ИССЛЕДОВАНИЕ

Фейзуллаев М.А.[1]
[1] *Сургутский государственный университет*

Основные направления и этапы управления процессами в дорожно-строительном предприятии

АННОТАЦИЯ:
В статье представлены результаты исследований по управлению процессами в дорожно-строительной компании, по определению факторов, влияющих на эффективность основных направлений процессного подхода управления предприятием. Предложено ранжирование системы управления в три блока. Результаты анализа могут быть использованы в процессе разработки и реализации основных направлений управления дорожно-строительного предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *управление производством, планирование, снабжение, организация труда, стратегия, операционная эффективность*

JEL: M11, O32, L10

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Фейзуллаев М. А. Основные направления и этапы управления процессами в дорожно-строительном предприятии // Российское предпринимательство. — 2015. — № 3 (273). — с. 403-414. — http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/rp/article/view/94/

Фейзуллаев Мушфиг Ахад-оглы, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления Сургутского государственного университета (feyzullaev@bk.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 11.02.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 18.02.2015
ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП:
http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/rp/article/view/94/
(c) Фейзуллаев М. А. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"
Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)
ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Metadata in English is available.

For detailed information, please, visit
http://en.creativeconomy.ru/journals/index.php/rp/article/view/94/

Основным критерием управления предприятием является его эффективность. Налаживание эффективного управления компанией подразумевает формирование и реализацию поэтапного внедрения процессного подхода к управлению эффективностью. Процесс управления дорожно-строительным предприятием можно подразделить на следующие основные составляющие (см. рис. 1).

управление на стадии производства продукции	*управление на стадии планирования и контроля*	*управление на стадии финансирования и анализа компании*
•*управление производством* •*управление организацией труда и обеспечением трудовыми ресурсами* •*управление процессом обеспечения техническими ресурсами* •*управление процессом снабжения материальными ресурсами*	•*управление планированием и анализом выполнения строительно-монтажных работ (производственных показателей* •*управление процессом корректировки и принятия оптимальных решений* •*управление процессом обеспечения качества выполняемых работ*	•*управление процессом финансового обеспечения производства* •*управление результатами производственной деятельности предприятия* •*управление процессом формирования кадрового резерва* •*управление стратегией*

Рисунок 1. Ранжирование управления по процессам

1) ***Блок I – управление на стадии производства продукции.***

а) управление производством (этапами строительно-монтажных работ).

Этапы строительно-монтажных работ зависят от видов выполняемых работ, конструктивных элементов, структуры и сроков инвестиционного проекта. Управление этапами производственного процесса начинается еще в стадии ознакомления с проектной документацией инвестиционной программы. Эффективное управление производством подразумевает не только достижение показателей экономических составляющих объекта, а также соблюдение количественно-качественных, эстетических характеристик, сроков выполнения и соблюдения гарантийных обязательств. Но при этом необходимо выбрать оптимальный подход к составлению графиков каждого этапа производственного процесса непосредственно с помощью использования диаграммы Ганта, которая позволяет визуально оценить последовательность задач, их относительную длительность и

протяженность проекта в целом; сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач; детально проанализировать реальный ход выполнения задач. На план-графике отображаются интервалы времени, в течение которых задача выполнялась, была приостановлена, возвращалась на доработку и т.д. Однако не все работники (до 80%) знают о существовании такой диаграммы и пользуются ее. Что несомненно говорит об отсутствии грамотного механизма организации и контроля за выполнением работ.

б) управление организацией труда и обеспечением трудовыми ресурсами.

Одним из наиболее важным, точнее сказать главным ресурсом любой компании являются трудовые ресурсы. Вопрос организации труда один из основных в процессе управления кадровой политикой. Многое зависит от уровня оснащенности, использования достижений научно-технического прогресса, оборудования рабочего места, решения социальных, духовных нужд в вопросах своевременного решения кадровых вопросов. Физическая наполняемость кадрами, точнее формальное удовлетворение потребностей компании работниками, однозначно приведет не к решению этой проблемы, а к усугублению этого процесса, наполнив нишу «балластом», избавиться от которого будет трудно и затратно. Поэтому тщательный выбор претендентов на рабочее место должен происходить посредством проведения конкурса, учета предыдущего опыта работы соискателя и проверкой его компетенций и других факторов.

Наличие дополнительных социальных благ в компании, в частности добровольное медицинское страхование, негосударственное пенсионное страхование, компенсация части процентных выплат по банковским кредитам, поручительства предприятия за сотрудника, беспроцентные займы сотрудникам и т.д. фактически представляют собой один из инструментов сохранения трудового коллектива. Немалую роль в этом процессе должен сыграть отдел социального обеспечения, задачей которого выступает разработка наиболее креативных, современных форм управления кадровой политикой компании.

