

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №1, Том 12 / 2020, No 1, Vol 12 <https://esj.today/issue-1-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/21ECVN120.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Бабаева М.С. Методы развития проектных процессов участников инвестиционно-строительной деятельности // Вестник Евразийской науки, 2020 №1, <https://esj.today/PDF/21ECVN120.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Babaeva M.S. (2020). Methods of development of design processes of participants of investment and construction activity. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 1(12). Available at: <https://esj.today/PDF/21ECVN120.pdf> (in Russian)

УДК 33

Бабаева Мелтем Самедовна

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет»
Москва, Россия

Аспирант кафедры «Экономика и управление в строительстве»
E-mail: meltem.babaeva@mail.ru

Методы развития проектных процессов участников инвестиционно-строительной деятельности

Аннотация. Одной из главных задач государственного заказчика или в лице его дирекции строительства остается совершенствование управления программами и проектами через оптимизацию проектных процессов. Негибкая государственная политика часто становится преградой развития важнейших отраслей. Конкуренция в проектом офисе или дирекции строительства имеет ограниченное воздействие, следовательно, здесь меньше стимулов к экономному расходованию ограниченных ресурсов и повышению качества услуг, чем в коммерческих организациях. Бенчмаркинг же, если его применять правильно, поможет создать систему индикаторов, которая будет стимулировать проектный офис и дирекцию строительства к постоянному повышению эффективности. Актуальной проблемой является то, что заинтересованные стороны на уровне государственных служб заказчика не предлагают новых механизмов управленческих решений для улучшения показателей, которые необходимы для реализации качественных проектов и программ.

Важно отметить, что на протяжении многих лет фактически не наблюдается никаких качественных изменений на уровне управления, обоснование решения вопросов повышения управленческого потенциала государственных проектных офисов является крайне актуальным. Это отмечают и другие эксперты.

В статье рассмотрена деятельность структуры государственного заказчика. В работе представлены теоретические аспекты применения бенчмаркинга в строительстве. Описана сложность применения бенчмаркинга в строительстве. Проводимые исследования строительного рынка при помощи бенчмаркинга, предполагают использование программы адаптации, которая объясняет стратегию вхождения в данную отрасль и рынок. Рассмотрен бенчмаркинг процесса как метод оптимизации проектных процессов. Также в статье сформулированы преимущества программы адаптации.

Ключевые слова: бенчмаркинг в строительстве; служба заказчика; оптимизация проектных процессов; потенциал; органы власти; дирекция строительства; программы

Осуществление инвестиционных строительных программ на государственном уровне выполняется службой государственного заказчика или дирекцией строительства. При этом функционал службы заказчика в значительной степени совпадает с функционалом таких служб в среде частного предпринимательства. Поэтому выполняемые работы также можно выразить через совокупность бизнес-процессов, которые требуют пристального внимания к ним для обеспечения надлежащего уровня выполнения государственной программы [1]. Так как служба государственного заказчика не функционирует непосредственно в рыночной среде, а выполняет задания государственных структур, обратим внимание на этот момент и выразим бизнес-процессы заказчика проектными процессами.

Одной из главных задач государственного заказчика или в лице его дирекции строительства остается совершенствование управления программами и проектами через оптимизацию проектных процессов [8]. Необходим инструментарий, который может оказывать влияние на данные процессы при фиксации отклонений по итогам измерения потенциала проектных процессов.

Рассматривая конкретно дирекцию строительства, которую создают под сложные и уникальные проекты, то неопределенность этой деятельности остается на повышенном уровне, что требует соответствующего инструментария управления.

Если рассматривать именно дирекцию строительства, которая создается под сложные и уникальные проекты, то ее деятельность имеет повышенный уровень неопределенности, что требует соответствующего инструментария управления.

Актуальной проблемой является то, что заинтересованные стороны на уровне государственных служб заказчика не предлагают новых механизмов управленческих решений для улучшения показателей, которые необходимы для реализации качественных проектов и программ.

Проблемы низких результатов присущие выполнению государственных программ и проектов:

- во-первых, для государственного заказчика управление такими программами и проектами не является профильной деятельностью;
- во-вторых, создаваемые службы государственного заказчика испытывают дефицит кадров, которые в достаточной мере владеют современными технологиями управления проектами;
- в-третьих, наблюдается отсутствие мотивации в достижении конечных результатов инвестиционного проекта, напротив есть стимулы к затягиванию сроков их реализации и увеличению бюджета;
- в-четвертых, наблюдается крайне низкая гибкость реагирования на изменения в проекте.

