

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ СУБЪЕКТАМИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (на примере логистической службы строительного предприятия)

RESULTS OF INTRODUCTION OF A PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT OF SUBJECTS OF SMALL BUSINESS (on an example of logistic service of the construction enterprise)

Е. В. Фоломеев,
аспирант

Статья посвящена субъектам малого предпринимательства строительной отрасли, их месту в отрасли и проблемам управления ими. Поднимается вопрос необходимости внедрения наиболее эффективных методов менеджмента строительной организацией, в частности, процессного подхода. В статье дается характеристика отдельных элементов данного подхода, рассматриваются методы и способы их реализации на предприятии с точки зрения выделения и оптимизации издержек предприятия с логистической точки зрения и приводятся результаты внедрения процессного подхода на примере логистической службы строительного предприятия.

The article is devoted to subjects of small business of construction branch, their place in branch and to problems of management by them. The question of need of introduction of the most effective methods of management by the construction organization, in particular, a process approach is brought up. In article the characteristic of separate elements of this approach is given, methods and ways of their realization at the enterprise from the point of view of allocation and optimization of costs of the enterprise from the logistical point of view are considered and results of its introduction on an example of logistic service of the construction enterprise are given..

Ключевые слова: строительство, предпринимательство, управление, менеджмент, процессный подход, логистика, бизнес-процессы, модель управления, эффективность, издержки, затраты.

Key words: building, construction, business, management, the process approach, logistic service, business processes, management model, efficiency, expenses, costs.

Малые предприятия строительного комплекса функционируют в условиях интенсивной конкуренции, обуславливающей непродолжительность экономического жизненного цикла строительной продукции. Это обстоятельство ограничивает возможности предприятий в области стратегического планирования, снижает длительность рассматриваемого перспективного периода и вынуждает систему управления предприятием искать дополнительные резервы для обеспечения тактической маневренности производственно-рыночного процесса [1].

Сегодня место на рынке определяется не только темпами расширения производства, но и уровнем организации бизнес-процессов.

Конкурентные преимущества малых строительных предприятий кроются в постоянном совершенствовании бизнес-процесса при эффективном использовании и распределении ресурсов. Причем, рынок заставляет предпринимателей производить продукт с целью максимального удовлетворения своих потребителей, повышения уровня их лояльности и увеличения доли постоянных клиентов. Этот процесс также требует постоянного совершенствования технологии менеджмента.

В современной науке и практике управления основным направлением менеджмента и его инновационной технологией признается процессный

подход, под которым понимается управление деятельностью организации как системой взаимно связанных бизнес-процессов.

Современные информационные технологии дают возможность компании действовать на уровне подразделений полностью автономно (децентрализовано), сохраняя при этом возможность, пользоваться централизованными данными.

Сформированная на основе системного подхода методическая база разработки эффективных бизнес-процессов малого строительного предприятия представлена на рис. 1.

Концепция повышения эффективности бизнес-процессов малого предприятия применяется для моделирования процесса разработки эффективных бизнес-процессов (далее – ЭБП) малого предпринимательства.

Модель в общем случае – это изображение исследуемого объекта с помощью математических, физических, графических или компьютерных методов [2].

Существует два способа описания моделей: статистическое и динамическое описание.

Статистическое описание рассматривает структуру модели, т.е. такие аспекты, в которых можно пренебречь временем.



Рис. 1. Методическая база разработки эффективных бизнес-процессов малого строительного предприятия [2]

Динамическое описание рассматривает поток событий, т.е. изменение моделируемых явлений во времени, которыми нельзя пренебречь с точки зрения задач, решаемых на предприятии [3].

Таким образом, строительное предприятие малого бизнеса можно представить в виде двух моделей:

- статистической модели (структура предприятия);
- динамической модели (бизнес-процессы).

В общем случае модель разработки эффективных бизнес-процессов малого предпринимательства включает следующие этапы:

- стратегическое моделирование;
- моделирование существующих бизнес-процессов;
- моделирование эффективных бизнес-процессов малого предприятия.