в) управление процессом обеспечения техническими ресурсами.

Технические ресурсы для строительной компании – это непосредственно активная часть ресурсов, участвующих в прямом смысле слова в процессе строительства объекта. Под обеспечением строительства

техническими ресурсами подразумевается не только физическая закупка и поставка определенных технических средств, а также их обслуживание, ремонт, оснастка, их передислокация в новые районы базирования, обеспечение технической готовности и эффективности использования. Задачей службы технического обеспечения является контроль технического состояния, своевременного обновления, движения и перемещения, оптимального распределения дорожно-строительной и автотранспортных средств по объектам. Актуальным также считается контроль затрат данной службы, влияющих на формирование стоимости одного машино-часа использования техники. Данная служба должна провести мониторинг стоимости использования техники, контролировать эффективность самого процесса управления обеспечения компании техническими ресурсами. Однако на деле главной задачей данная служба считает совсем другое – приобретение запасных частей, ремонт узлов и агрегатов, капитальный ремонт строительной техники, не обращая при этом внимания на формирование стоимости одного машино-часа техники, эффективности их распределения и использования и т.д. Многое, конечно, зависит от поставленных руководством службы задач, поэтому отрицательный результат не говорит о некомпетентности работников службы, а скорее всего является результатом неумелого управления руководителя службы, не умеющего поставить правильные задачи или управлять процессом обеспечения эффективности использования техническими ресурсами.

г) управление процессом снабжения материальными ресурсами.

Процесс снабжения материальными ресурсами охватывает несколько взаимосвязанных элементов: определение перечня и местонахождения поставщиков; определение способов, графиков и транспортной схемы доставки материально-технических ресурсов; определение мест складирования. Каждая из этих составляющих является ценообразующим фактором и может сильно влиять на формирование конечной стоимости материала. Управление процессом снабжения подразумевает: определение перечня материалов соответствующих количественно-качественным характеристикам предъявляемым заказчиком, оптимизацию схемы поставки материалов (с точки зрения их эффективности), определение мест хранения и складирования с учетом таких факторов, как сезонность, сроки и время поставки, формирование текущего, страхового запаса, затраты на хранение и т.д.

При разработке основных направлений повышения эффективности работы отдела материально-технического снабжения, по нашему мнению, необходимо учитывать следующие составляющие: централизация процесса снабжения – цель заключение долгосрочных контрактов, определение единых ценовых параметров, установление требований к качеству материальных ресурсов, формирование пула компаний поставщиков; организация взаимосвязи между процессом снабжения и производства на этапе планирования и своевременная корректировка с учетом всех изменений; проведение постоянного мониторинга изменения предложения на рынке материалов; постоянный контроль и регулярная инвентаризация остатков материальных ресурсов по местам хранения и разработка мероприятий по их использованию; перераспределение остатков материально-технических средств между подразделениями компании.

2) Блок II – управление на стадии планирования и контроля.

а) управление планированием и анализом выполнения строительно-монтажных работ (производственных показателей).

Процесс планирования выполнения строительно-монтажных работ охватывает несколько этапов: планирование ознакомления с рабочей документацией и техническими характеристиками объекта строительства; планирование возможных изменений и корректировок в технической документации объекта; планирование сроков согласования изменений и дополнений в рабочую документацию; планирование сроков выполнения стадий строительно-монтажных работ; планирование основных показателей объекта в количественном и стоимостном выражении. Одновременно с этим необходимо провести постоянный анализ процесса выполнения строительно-монтажных работ. Анализ должен проводиться еженедельно с выявлением изменений, корректировок, доработок, а также с установлением причин такого, с целью своевременного принятия мер по устранению негативного влияния таких случаев. Отсутствие такого анализа, наравне его проведение с опозданием на месяц, может иметь отрицательные последствия как с точки зрения достижения качественных параметров объекта, так и смещения сроков выполнения работ, что может привести к нарушению требований заказчика. Процесс анализа хода выполнения строительно-монтажных работ первоначально должен проводиться руководителями низового уровня управления с непосредственным участием высшего руководства для принятия соответствующих

корректирующих действий. Результаты анализа должны быть переданы в управления для корректировки оперативных и тактических планов компании. Отсутствие своевременного анализа и непринятие корректирующих решений могут привести к тому, что налаженная система взаимодействия даст сбой, нарушатся связи между бизнес-процессами, что отразится в финансовом результате предприятия.