Орган исполнительной власти субъекта РФ разрабатывает инвестиционные программы и проекты, которые предполагаются к реализации. В соответствии с этими программами определяются контрольные показатели, которые являются целевыми итоговыми ориентирами выполнения программ и согласовываются с вышестоящими инстанциями. При этом всегда существует риск, что перечень необходимых работ определен неправильно, контрольные показатели являются недостижимыми в соответствии с фактическими условиями выполнения работ, ресурсное обеспечение программы не соответствует поставленным задачам, профессиональный уровень исполнителей не позволяет достичь нормативных показателей реализации программы и т. д.

Важно отметить, что на протяжении многих лет фактически не наблюдается никаких качественных изменений на уровне управления, обоснование решения вопросов повышения управленческого потенциала государственных проектных офисов является крайне актуальным. Это отмечают и другие эксперты.

По мнению специалиста Ю.А. Шкрыль, инвестиционно-строительные проекты, выполняемые под контролем государства, остаются весьма неэффективными. Причины такого положения дел содержатся в самом порядке организации выполнения проектов, который ограничивает накопление и применение профессиональных компетенций [4].

В качестве главной угрозы эффективного выполнения национальных программ и проектов выделяется крайне низкая готовность государственных заказчиков выполнять поставленные задачи в связи с неподготовленностью к выполняемым проектам, неудовлетворительным кадровым обеспечением, отсутствием мотивации, низкой гибкостью реагирования на внутренние и внешние изменения в проектах.

Применение методов управления проектными процессами в отношении дирекции строительства требует индивидуальных инструментов для соответствующей задачи. Суть заключается в формировании перечня мероприятий, которые подлежат управлению и которые протекают в рамках основных процессов.

В теории и практике хозяйственной деятельности управление проектными или согласно бизнес-практике – проектными-процессами осуществляется с помощью устоявшихся методов. Они ориентированы на прорывное, быстрое улучшение элементов и в целом всего процесса [5]. Важную роль играет быстрая адаптация проектных процессов под делегированные полномочия дирекции строительства. Представим на рис. 1 подходы оптимизации проектных процессов.

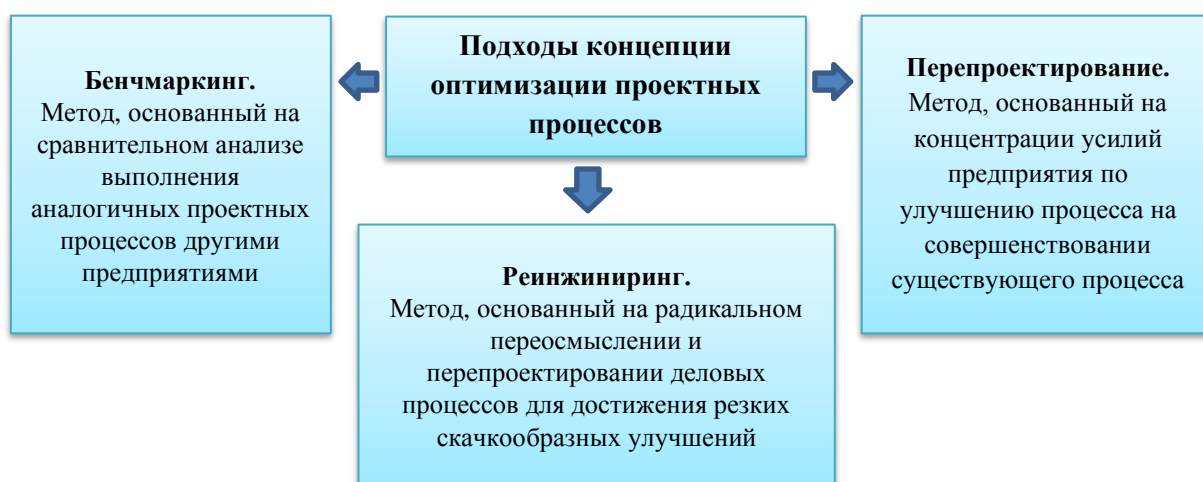


Рисунок 1. Подходы оптимизации проектных процессов

В современном мире изменения происходят настолько быстро, что развитие государственных и общественных институтов не успевает за развитием бизнеса и новых технологий. Негибкая государственная политика часто становится преградой развития важнейших отраслей. Конкуренция в проектной фирме или дирекции строительства имеет ограниченное воздействие, следовательно, здесь меньше стимулов к экономному расходованию ограниченных ресурсов и повышению качества услуг, чем в коммерческих организациях. Бенчмаркинг же, если его применять правильно, поможет создать систему индикаторов, которая будет стимулировать проектный офис и дирекцию строительства к постоянному повышению эффективности. Таким образом, применение бенчмаркинга полезно как для отдельных предприятий, так и на региональном уровне. В связи с этим рассмотрим его основы и некоторые особенности применения в сфере строительства.

