

НАШИ АСПИРАНТЫ

Аспирант Р. М. Карамов

Уральский федеральный университет

им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (Россия)

Процессное управление. Система управления строительным предприятием

Существует множество методов повышения эффективности деятельности предприятия. Одним из современных является процессное управления. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении внутри системы менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- понимания требований и соответствия им;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
- достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении [1].

Процессный подход совершенствует организационную производительность и оперативность, снижает издержки, ускоряет производственный цикл, улучшает отношения с заказчиками и получение новых заказов [8].

Процессный подход в России пока еще не получил такого распространения, как в корпоративном секторе западных стран. Но в последнее время интерес российских компаний к описанию и совершенствованию своих бизнес-процессов растет (А. В. Собакарева)

В России, так же как и в мире, существуют проблемы по внедрению процессного управления на предприятии. Особое внимание следует уделить строительной отрасли. В отличие от других отраслей промышленности в строительной сфере существует ряд особенностей, которые могут оказать существенное влияние на внедрение процессного управления в строительных компаниях и строительных холдингах.

Строительные проекты характеризуются имманентной сложностью, разнообразием и нестандартизированным методом их производства. Для региональных строительных компаний основной особенностью, которую следует учитывать при внедрении процессного управления, является территориальная удаленность. Строительные объекты располагаются в значительной степени удаленности от головного офиса, производственного цеха или завода бетонных изделий. Например, офис и производство располагаются в одном регионе РФ, а строительная площадка в другом. В связи с чем возникают проблемы: доставка материальных и людских ресурсов непосредственно к месту приложения труда, обеспечение непрерывного потока информации между всеми подразделениями, координация в принятии управленческих решений. При этом необходимо поддерживать быстрые темпы и соблюдать сроки строительства в условиях сильнейшей конкуренции, что особенно актуально в нестабильной экономической ситуации.

В новой российской экономике, немаловажными факторами при внедрении процессного управления являются: человеческий ресурс, его ментальность и особенности становления бизнеса в России. В отличие от западных стран, где капитализм развивался не одно столетие, в нашей стране бизнес-отношения строятся с оглядкой на западные страны, но по своему сценарию. Поэтому при внедрении процессного управления необходимо исследовать и учитывать характерные особенности российской бизнес-этики.

Для внедрения процессного управления в российской строительной отрасли, на первом этапе требуется определить необходимо ли это

для предприятия, есть ли у компании средства и время на работу в этом направлении. Несомненно, процессное управление подходит не для всех компаний. Зарубежный опыт подсказывает, что процессное управление наиболее эффективно (зарекомендовало себя, существует определенная методология по внедрению) в компаниях численностью от 300 до 1000 человек. Для компании численностью сотрудников больше 1000 человек необходимо учитывать особенности организационной структуры и отраслевую специфику (ведение хозяйственной деятельности).

Далее следует определить цели, которые преследует компания при внедрении процессного подхода - стоит ли конечный результат вложенных усилий. Многие компании тратили время, силы на совершенствование организационной структуры, но не приходили к кардинальным результатам. Во других внедрение процессного управления срывали сами работники. Процессный подход подразумевает нововведение: новые функции для конкретного работника, выполнение большего количества задач за те же деньги. Руководители структурных подразделений часто несерьезно относятся к задаче высшего руководства по внедрению процессного управления. Ведь все изменения в организации должны происходить без отрыва от основного производства, что налагает большую ответственность на руководство подразделений. Процессный подход требует огромных усилий на первоначальном этапе: необходимо разработать и внедрить новые принципы управления и механизмы принятия решений составить инструкции для персонала, определить ответственных лиц и обеспечить контроль за выполнением поставленных функций.

Для крупных региональных компаний строительной отрасли основные пункты разработки процессного подхода таковы:

- создание теоретических и методологических материалов: свод правил, описание регламентации процессов, взаимосвязи их между собой, цели и задачи, причем все разделы должны соответствовать

существующим нормативно-правовым актам РФ в сфере качества строительных работ (наиболее объемный блок);

- выявление и оценка рисков и проблем, характеристика и разделение их по критерию значимости, принятие мер по их устранению или уменьшению;
- внедрение мотивационных программ для персонала (денежных или иных), учитывая потребности и особенности понятия русский человек;
- информационных программ и программного обеспечения для непрерывной передачи данных между всеми подразделениями компании, а также связь «строительный объект – головной офис».

