управління розвитком персоналу, керівний кадровий склад формується за галузевим принципом – основним критерієм прийому на роботу служить досвід роботи в галузі, практично немає оновлення персоналу;

13. відсутня система мотивації, яка орієнтована на кінцеві результати як у цілому будівельного підприємства, так і індивідуального внеску працівників;

14. відсутня система професійного розвитку працівників, у тому числі планування кадрового резерву з контингенту молодих працівників;

15. ігнорування щодо виявлених недоліків, невиконання завдань і планів, слабкий попит із підлеглих за погану роботу;

16. погано організована система обміну досвідом між будівельною бізнес-організацією та зацікавленими сторонами.

Метою діагностування є висновки, які орієнтовані на управлінські дії керівництва щодо інвестування ресурсів у розвиток бізнесу, а також в удосконалення менеджменту будівельної бізнес-організації.

Критерії 1–5 умовно характеризують групу «можливості» будівельної бізнес-організації. До групи «можливості» віднесені такі критерії:

1. лідируюча роль керівництва будівельної бізнес-організації (індикатори: визначення керівниками призначення організації, стратегії її розвитку, цінностей та норм етики, демонстрація на власному прикладі прихильності культури якості; участь керівників у роботі зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами; визначення і підтримка керівниками інновацій та змін в організації);

2. політика і стратегія бізнес-організації (індикатори: стратегічне планування розвитку; планування досконалості; активна кадрова політика);

3. орієнтація на персонал (індикатори: кваліфікація; спілкування працівників; мотивація; модель робочого часу; напрями вдосконалення);

4. партнерство та ресурси (індикатори: партнери та постачальники; фінансові ресурси; інфраструктура і матеріальні ресурси);

5. процеси продукції та послуг (індикатори: систематичне проектування та менеджмент процесів; проектування і розроблення продукції на основі очікувань споживачів; просування продукції на ринок; виробництво, постачання та майбутнє обслуговування продукції та послуг).

Далі діагностується група критеріїв «результати» (6–9). Оцінка проводиться по значеннях досягнутих показників за останні три-п'ять років; порівняння з показниками інших будівельних підприємств, включаючи найкращі. Група «результати» містить такі критерії:

6. задоволеність споживачів якістю будівельної продукції чи послуг (індикатори: сприйняття споживачами організації, якості її продукції; робота організації щодо зростання задоволення споживачів);

7. задоволеність персоналу (індикатори: сприйняття персоналом своєї роботи; робота організації щодо зростання задоволеності персоналу);

8. вплив будівельної бізнес-організації на суспільство (індикатори: сприйняття суспільством діяльності організації; робота щодо зростання задоволення суспільства).

9. ділові результати роботи будівельної бізнес-організації (індикатори: фінансові показники; якість продукції та інші нефінансові показники).

Розробляючи позиції висновків за критеріями діагностування, необхідно зосередити увагу на проблемних симптомах, що, ймовірно, мають місце у реальній діяльності досліджуваної бізнес-організації.

Далі результати діагностування управлінської діяльності будівельної бізнес-організації відображають схематично. На рис. 1 наведено приклад, де наглядно простежується другий рівень зрілості управлінської діяльності, тобто система менеджменту певної будівельної бізнес-організації має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються неефективно.

Далі, використовуючи інформацію, наведену в табл. 1, узагальнюють висновки за результатами

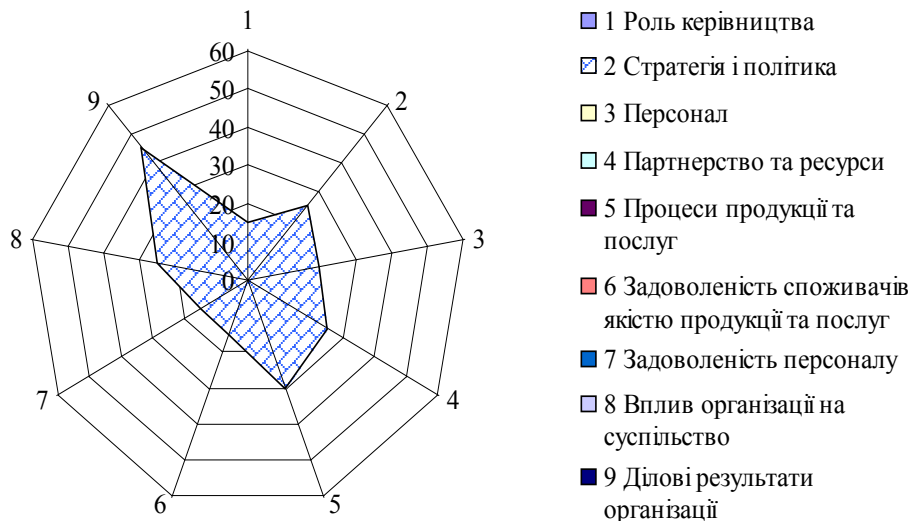


Рис. 1. Ілюстрація результатів діагностування управлінської діяльності будівельної бізнес-організації

Таблиця 1

Рівні зрілості менеджменту будівельної бізнес-організації

Рівень	Кількість балів	Характеристика рівня розвитку (зрілості)
I	(0-20)	Управлінська діяльність здійснюється безсистемно, цілі не визначені або дуже розпливчаті. Для подальшого розвитку необхідно в корені переглянути принципи ведення бізнесу.
II	(21-40)	Управлінська діяльність має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, виразно визначити цілі і розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.
III	(41-60)	Управлінська діяльність сформувалася. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, необхідно враховувати важливість споживача і важливість персоналу.
IV	(61-80)	Постійне вдосконалення управлінської діяльності ведеться за більшістю напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер діяльності, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення.
V	(81-100)	Досягнуті максимальні результати по всіх напрямках управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною.

діагностування, визначається, на якому рівні розвитку (зрілості) знаходиться менеджмент будівельної бізнес-організації.

Висновки з проведеного дослідження.

На підставі проведених досліджень узагальнено критерії діагностування управлінської діяльності будівельних бізнес-організацій. Майбутні дослідження спрямовані на вдосконалення функціональних напрямів управлінської діяльності для зростання їхньої якості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сахацький М.П., Казанджі А.В. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підпри-

ємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип 1(22). С. 135–141. ISSN: 2306-4994.

2. Рибак А.І., Азарова І.Б. Аналіз ризиків будівельних проектів у галузі житлового будівництва. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами». 2014. № 3(1046). С. 3–7. ISSN 2311-4738.

3. Окландер М.А., Педько І.А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2016. Вип. 1. С. 69–77.

4. Маляр М.М., Поліщук В.В., Шаркаді М.М. Модель інформаційної технології оцінювання ризику фінансування проектів різного походження. Радіоелектроніка, інформатика, управління. 2017. Вип. 2(41). С. 44–52. ISSN 1607-3274.