Непрерывное совершенствование может осуществляться за счет постепенного отказа от неэффективных видов деятельности, передвигая границы между подразделениями, делегирования полномочий с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. Все чаще на практике применяется комплексный подход, включающий: процедуры оптимизации бизнес-процессов, использование передовых технологий, инновационные решения, управление персоналом. В отличие от традиционного подхода к учету издержек процессный подход предусматривает введение пооперационного учета издержек на всем пути движения материальных потоков. Так, например, в логистике ключевым событием, объектом анализа является заказ потребителя и действия по выпол-

нению этого заказа. Калькуляция издержек должна позволять определять, приносит ли конкретный заказ прибыль и каким образом можно сократить издержки на его выполнение. Учет издержек по процессам дает наглядную картину того, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиента, какова доля в них каждого из подразделений. Суммируя все расходы можно определить затраты, связанные с отдельным процессом, заказом, услугой, продуктом и т.д. Основное внимание должно уделяться сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех издержек предприятия. Так, например, как показывает практика, основными составляющими логистических издержек являются транспортно-заготовительные расходы (до 60%) и затраты на содержание запасов (до 35%). Специфика учета издержек, например в логистике, при рассмотрении данной функциональной единицы с точки зрения процессного подхода, заключается:

- во-первых, в необходимости выявления всех затрат, связанных с конкретными логистическими процессами (принцип тотальных затрат);
- во-вторых, в группировке расходов не вокруг подразделений предприятия, а вокруг работ и операций, поглощающих ресурсы.

Система оценки логистических издержек нужна лишь менеджерам по логистике, которые берут ее за основу процессов. Никакие правила или законы не требуют представлять учет затрат по процессам в финансовых отчетах.

Становится наглядным, что конечным пользователем полученных посредством анализа данных является сама компания, а не ее сторонние пользователи – эти процессы происходят исключительно внутри компании и являются ее внутренней средой. Основой осуществления самого процесса является создание некой модели бизнес-процесса, базирующейся на глубоком знании процесса управления данной организацией или отдельных участков управления вследствие декомпозиции процесса управления. Поэтому необходим анализ ключевых элементов бизнес-модели. Процесс моделирования предполагает построение модели, описывающей систему с разных точек зрения. Это означает, что полная модель складывается из отдельных проекций, отражающих разные аспекты системы. Выбор проекций модели зависит от степени детализации проблемы и принятых решений. Ключом к построению моделей является абстрагирование, когда сосредотачиваются на наиболее существенных деталях, игнорируя при этом остальные. Например, функциональная модель показывает, что делает система в ответ на запросы пользователя (но не как она это делает), логическая

модель описывает основные сущности и отношения между ними.

С помощью моделирования различных областей деятельности можно достаточно эффективно анализировать «узкие места» в управлении и оптимизировать общую схему бизнеса, а также иметь перед своими глазами модель деятельности предприятия, которая отражала бы все механизмы и принципы взаимосвязи различных направлений управления.

Модель бизнес-процесса отражает взаимосвязи между всеми участниками процесса. В результате достигается «прозрачность» организации путем построения подробного структурного описания, выстроенного по иерархии управления и исполняемым функциям, направленным на достижение определенных целей. Любая система или подразделение внутри предприятия функционирует в условиях постоянных изменений как внешней среды (рынки, экономические условия, конкуренты, технологии и т.д.), так и внутри самого подразделения или структуры (сотрудники, цели деятельности, продукты, планы, процессы, затраты, заказчики, поставщики и т.д.). При этом надо исходить из аксиомы, что изменения – это нормальная часть бизнеса, и если организация не будет на них адекватно реагировать, то неизбежно отстанет от более динамичных конкурентов. Неслучайно к трем важным качествам логистики, например, которая в любой случае является важной функциональной единицей каждой строительной организации, относят отсутствие «жира» (так называемая, «тощая» логистика), интегрированность и динамизм. К сожалению, переход к новому способу организации работы зачастую сложен и может проходить несколько этапов:

1. Отрицание сотрудниками необходимости перемен как таковых.
2. Защита. Сотрудники оправдывают существующие подходы к решению проблем и критикуют предлагаемые новые.
3. Начало перехода от старых способов к новым.
4. Адаптация. Использование новых способов и признание их выгоды.
5. Полная реализация предложенных усовершенствований и уверенность в их эффективности.