Бенчмаркинг процесса, как показывает практика, способен снижать затраты и уровень ошибок вплоть до 25–50 %. Типовой проект бенчмаркинга, которые ставит целью создать более выгодный способ организации производства занимает как правило 4–6 месяцев. В то же время не все процессы могут быть подвержены бенчмаркингу. В зависимости от ситуации это может быть 5–10–20 % [6].

Для конкретных условий в распоряжении может быть целый ряд видов бенчмаркинга процессов. При организации мероприятий над конкретными бизнес-процессами происходит идентификация ключевых процессов. Они раскладываются на составные элементы и сравниваются с лучшими аналогичными процессами. Идентифицируются негативные расхождения. Для этой работы целесообразно взять для рассмотрения несколько предприятий, имеющих наилучшие результаты по отрасли и провести необходимые исследования [2].

Когда исходные данные получены, сделаны необходимые сравнения, происходит разработка способов, позволяющих приблизиться к уровню предприятий (процессов) аналогов. Фактически бизнес или проектный процесс имеет фрагментарные изменения. Реализуется более тонкая настройка.

При более сложных обстоятельствах и задачах применяется перепроектирование процесса. Еще это называют как концентрированное улучшение. Применяют перепроектирование процесса, когда он имеет работающую схему. Но суть перепроектирования состоит в том, чтобы снизить длительность цикла, затраты, ошибки до 30–60 % [9].

В научной литературе имеются рекомендации применять данный подход для ≈70–90 % бизнес-процессов предприятия. Эта форма модернизации применяется, если улучшение показателей деятельности на 30–60 % сможет обеспечить предприятию преимущества конкуренции [3].

Для работ по перепроектированию создаётся имитационная модель. Изначально она показывает текущее состояние предприятия. Далее в ход запускаются следующие мероприятия [7]:

1. устранение бюрократии;
2. анализ добавленной ценности;
3. устранение дублирования;
4. упрощение методов;
5. сокращение длительности цикла;
6. защита от ошибок (анализ текущих проблем);
7. модернизация процесса;
8. стандартизация;
9. автоматизация, механизация, применение информационных технологий.

С целью того, чтобы иметь максимальный эффект при перепроектировании процессов, на предприятии есть смысл осуществлять сравнительный анализ и в последующем. Возможна доработка в живых условиях. Это даёт гарантии, что новый процесс оказался не хуже эталона, или даже получил более лучшие качества.

Далее, по степени сложности и масштаба следует выделить такое мероприятие как разработку нового процесса. Также это называют как реинжиниринг процесса. Это действие является наиболее радикальным из всех трех подходов к улучшению проектных процессов. Его

также часто определяют, как инновация процесса. Ведь положительный достигнутый результат предполагает реализацию инноваций и применение творческих способностей исполнителей при улучшении процесса.

Реинжиниринг процесса, по общей статистике может позволить снизить затраты, время процессного цикла на $\approx 60\text{--}90\%$. Ошибки могут сократиться вплоть до $40\text{--}70\%$ [8]. Такой подход позволяет получить искомый результат если процесс к настоящему моменту настолько устарел, что его реанимировать нет возможности и необходимости.

Если рассматривать конкретные ситуации, то по общей статистике, реинжиниринг актуален для $10\text{--}20\%$ бизнес-процессов, имеющих на предприятии. Если на предприятии актуальным стал реинжиниринг для более чем 20% процессов, это должно вызывать большой вопрос о рациональности деятельности предприятия в целом.

Эксперты в этой связи отмечают [5], что реинжиниринг процесса позволяет получить самые большие улучшения. Но, с другой стороны, это самые дорогие действия из всех выше рассмотренных. Тут естественно высокий и риск. Часто реинжиниринг бизнес-процессов предполагает переформатирование организационной структуры. Но, последствия могут быть крайне разрушительным на предприятии. Таким образом количество процессов, которые обычно предприятие может перестроить – минимально.

Таким образом, при рассмотрении трех выбранных выше подходов, позволяющих оптимизировать проектные процессы, отмечаются как их преимущества, так и недостатки.

Если государственная структура в лице дирекции, службы заказчика или проектного офиса функционирует сравнительно недавно, то для него актуальным может быть бенчмаркинг или перепроектирование процессов. Когда совокупность процессов уже работает, но выявляются периодические сбои и проблемы, тогда уместным будет использование реинжиниринга процессов.

