

УДК 658.511.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.2>**Польова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Подібка В.В.

аспірант кафедри менеджменту та інноваційного провайдингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ВПЛИВ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено доцільність застосування процесного підходу для підвищення рівня економічної безпеки будівельного підприємства та виправдано використання процесного підходу для оптимізації бізнес-процесів цього підприємства. Розглянуті особливості, пов'язані з унікальністю інвестиційної діяльності в будівельній сфері. В результаті економічна безпека будівельного підприємства передбачає наявність конкурентних переваг, що впливають із відповідності матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалу та організаційної структури будівельного підприємства його стратегічним цілям та завданням. Зазначено, що на сучасному етапі процесний підхід є основою таких управлінських концепцій, як організація виробництва, управління якістю, логістика, управління проектами та філософія «ощадливого виробництва». Визначено позитивний вплив застосування процесного підходу на управління економічною безпекою.

Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процес, проектний підхід, економічна безпека, фінансова безпека.

INFUSING A PROCESS APPROACH INTO EFFICIENT MANAGEMENT AND ENSURING COST-EFFECTIVE SAFETY OF BUSINESS ENTERPRISES

Poliova Nataliya, Podibka Volodymyr

Private Higher Education Establishment "European University"

In connection with global changes in the world economy, the problem of choosing and adapting an approach in management organizations to effectively respond to changes in the external environment becomes especially relevant. This work presents the main theoretical principles of the process approach to business management. The article conducted an investigation of the effectiveness of the process approach to improve the level of economic security in the civil service industry. A different process approach has been developed to optimize business processes. Features related to the specifics of investment and investment activity are reviewed. As a result, the economical security of the everyday life sector conveys the evidence of competitive advantages, reflected in the material, financial, personnel, technical and technological potential and organizational structure of the work life industry. The assets are for strategic purposes and goals. It is clear that at this time the process approach is the basis of modern management concepts: production organization, production management, logistics, project management and the philosophy of "gentle production". A summary has been made about the positive infusion of a process-oriented approach to manage the economical safety of everyday life, and itself: the establishment of a process-oriented approach in the management of a process-oriented approach is based on the system go. The peculiarity of the process approach in managing day-to-day activities lies in the continuity of control at the stages of adjacent processes between their systems. The company achieves the best results with thorough basic processes. First, to clarify the process, it is necessary to understand what types of activities it includes, its function and interactions with other processes. Improved business management with a process-oriented approach can be achieved through an evolutionary and revolutionary path, obviously, through engineering or business process reengineering; The process approach to management allows management decisions to be made not based on intuition, but on the basis of facts. And it also means a set of funds for upgrading your business. In daily management, the process approach is important. It is the theoretical basis of many modern concepts of management activities.

Keywords: process approach, business process, project approach, economic security, financial security.

Постановка проблеми. Високий динамізм зовнішнього оточення організації, постійно зростаючий рівень конкуренції та зростаючі вимоги споживачів змушують підприємства впроваджувати нові підходи до управління, оскільки успіху можуть досягти лише ті, хто має здатність швидко адаптуватися до змін, а також здатні раціонально використовувати наявні у них ресурси та технології. Цього можна досягти лише приділяючи особливу увагу питанням забезпечення якості продукту або послуги через реалізацію якості процесів планування, виробництва та управління.

Створення систем ефективного управління підприємствами різного характеру та сфери діяльності – одна з проблем, що стоять перед сучасним управлінням. Універсального способу створення таких систем управління немає, проте можлива розробка загальних принципів побудови систем управління підприємством. До таких передових методів побудови систем ефективного управління входить так званий процесний підхід до управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок в дослідження та вирішення проблем щодо впровадження і використання процесного підходу до управління підприємством для створення умов економічної безпеки зробили такі науковці як Куліш Н.В., Давидок Ю.В., Стец І.І., Моїсеєнко Т.Є., Ткачова С.С., Траченко Л.А., Юрчак Е.А., Година Н.Ф. та інші. Незважаючи на різноманітні розробки щодо використання процесного підходу в управлінні підприємством, виникає суперечливе питання стосовно його недоліків та переваг в контексті сучасних будівельних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування можливості забезпечення економічної безпеки будівельного підприємства під впливом процесного підходу до управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна безпека є складною категорією, оскільки може бути застосована до багатьох об'єктів, таких як: економічна система, суспільство, держава, регіони, суб'єкти господарювання або індивід.