При внедрении процессного подхода необходимо учитывать специфику отрасли. Крупные строительные компании, работающие во многих регионах России, имеют сложную производственную структуру. Множество объектов строительства, сложная система логистики и связи филиалов требуют кардинально нового подхода к управлению компанией. Процессный подход необходимо интегрировать в хозяйственную деятельность предприятия, при этом учитывая положительные качества других систем управления и объединить их в единый управленческий подход. Сведем основные научные подходы к управлению в таблицу и обозначим основные задачи каждого подхода.

Основные подходы к управлению организациями

Структурный подход	Функциональный подход	Процессный подход	Проектный подход
Кто делает?	Что делает?	Как делает?	Как достичь результата?
Управление по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, и т.д.) через должностных лиц	Управление по функциям и функциональным областям (службам, отделам, цехам, бригадам)	Управление бизнес-процессами	Управление проектом

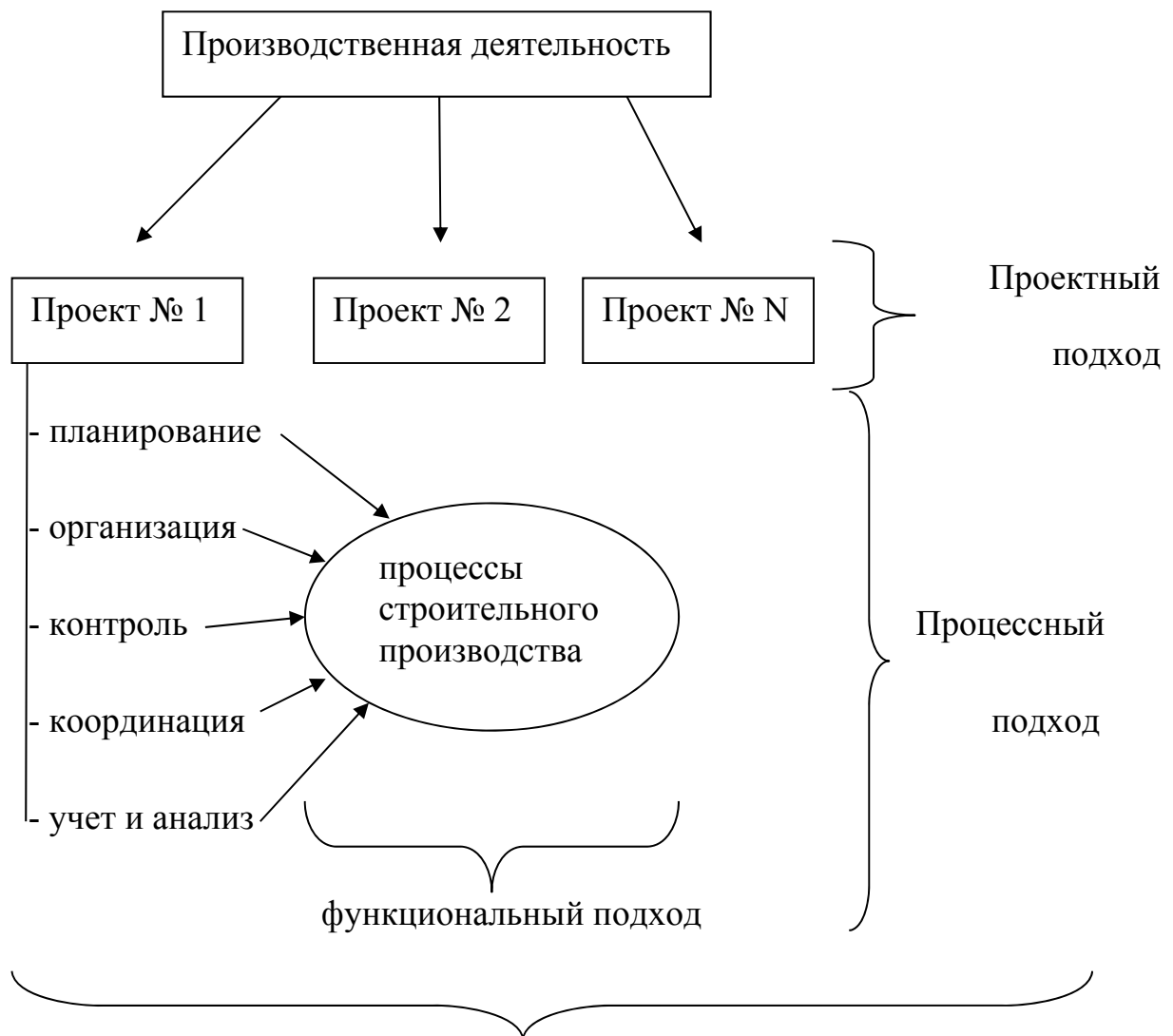
Научные подходы к управлению организациями (Платонов А.М.)