Исходя из вышеизложенного встает вопрос, каким образом определить какой метод оптимизации процессов при выявленных отклонениях будет являться целесообразным.

И так для решения поставленного вопроса необходимо понимание того, что чем бóльшие отклонения отмечаются по определенным процессам, тем более радикальные методы по ним применяются для их оптимизации, но и тем меньшее количество процессов затрагивается. Если же отклонения не велики, тогда применяются менее радикальные методы по их оптимизации.

Таким образом предлагается выявить процесс, который имеет наибольшие отклонения. Далее рекомендуется оценить, как процесс функционирует с другими процессами, как правило, осуществляется с помощью корреляционно-регрессионного анализа [10].

Можно представить модель проведения мероприятий по оптимизации проектных процессов (рис. 2).

Согласно данной модели после выявления процессов, имеющих наибольшие отклонения, осуществляется выбор количества процессов, в отношении которых следует принять меры по их оптимизации. При этом оцениваются корреляционные связи данных процессов с другими процессами. Чем большие отклонения зафиксированы, тем меньшее количество процессов будет оптимизироваться. Вместе с этим, другие процессы, с которыми будут установлены корреляционные связи, будут приняты лишь в небольшом проценте от общего списка. Так как могут существовать другие процессы, для которых еще не выбраны методы оптимизации и которые также могут отражать отклонения от нормативных значений, мероприятия по их оптимизации базируются на менее ресурсоемких моделях, ориентированных в направлении перепроектирования процессов и бенчмаркинга процессов.