Говорити про економічну безпеку будівельного підприємства можна у разі, якщо дотримуються такі умови: будівельне підприємство є економічно самостійним учасником ринку, має всі необхідні ресурси та коопераційні зв'язки; будівельне підприємство економічно стійке, що означає наявність у нього здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища, стабільне функціонування та прибутковість протягом тривалого часу, наявність конкурентних переваг; будівельне підприємство здатне до розвитку та прогресу, тобто постійно йдуть процеси

інноваційних перетворень відповідно до тенденцій розвитку кон'юнктури ринку та галузі.

Головною метою системи економічної безпеки будівельного підприємства є забезпечення його захищеної діяльності та формування умов для досягнення поставленої мети. Економічна безпека підприємства має будуватися на принципах комплексності та системності, пріоритету запобіжних заходів, безперервності, законності, плановості, економічності, взаємодії, компетентності, поєднання гласності та конфіденційності [1].

У загальному випадку економічна безпека будівельного підприємства може включати кілька складових: 1) реалізація та захист економічних інтересів; 2) захист проти економічних злочинів; 3) стан ефективного використання ресурсів; 4) стан захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз; 5) наявність конкурентних переваг.

Таким чином, всі компоненти економічної безпеки тісно пов'язані між собою і тому повинні розглядатися в системі з урахуванням їх зв'язків та взаємного впливу. Слід зазначити, що персонал підприємства також бере участь у забезпеченні всіх функціональних складових економічної безпеки.

До того ж економічна безпека полягає у запобіганні небезпечним ситуаціям, які можуть мати негативні наслідки на роботу будівельного підприємства.

До елементів економічної безпеки слід зарахувати: 1) забезпечення безпеки майнового комплексу; 2) забезпечення безпеки використання інтелектуальних та трудових ресурсів; 3) забезпечення захисту фінансових ресурсів підприємства; 4) забезпечення захисту інформаційних ресурсів підприємства.

Важливість забезпечення економічної безпеки будівельного підприємства пояснюється тим, що вона забезпечує розвиток інноваційних та інвестиційних процесів; стійкість кадрового потенціалу; стійкість та ефективність ресурсного забезпечення та кооперації; стабільну динаміку виробництва та збуту продукції, відтворювальний процес; фінансову стійкість. Забезпечення економічної безпеки будівельного підприємства характеризується ухваленням рішень, заснованих на прогнозуванні розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Механізм забезпечення економічної безпеки виконує такі функції: захисну (запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам); регулятивну (регулювання стану середовища функціонування); превентивну (прогнозування ситуації та її попередження), інноваційну (розробка та реалізація інноваційних рішень); соціальну (досягнення високого рівня життя власників та співробітників).

Таким чином, механізм забезпечення економічної безпеки є доповненням механізму стратегічного управління будівельним підприємством.

Забезпечення економічної безпеки можливе через створення її системи організації. З цією метою необхідно спочатку провести підготовчі заходи, які включають дослідження навколишнього середовища на макро- та мікрорівні, вивчення ділових партнерів будівельного підприємства, їх фінансового стану та ділової репутації, а також аналіз фінансового стану, ресурсів та можливостей. Далі відбувається формування загальної стратегії розвитку будівельного підприємства, яка також має включати стратегію та концепцію економічної безпеки.

У рамках розробки заходів щодо реалізації стратегії та з урахуванням концепції економічної безпеки слід розробити план реалізації механізмів та заходів щодо забезпечення економічної безпеки. У його реалізації важливо відстежувати правильність його виконання, та оцінити ефективність і новий рівень економічної безпеки. Таким чином, в основі дієвої та ефективної системи економічної безпеки суб'єкта господарювання лежить певна концепція, що являє собою мету, завдання, принципи, за якими функціонує даний інструмент, іншими словами, повинна бути тактика і стратегія дій, максимальна увага, спрямована до елементів та інструментів внутрішнього контролю та контакт господарюючого суб'єкта з органами державної влади.

Базовим поняттям, що використовується у процесному підході, є бізнес-процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживача.

Бізнес-процеси також асоціюють з управлінськими функціями, найчастіше серед управлінських функцій виділяють планування, організацію діяльності, мотивацію та контроль. Це первинні процеси управління, які взаємопов'язані через процеси комунікації та прийняття рішень [2].

Щоб точніше зрозуміти сутність процесного підходу, слід порівняти його з іншими підходами до управління організацією – функціональним і проектним (табл. 1).