При внедрении управления на предприятии на основе процессного подхода возникают трудности, связанные с сопротивлением, как рядовых сотрудников функциональных подразделений, так и их руководителей. Большинство людей не любят изменений, так как для их осуществления требуются большие усилия, отказ от старых и привычных приемов; овладение новой квалификацией, изучение новых способов действий, отработка незнакомых ранее процедур, формирование новых отношений. Сотрудники функ-

циональных подразделений сопротивляются изменениям, которые лишают их чувства собственной безопасности, например, когда они:

- не ориентируются в направленности изменений;
- вынуждены принимать риск на себя;
- опасаются оказаться в результате изменений ненужными;
- считают, что не справятся с новыми обязанностями;
- не способны и (или) не желают обучаться новым навыкам и новому поведению.

Руководители функциональных подразделений оказывают сопротивление, когда изменения ставят под угрозу их позиции и власть, т.е. в тех случаях, когда:

- уменьшается их доля в доходах предприятия;
- уменьшается их влияние на принятие решений;
- сокращаются возможности их контроля над ресурсами предприятия;
- наносится ущерб их репутации.

Таким образом, изменениями необходимо управлять, понимая, какие именно усовершенствования необходимы, умея убедить персонал в необходимости и полезности усовершенствований (использование теории мотивации), умея организовать внедрение изменений.

Одна из важных характеристик изменений – темпы их осуществления. Различают два основных подхода к управлению изменениями:

1. Непрерывное совершенствование, представляющее собой поток относительно небольших изменений, которые предприятие может принять без крупных для себя потрясений. При этом существенно снижается риск, так как от неудачных нововведений легко отказаться и вернуться к прежнему варианту.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов – фундаментальное изменение мышления и радикальное перепроектирование бизнес-процессов, позволяющее добиться значительного улучшения важных показателей деятельности: затрат, качества, уровня обслуживания и скорости реагирования. Идея реинжиниринга состоит в том, что организация не ищет возможностей для совершенствования текущих операций, а начинает создавать новый процесс с самого начала.

Первый подход можно сравнить с мелким ремонтом, подкрашиванием старого автомобиля, а реинжиниринг аналогичен в данном случае покупке нового автомобиля.

На окончательной стадии построения модели стратегии, то есть принятия и внедрения изменений, происходит согласование инициатив по воз-

можному преобразованию бизнес процессов малого строительного предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Согласование инициатив по возможному преобразованию малого бизнеса [4]

В результате анализа выбираются методы и приемы, применяемые для преобразования бизнес-процессов. Определяются показатели деятельности малого бизнеса, которые будут изменяться. Рассматриваются возможные изменения по отношению к продукту, функциям, менеджменту, ресурсам. Намечаются возможные изменения бизнес-процессов малого строительного предприятия, т.е. создается грубая модель предприятия малого бизнеса.

После того, как на строительном предприятии построена и внедрена система процессного управления, руководству становится автоматически ясным, какие же процессы следует вынести на аутсорсинг, а какие имеет смысл оставить в рамках «ключевого бизнеса». Система аутсорсинга позволяет профессионалам сконцентрировать внимание на главной работе, тем самым, повышая уровень и качество производительности труда исполнителей.

Так, например, внедряя процессный подход к управлению на одном из российских малых предприятий строительной отрасли руководством компании была поставлена задача по оптимизации (снижению) издержек на основе процессного подхода, который потребовал учета издержек не с традиционной, функциональной точки зрения, когда выделяются и учитываются издержки по конкретным функциям, а с точки зрения распределения издержек по тому или иному бизнес-процессу.

Основное внимание было уделено сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех логистических издержек. Таким образом, специфика учета издержек в логистике стала заключаться:

- во-первых, в необходимости выявления всех затрат, связанных с конкретными логистическими процессами (принцип тотальных затрат);
- во-вторых, в группировке расходов не вокруг подразделений предприятия, а вокруг работ и операций, поглощающих ресурсы.