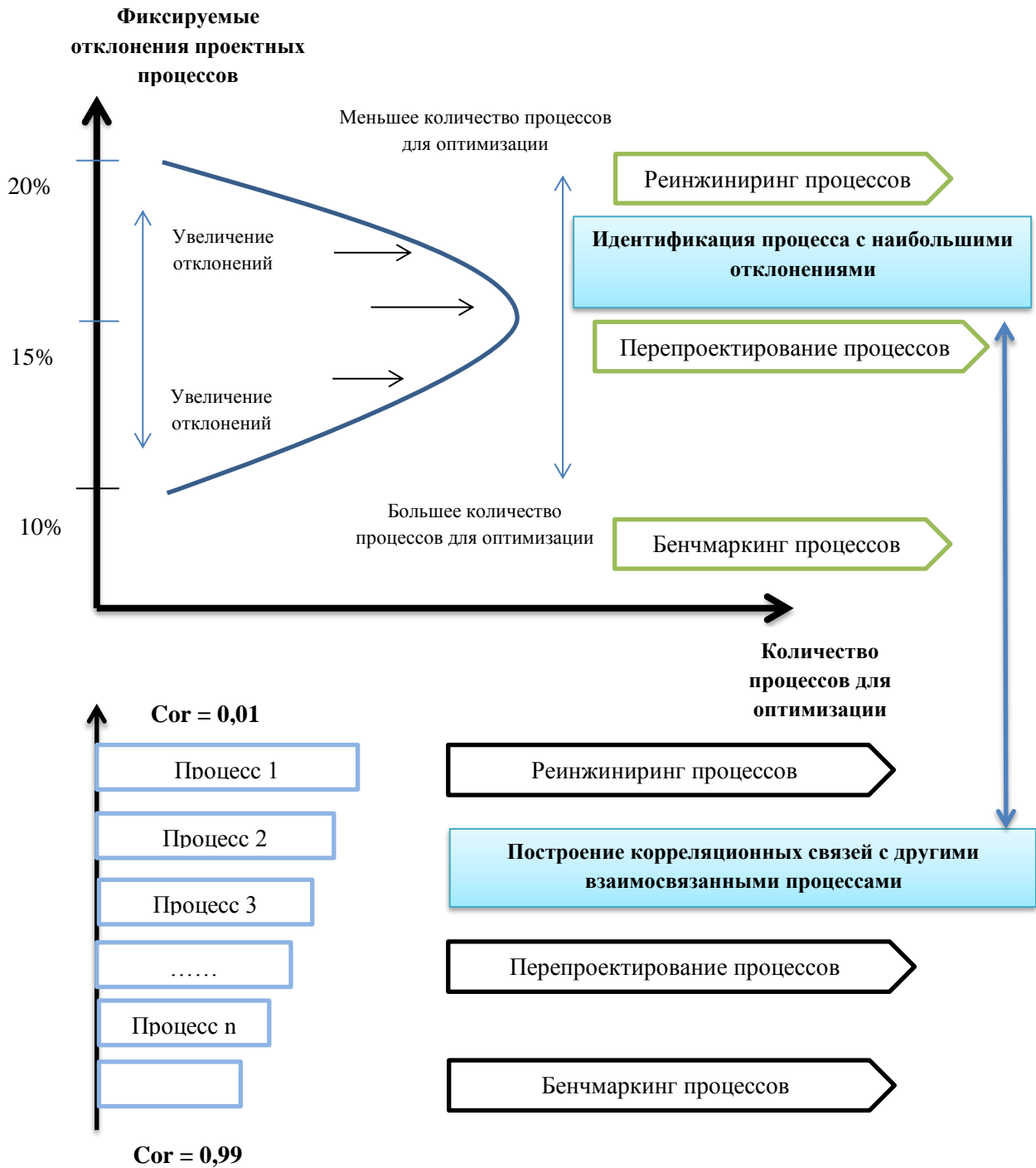


Рисунок 2. Модель проведения мероприятий по оптимизации проектных процессов

Исходя из вышеизложенного, параллельно могут реализовываться все модели оптимизации, но с учетом определенных целей и управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коготкова И.З., Сальник А.А. Особенности стратегического управления организациями строительной сферы экономики // Вестник университета. 2017. – 2017. № 3. С. 16–21.
2. Головин С.В. Оптимизация проектных процессов службы заказчика // Вестник МГСУ. 2012. № 9. С. 203–208.
3. Ногин Б. Бенчмаркинг – «компас» стратегического развития предприятия // Стандарты и качество, 2017. № 8. С. 106.
4. Ариничев И.В., Белевцева А.Г. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности функционирования бизнес-процессов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №7 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-funktsionirovaniya-biznes-protsessov> (дата обращения: 18.01.2020).
5. Сунгуров С.И. Оптимизация проектных процессов в системе государственного строительного заказа // Вестник ИрГТУ. 2014. №2 (85). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-proektnyh-protsessov-v-sisteme-gosudarstvennogo-stroitel'nogo-zakaza> (дата обращения: 18.01.2020).
6. Романова Н.А. Корреляционно-регрессионный анализ инвестиционных проектов в коммерческой недвижимости // Вестник евразийской науки. 2015. №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korrelyatsionno-regressionnyy-analiz-investitsionnyh-proektov-v-kommercheskoy-nedvizhimosti> (дата обращения: 18.01.2020).
7. Коган А.Б. Метод определения оптимального способа финансирования девелоперских проектов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – Т. 10, № 11. – С. 1257–1272.
8. Лукманова И.Г., Яськова Н.Ю. О новых задачах инвестиционно-строительной деятельности в контексте трендов пространственного развития России // Вестник МГСУ. 2019. Т. 14. Вып. 6. С. 774–784. DOI:10.22227/1997-0935.2019.6.774-784.
9. Мелихова М.В. Повышение эффективности взаимодействия между участниками инвестиционного процесса в строительстве // Молодой ученый. – 2018. – №43. – С. 245–247. – URL <https://moluch.ru/archive/229/53355/> (дата обращения: 18.01.2020).
10. Силка Д.Н., Бабаева М.С. Способы повышения качества и эффективности взаимоотношений участников инвестиционно-строительной деятельности // Экономика и предпринимательство. 2018. №1 (90). С. 682–685.

Babaeva Meltem Samedovna

National research Moscow state construction university, Moscow, Russia
E-mail: meltem.babaeva@mail.ru

Methods of development of design processes of participants of investment and construction activity

Abstract. One of the main tasks of the state customer or in the person of his construction directorate remains improvement of program and project management through optimization of project processes. Inflexible public policies often become barriers to the development of critical industries. Competition in the project office or construction directorate has limited impact, hence there is less incentive to cost-effectively spend limited resources and improve the quality of services than in commercial organizations. Benchmarking, if applied correctly, will help to create a system of indicators that will stimulate the project office and construction management to constantly increase efficiency. A pressing problem is that stakeholders at the level of the customer's public services do not propose new management solutions mechanisms to improve the indicators that are necessary for the implementation of quality projects and programmes.

It is important to note that for many years there have been virtually no qualitative changes at the management level, the rationale for solving issues of increasing the management potential of state project offices is relevant. This is noted by other experts.

The article considers the activities of the structure of the state customer. The work presents theoretical aspects of the application of benchmarking in construction. The complexity of application of benchmarking in construction is described. The ongoing research of the construction market with the help of benchmarking involves the use of an adaptation program, which explains the strategy of entering the industry and the market. Process benchmarking is considered as a method of optimization of design processes. The article also outlines the benefits of the adaptation programme.

Keywords: benchmarking in construction; customer service; optimization of design processes; potential; authorities; construction management; programs