Кожен із зазначених підходів до управління підприємством не суперечить, а доповнює інший. Проте для управління операційною діяльністю будівельного підприємства на сьогоднішній день процесний підхід є кращим.

Основними рисами процесного підходу є: широке делегування повноважень та відповідальності виконавцям; скорочення кількості рівнів ухвалення рішень; підвищену увагу до якості продукції чи послуг у роботі будівельного підприємства; формалізація технологій виконання бізнес-процесів з метою їхньої автоматизації.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз процесного, функціонального та проектного підходів

Процесний підхід	Функціональний	Проектний підхід
Представляє діяльність організації як сукупність бізнес-процесів	Управління організацією будується через функції, виділені за принципом схожості робіт	Розглядає функціонування організації як сукупність проектів, унікальних за своєю суттю та обмежених у часі
Застосовується до операційної діяльності, розрахований на неодноразовість, повторюваність процесів	Застосовується до операційної діяльності	Передбачає унікальну діяльність, підходить для заходів, що здійснюються вперше або мають суттєві відмінності від попередньої діяльності підприємства
Характерне ієрархічне управління при розвинених горизонтальних зв'язках	Спирається на сувору ієрархічну підпорядкованість і жорсткий поділ праці	Використовує командне управління
Застосовується в стабільних умовах, але при очікуванні негативних тенденцій	Застосовується у стабільних умовах	Застосовується в умовах високого ступеня невизначеності та ризику, нового, мінливого оточення
Бізнес-процеси розглядаються не окремо, а в сукупності схожих, що утворюють єдину групу бізнес-процесів	Процеси, що реалізуються в рамках функціонального підходу, дуже фрагментовані	Всі етапи реалізації проекту взаємопов'язані між собою, представляють єдиний комплекс дій
Використовує організаційні схеми	Використовує ієрархічні структури	Використовує спеціальні інструменти проектного менеджменту
Застосовується при незмінному графіку робіт для кожного бізнес-процесу	Використовується для виконання стабільних, рутинних операцій.	Має гнучкість, можливість зміни послідовності робіт під впливом обставин
Ефективність досягається при вдосконаленні окремих бізнес-процесів, а через них і всієї операційної діяльності	Ефективність досягається за рахунок оптимізації окремих функцій	Ефективність досягається при реалізації проекту як унікального комплексу дій

Джерело: систематизовано та складено авторами

Щодо використання процесного підходу для покращення фінансової складової економічної безпеки, то його вплив можна розглядати з двох сторін. З одного боку, процесний підхід, що використовується в різних функціональних галузях – виробництві, постачанні, маркетингу і т. д., дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, тобто збільшити обсяги прибутку на одиницю використовуваних ресурсів, таким чином, вплив процесного підходу на фінансові результати та економічну безпеку підприємства має опосередкований характер. З іншого боку, впровадження процесного підходу до процесів фінансового менеджменту дозволяє безпосередньо впливати на фінансову складову економічної безпеки за рахунок вдосконалення процесів планування та контролю у фінансовому менеджменті.

Передумовами для використання процесного підходу будівельним підприємством з метою покращення фінансової складової економічної безпеки є: впровадження нових технологій виробництва та управління; брак даних чи дублювання фінансових даних у підприємства; складнощі у відстеженні бізнес-процесів фінансового менеджменту; використання різних методів та методик управління у різних підрозділах підприємства; невідповідність впроваджених інформаційних систем існуючим процесам.

Загалом інтеграція процесного підходу до системи управління будівельним підприємством має проходити кілька етапів [3].

У першому етапі застосування процесного підходу необхідне формулювання довгострокових і короткострокових цілей підприємства у тому, щоб виявити цільову орієнтацію застосування.

На другому етапі відбувається визначення базових бізнес-процесів, а також визначення необхідного рівня їх декомпозиції, при цьому бізнес-процеси в залежності від рівня можуть бути верхнього рівня, детальні та елементарні. Потім відбувається виявлення послідовності бізнес-процесів.

На третьому етапі відбувається моделювання бізнес-процесів підприємства як є. (модель AS-IS). В даний час відомий ряд методик та інструментів для побудови моделей бізнес-процесів. Одним із таких методів є метод побудови ієрархічних моделей, який спрямований на опис та аналіз бізнес-процесів як елементів економічних систем.

На четвертому етапі відбувається структурування бізнес-процесів за допомогою моделі як треба (модель TO-BE), визначення необхідних ресурсів для їх здійснення. Також визначаються критерії результативності бізнес-процесів, методів проведення вимірювань та методів аналізу.