Данная специфика напрямую диктуется требованиями процессного подхода. Таким образом, мы видим, что учет издержек в логистике с точки зрения процессного подхода напрямую влияет на качество логистического процесса в компании. Для максимально полного учета издержек с целью их анализа и оптимизации был соблюден ряд требований:

1. Были выделены затраты, возникающие в процессе реализации каждой логистической функции.
2. Был введен учет издержек по логистическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с одним процессом, но возникающих в разных подразделениях.
3. Была сформирована информация о наиболее значимых затратах.
4. Была сформирована информация о характере взаимодействия наиболее значимых затрат друг с другом.
5. Были определены изменения затрат, расходы, вызванные отказом от данного процесса.
6. В соответствии с принципом тотальных затрат было недостаточно контролировать только те затраты, которые образуются в пределах одного предприятия, было необходимо выявлять затраты всех участников логистической цепочки (далее – ЛЦ) и выяснять механизм их образования и взаимную обусловленность.

Были определены следующие пути снижения уровня логистических затрат:

1. Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок.
2. Проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок.
3. Оказание содействия поставщикам и покупателям в достижении более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников).
4. Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.

5. Поиск более дешевых заменителей ресурсов.
6. Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в логистической цепи, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку.
7. Компенсация роста затрат в одном звене логистической цепи за счет сокращения затрат в другом звене.
8. Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников.
9. Улучшение использования ресурсов предприятия и более эффективное управление факторами, влияющими на уровень общих затрат.
10. Обновление наиболее затратных звеньев логистической цепи при осуществлении инвестиций в бизнес.

Помимо вышеуказанных задач, были выделены задачи, которые должны быть решены непосредственно транспортным отделом:

1. Отыскание оптимального числа поездок автомобилей на маршрутах при установленном времени пребывания в наряде (задача на минимальные потери рабочего времени);
2. Отыскание оптимального варианта закрепления получателей за поставщиками однородной продукции (задача на минимум нулевых пробегов);
3. Составление рациональных маршрутов работы подвижного состава – увязка поездок (задача на минимум холостых пробегов);
4. Организация развозочных и сборочных маршрутов (задача на определение минимального пробега при объезде грузопунктов);
5. Распределение подвижного состава и погрузо-разгрузочных средств по маршрутам работы (задача на максимальное использование рабочего времени автомобилей и погрузо-разгрузочных механизмов).

Реализация выше указанных мероприятий позволила добиться снижения доли логистических издержек в общих издержках компании.

Необходимо отметить снижение затрат на ремонт и обслуживание автотранспорта при возросшем пробеге и общей нагрузке на транспорт.

Применение процессного подхода в логистике компании позволяет произвести декомпозицию постоянных затрат в составе общей себестоимости продукции, что делает возможным рациональную оценку необходимости этих затрат, что зачастую ведет к отказу от многочисленных расходов. Предыдущие дорогостоящие вертикали управления процессами реализации проектов интегрируются в несколько параллельных горизонталей управления, которые становятся независимыми друг от друга и, в конечном счете, способствуют достижению положительного экономического эффекта.

Библиографический список

1. Песоцкая Е.В., Шейхов М.О. Модели и методы управления жизненным циклом продукции малых и средних предприятий строительного профиля // Энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a04.htm> (дата обращения: 22.02.2011).
2. Журавлева И.О. Методология реинжиниринга бизнес-процессов на основе системного подхода // Проблемы современной экономики. 2006. №3(19). С.30.
3. Зиндер Е. З. «3D-предприятие» — модель трансформирующейся системы // Директору информационной службы. 2000. № 4. С.29.
4. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдменов С.В., Киселев Д.А. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: ЭКСМО, 2005. С.122.
5. Корольков В., Брагин В. Процессный подход к управлению организацией // Стандарты и качество. 2003. № 9. С. 80–82.
6. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент. Таганрог: Изд-во ТРГУ, 2008. 132 с.
7. Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами. Спб.: Два-три, 2007.
8. Менеджмент систем качества / М.Г.Круглов, С.К.Сергеев, В.А.Такташов и др. М.: Изд-во стандартов, 2004.

Фоломеев Е. В. – аспирант, старший преподаватель Московского Государственного Строительного Университета (МГСУ)

Folomeev E. V. – Postgraduate, Senior Lecturer, Moscow State Construction University (MGSU)

e-mail: fev@rokfol.ru