б) управление процессом корректировки и принятия оптимальных решений;.

Процесс корректировки является очень ответственным и значимым для предприятия. Принятие решений по изменению проектных данных, согласование соответствующих изменений требует достаточно много времени. Остановка процесса выполнения работ на этапе согласовательных действий может привести к срыву сроков выполнения работ. На этом этапе важно принятие ответственного решения по продолжению работ, но с учетом требуемых изменений. Однако существует риск непринятия работ заказчиком, если к моменту сдачи соответствующего этапа не получено одобрительное заключение по изменениям. Такое решение может и имеет право принимать только первый руководитель, но ни в коем случае не начальник участка или руководитель проектной группы. Насколько оптимальным окажется принятое руководством компании решение можно будет определить по результатам проведенной экспертизы. Поэтому на данном этапе необходимо вести активную работу с проектными организациями, со службами заказчика, с экспертными учреждениями и т.д. Основными доводами принятия предложенных изменений должны быть – экономическая эффективность, повышение качественных параметров, улучшение эстетических характеристик и сокращение сроков строительства объекта.

в) управление процессом обеспечения качества выполняемых работ.

Еще одним наиболее важным параметром строительного объекта всегда выступают его качественные характеристики, соответствие государственным стандартам, требованиям заказчика. Для достижения показателей требуемого качества процесс строительства должен придерживаться необходимых технологических этапов, сроков, последовательности выполнения работ, использования качественных материальных ресурсов, технических новшеств, достижений научно-

технического прогресса в области дорожного строительства, мирового опыта и т.д.

Оценить качество конечного продукта, на мой взгляд, можно по следующей классификации: высшее качество; максимально возможное качество (достигаемое предприятием); минимально требуемый уровень качества (по государственному стандарту, по требованиям заказчика); низкий уровень качества (с некоторым нарушением требований); некачественный продукт (полностью несоответствующий требованиям).

Основной задачей коммерческого предприятия является достижение того уровня качества, который соответствует требованиям заказчика, при этом обеспечивает минимальные затраты по гарантийному ремонту и обходится предприятию наименьшими затратами. То есть службе качества необходимо решить сразу три задачи: вести четкий контроль за соблюдением последовательности выполнения работ в соответствии с технологическими требованиями с использованием качественных материальных ресурсов, цель – выполнить требования заказчика, уменьшить репутационные риски; контролировать уровень затрат на гарантийные ремонты, цель – контроль и уменьшение расходов будущих периодов; оптимизация затрат на качество, цель – повышение эффективности деятельности предприятия, управление затратами компании.

Часто в ходе выполнения строительно-монтажных работ выявляются резервы повышения качества продукции, но за счет дополнительных расходов компании не компенсируемых заказчиком. Однако задача улучшения показателей экономической эффективности предприятия не позволяет выполнить работы еще более лучшего качества, тем самым приводя к повышению имиджа и репутации компании на уровне страны.

3) Блок III – управление на стадии финансирования и анализа компании.

а) управление процессом финансового обеспечения производства.

Финансовое обеспечение компании представляет собой часть финансовой политики, которая направлена на достижение общих целей предприятия, и конкретных требований субъектов финансовых отношений. При этом должны быть решены следующие задачи: обеспечение бесперебойности производственного процесса; своевременное исполнение обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами; отсутствие просроченной задолженности

перед персоналом; формирование нормальной кредиторской задолженности; минимизация дебиторской задолженности; повышение эффективности инвестиционной деятельности; соблюдение интересов акционеров; минимизация стоимости заимствований.

В процессе решения вышеуказанных задач необходимо соблюдать несколько принципов: принцип приоритетности; принцип оптимальности; принцип обоснованности расходования средств; принцип своевременности; принцип экономии и т.д. Наравне с этим также основным вопросом является увязка в единую систему всех этапов процесса финансово-производственной деятельности. Планирование поступлений финансовых ресурсов в начале финансового года исходя из принятого плана реализации выступает основным документом при формировании плана заимствования в отрезке определенных периодов. План поступлений и расходований (ПДДС) необходимо составить не с учетом пожеланий различных служб, а в соответствии с реалиями производственного процесса. Чрезмерное авансирование различных затратных статей, как и несвоевременное исполнение обязательств, являются основными недостатками финансового планирования. Жесткий контроль за потреблением финансовых ресурсов не всегда дает желаемого результата. Контроль необходимо осуществлять не в процессе оплаты, а в процессе формирования затрат. Здесь, главным образом, необходимо обратить внимание на функцию регулирования финансов. Бессистемность или отсутствие привязок различных составляющих производственно-финансовой системы может привести к дисбалансу между различными частями процесса формирования конечного продукта.