Після цього відбувається реалізація та управління бізнес-процесами, контроль та їх оцінка, визначаються та реалізуються заходи щодо

вдосконалення бізнес-процесів в підприємстві на основі циклу Демінгу (PDCA, планування – Plan, реалізація – Do, перевірка та аналіз – Check, дія – Act). Процесний підхід вважається запровадженим лише після того, як у підприємства налагоджується управління процесами.

Для покращення фінансової складової економічної безпеки процесний підхід може використовуватися для врахування впливу бізнес-процесів на фінансові результати будівельної організації

Процесний підхід може також застосовуватися для забезпечення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у галузі фінансової діяльності. Бізнес-процес фінансового контролю пов'язаний із створенням систем внутрішнього контролю на підприємстві, поділом контрольних обов'язків окремих служб та фінансових менеджерів, визначенням системи контрольованих показників та контрольних періодів, оперативним реагуванням на результати здійснюваного контролю.

В результаті впровадження процесного підходу для вирішення завдань фінансового менеджменту очікується наступних результатів: скорочення часу, необхідного для ухвалення рішень у галузі фінансового менеджменту, що дозволить збільшити швидкість реагування на потреби внутрішніх та зовнішніх клієнтів; ведення точного обліку витрат та оцінки результатів діяльності кожної бізнес-одиниці; ефективний розподіл фінансових ресурсів серед бізнес-одиниць; підвищення рентабельності діяльності з допомогою проведення оптимізаційних процедур.

Незважаючи на всі вищезгадані позитивні ефекти від впровадження процесного підходу, сценарій розвитку ситуації в будівельному підприємстві при впровадженні процесного підходу може мати, як мінімум, три різні за своєю результативністю варіанти: 1) успішне впровадження процесного підходу, коли будівельне підприємство представлено як система (архітектура) бізнес-процесів, прозора для розуміння цілей управління; 2) формальне впровадження процесного підходу з метою сертифікації у системі менеджменту якості; 3) будівельне підприємство має потенціал до розвитку, і для реалізації вибирається процесний підхід до управління.

Але при практичному впровадженні процесного підходу на будівельному підприємстві виникають складності при ідентифікації бізнес-процесів та побудові архітектури бізнес-процесів через різноманіття термінологічних трактувань [4].

Можна виділити такі проблеми впровадження процесного підходу у будівельних підприємствах: нерозуміння на рівні керівництва необхідності інтеграції процесного підходу до управління організацією, низька мотивація персоналу та нестача кваліфікованих фахівців для реалізації

методології процесного підходу; неготовність до змін у структурі організації, небажання змінювати організаційну структуру, вертикальні та горизонтальні зв'язки між підрозділами; складнощі зі збором інформації для опису бізнес-процесів у разі, якщо процесний підхід впроваджується запрошеними фахівцями; складнощі з чітким визначенням цілей підприємства та цілей інтеграції процесного підходу; проблеми у побудові власних стандартів щодо опису та регламентування бізнес-процесів; помилки розробки системи показників ефективності бізнес-процесів; брак фінансових, трудових та організаційних ресурсів для впровадження процесного підходу; складності організації постійного моніторингу та контролю за ефективністю реалізованих бізнес-процесів та забезпечення їх безперервної оптимізації.

Таким чином, усі проблеми при впровадженні процесного підходу пропонується розглядати з погляду методології, організації, фінансування та підготовки персоналу, а їх виділення необхідне для розробки адекватних заходів запобігання зазначеним проблемам.

До зазначених складнощів інтеграції процесного підходу в управління на будівельному підприємстві додаються і додаткові особливості, пов'язані з характерними рисами будівельно-інвестиційної діяльності.

Справа в тому, що для будівельних підприємств характерним є використання проектного підходу для реалізації своєї діяльності. Проектний підхід являє собою набір способів та інструментів, зосереджених на результаті проекту при балансі між обсягами роботи, ресурсами, якістю та ризиками. В управлінській літературі найчастіше прийнято протиставляти між собою проектний та процесний підхід.

Виходячи з опису цих підходів, бачимо, що проектний підхід у діяльності будівельного підприємства дозволяє досягати унікальної мети проекту. У рамках проектного підходу здійснюється розрахунок необхідних витрат на реалізацію будівельного проекту, встановлюється чіткий графік виконання робіт, визначаються ресурси та виконавці, необхідні для реалізації проекту [5].