Одним из главных и трудоемких производственных процессов является делопроизводство, которое в большинстве своем подчиняется единым схемам и принципам. В него входит управление отделами, взаимосвязь подразделений, документооборот и т. д. В этой области для получения максимальной продуктивности возможно применение процессного подхода, который оптимизирует работу и повысит скорость обмена информации и принятия решений.

Для достижения максимальной продуктивности в организационной деятельности необходимо одновременно ответить на четыре главных производственных вопроса (см. таблицу) и определить, какой из подходов оптимален в конкретной производственной ситуации. Приведем пример: в рамках одного проекта используется процессный подход (планирование, организация, контроль, координация, учет и анализ), в управлении проектами используется проектный подход с элементами процессного подхода, на строительном производстве (непосредственно на строительной площадке) используется функциональный подход и т. Д., которые необходимо

использовать так, чтобы деятельность всего предприятия была эффективной и успешной. Примерная схема производственной деятельности одного обособленного подразделения при совместной работе разных управленческих подходов представлена на рис. 1.

Подразделение 1



Процесный подход: делопроизводство, документооборот, связь структурных подразделений.

Рис. 1 Схема производственной деятельности при совместной работе разных управленческих подходов.

Данное подразделение расположено в одном регионе страны и управляет N количеством проектов. В крупной компании может быть несколько отделов

или филиалов в различной степени удаленности от центрального или головного офиса. Управление обособленными подразделениями и координация их работы через должностных лиц ведется с помощью структурного подхода. Но в делопроизводстве, важную роль играет процессное управление и создание корпоративной сети INTRANET, которая позволяет в кратчайшие сроки и без потерь осуществить передачу важной корпоративной информации.

Внедрение процессного управления - это сложный и трудоемкий процесс. Для успешного внедрения процессного подхода необходимо учитывать множество факторов. В компании, которая собирается внедрить процессный подход, стоит оценить опыт предшественников и назначить специалиста по внедрению процессного подхода, который обладает соответствующими знаниями, опытом и пониманием процессов для эффективной работы. Данный специалист разрабатывает и корректирует методологию описания процессов, характеризует и моделирует процессы в рамки существующей методологии, разрабатывает KPI (ключевые показатели эффективности) и методики их расчета. Для крупных специализированных компаний в рамках процессного подхода строится дерево целей и определяются задачи компании, устанавливается связь с моделями бизнес-процессов, разрабатывается BSC (Balanced ScoreCard - система сбалансированных показателей).

Специалист по процессному управлению должен координировать работу всех отделов компании и прилагать усилия по обеспечению контроля качества выпускаемой продукции, работ и услуг посредством координации и контроля соответствующих специалистов. Специфика строительной отрасли заключается в особенностях конечного продукта, которым является готовый объект-здание или сооружение.

В статье представлены рассуждения о процессном управлении. Рассмотренные проблемы требуют детальной проработки и дальнейшего изучения. Исследования особенностей процессного управления в России будут изучены в диссертационном исследовании, выявленные результаты должны

помочь строительному кластеру выйти на передовое место в российской экономике и составить конкуренцию на международном строительном рынке.

Литература

1. ГОСТ Р54985—2012/Рекомендации ИСО/ТК176
2. Стандарт ИСО 9000:2008
3. Ferdinand Duipmans·Luís Ferreira Pires·Luiz Olavo Bonino da Silva Santos. A Transformation-Based Approach to Business Process Management in the Cloud Evert.
4. Agnieszka Bitkowska. The Orientation of Business Process Management toward the Creation of Knowledge in Enterprises.
5. Hector C. Sikazwe. Information technology in the European construction industry The application of workflow management and business process reengineering.
6. Luiz Henrique Rodrigues-da-Silva, José António Crispim. The project risk management process, a preliminary study.
7. . Abdul Majeed. Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study.
8. David Tuček and Martin Hrabal. The Role of Human Factor in Business Process Management Projects.

Аспирант Е. С. Матвийчук

Уральский федеральный университет

имени первого президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург (Россия)

Улучшение качества оказания услуг сервисными организациями

Сфера услуг – это совокупность отраслей, подотраслей и видов деятельности, функциональное назначение которых в системе общественного производства выражается в производстве и реализации услуг и духовных благ