У будівельному підприємстві процесний підхід дозволяє отримати детальну інформацію про всі процеси, що стосуються реалізації даного проекту, та можливість впливати на них. Таким чином, якщо проектний підхід вирішує глобальні завдання реалізації проекту, процесний забезпечує виконання рутинної діяльності для досягнення поставлених глобальних цілей.

Висновки з проведеного дослідження. Впровадження процесного підходу для управління

фінансовою складовою економічної безпеки будівельного підприємства може сприяти вирішенню наступних проблем: 1) виключити помилки при складанні проектно-кошторисної документації, які можуть надалі вимагати значних фінансових ресурсів для їх усунення; 2) застосовувати додаткові витрати, пов'язані з переміщенням будівельної техніки та персоналу з одного об'єкта на інший, а також облаштуванням об'єктів будівництва, підведенням необхідних інженерних комунікацій; 3) знизити значну частку витрат за доставку матеріальних ресурсів до об'єктів будівництва; 4) зменшити тривалий виробничий цикл, що позначається на появі нових витрат у зв'язку з високим рівнем ризику та невизначеності; 5) визначити потреби у позикових фінансових ресурсах, складності управління боргом з урахуванням необхідності мінімізації витрат на його обслуговування; 6) зменшити витрати, пов'язані з координацією діяльності підрядних організацій; 7) скоротити помилки для формування звітності тощо.

Саме використання процесного підходу до виконання зазначених рутинних операцій дозволить «зменшити витрати будівельного підприємства та підвищити економічну безпеку у сфері фінансової діяльності».

Інтеграція процесного підходу у діяльності будівельного підприємства полягає у розробці та оптимізації процедурних моделей управління, рольових інструкцій, регламентів взаємодій, типових шаблонів договорів.

Процесний підхід до управління будівельною організацією є ключовим аспектом створення мобільності самого підприємства. Управління через постійну функцію та дію дозволяє досягати деяких індикаторів-показників, після досягнення яких стає очевидним правильність вибору тактики у досягненні мети. У разі збоїв, досягнення стратегічної мети можна легко відкоригувати, беручи до уваги всі внутрішні та зовнішні чинники без втрат будь-яких ресурсів.

Інтеграція процесного підходу в управління будівельним підприємством, його комбінація з проектним підходом дозволяє підвищувати економічну безпеку будівельного підприємства.

Це відбувається за рахунок того, що процесний підхід впливає на всі компоненти економічної безпеки: підвищує ефективність використання майнового комплексу будівельного підприємства, збільшує продуктивність праці за рахунок скорочення часу на здійснення рутинних операцій, регламентує захист інформації та удосконалює процеси фінансового менеджменту та бюджетування.

Список використаних джерел:

1. Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
2. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161–167.
3. Моїсєєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>
4. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «68 Економіка»*. 2012. № 2. С. 68–75.
5. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251–257.
6. Юрчак Е.А., Година Н.Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств. URL: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.html>. (дата звернення: 27.01.2024).

References:

1. Kulish N. V., Davidiuk Yu. V. Procesnij pidhid yak osnova upravlinnya biznes – procesami pidpriemstva [Process management as the basis for business management – business processes]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>
2. Stets I. I. (2018) Protsesnyi pidkhdid do upravlinnia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Process approach to management as a tool to improve the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 23, pp. 161–167. (in Ukrainian)
3. Moiseienko T. Ye. (2015) Pobudova protsesno-oriientovanoi systemy upravlinnia pidpriemstvov, yak elementu stratehii staloho rozvytku [Building a process-oriented enterprise management system as an element of sustainable development strategy]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>
4. Tkachova S. S. (2012) Evoliutsiia protsesnoho pidkhdodu do operatsiinoi ta upravlinskoj diialnosti pidpriemstv [Evolution of process approach to operational and managerial activities of enterprises]. *Visnyk SumDU. Seriia "68 Ekonomika"*, no. 2, pp. 68–75.
5. Trachenko L. A. (2018) Protsesnyi pidkhdid u system upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery posluh [Process approach in quality management systems of service enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 2, pp. 251–257.
6. Iurchak E. A., Hodyna N. F. Vplyv protsesnoho pidkhdodu na robotu pidpriemstv. [The impact of the process approach on the work of enterprises]. Available at: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.html> (accessed January 27, 2024).

E-mail: nataliya.poliova@e-u.edu.ua