Значимой проблемой для строительной компании становится формирование незавершенного продукта, а также готовых к реализации, но не принятых заказчиком работ и услуг. Причинами такого может стать как отсутствие средств у заказчика по объективным (и непредвиденным) причинам, так и его неудовлетворенность количественно-качественными параметрами выполненных работ. В этом случае запланированные к поступления финансовые средства должны быть замещены из других источников, в том числе за счет привлечения займов и кредитов. Для своевременного решения вопросов заимствования компания должна заранее открыть несколько кредитных линий в различных кредитных учреждениях. Такая работа должна проводится в течении всего года. Лучшим вариантом является составление трех вариантов планов:

пессимистических, реалистичных и оптимистических. В этом случае запланированные объемы доходов и расходов, а также объем необходимых заимствований и стоимость их обслуживания будут более правдивы.

Однако важным в данным вопросе является осознание необходимости и запланированности такого события. То есть формирование незавершенного производства было запланировано заранее или же это результат непредвиденных обстоятельств. Если такой исход событий был запланирован в начале планового периода, то компания должна быть готова к финансированию затрат с привлечением заемных средств, а также учесть все связанные с ним дополнительные расходы. В случае же непредвиденных обстоятельств необходимо решить вопросы финансирования посредством устранения замечаний заказчика или требовать прилагающийся финансовые ресурсы в судебном порядке.

б) управление результатами производственной деятельности предприятия.

Результатом производственной деятельности строительного предприятия должен быть готовый продукт, удовлетворяющий потребности заказчика. В процессе управления результатами производственной деятельности предприятия также необходимо соблюдать интересы самой компании. Необходимо посредством этого одновременно управлять репутацией, эффективностью, кадрами и другими элементами системы производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Нельзя выделить одно направление для постоянного контроля, оценка результата производственной деятельности должна быть проведена в контексте всех составляющих. Только системный подход может дать необходимый результат устраивающий как заказчика (потребителя), так и самих участников производственного процесса.

в) управление процессом формирования кадрового резерва.

Немаловажным вопросом для любого предприятия является формирование запасов и резервов. Если задачу регулирования размеров производственных и финансовых запасов можно решить методами оптимизации и минимизации, то задачу определения резервов трудовых ресурсов решить не так легко. С целью обеспечения предприятия кадровыми резервами в долгосрочном плане компания должна разработать соответствующую кадровую политику, отражающую

интересы заинтересованных сторон. Понятие «кадровый резерв» подразумевает подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения [1]. Существует разные формы такого подхода, в том числе: по временному признаку – текущий и долгосрочный; а также по функциональным признакам – резервы на существующие руководящие должности, резервы на вновь формируемые должности. Формальный подход при принятии решений по кадровому резерву является одним из больных вопросов сегодняшней ситуации. Резервисты иногда должны десять и более лет ждать, чтобы занять долгожданную должность. Такое положение дел не совсем устраивает креативную молодежь, имеющую потенциал роста в других предприятиях. Поэтому часто утечка «молодых умов» может сорвать планы кадровой политики в области резервирования. Управление процессом формирования кадрового резерва прежде всего должно проводиться с целью мотивации той части коллектива, которая отличается своим профессионализмом, опытом, инициативностью, смелостью. Если компания нуждается в конкретном кадре, то можно назначить его на новую вышестоящую должность, создав для этого штатную единицу.

Под особым наблюдением и контролем должны находится обученные кадры, проходящие переподготовку, специалисты широкого профиля. Резервисты на ответственные вышестоящие должности могут назначаться под непосредственным руководством директора или собственника.

г) управление стратегией.

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения долгосрочных целей.

В основном можно стратегии объединить в три группы:

- наступательная (стратегия прорыва);
- оборонительная (стратегия выживания);
- стратегия сокращения и смены видов бизнеса.

Выбор подходящего варианта стратегии зависит от взглядов собственников бизнеса и существующей обстановки в экономике. Смена стратегических взглядов тоже является стратегией, новой стратегией в соответствии с требованиями нового времени. Главное – делать правильный выбор и не гоняться за «журавлем», когда и «синицу» то поймать становится трудно.

При этом нельзя отождествлять понятие стратегии с планированием. Стратегия – это не планирование (не централизованное, не экстраполярное долговременное планирование) [2]. Нельзя письменно изложенные принципы долгосрочного развития назвать стратегией. Также не стоит считать стратегией совокупность различных тактических действий, последовательность каких-то кратко и среднесрочных планов.

Довольно часто ошибочно формируются идеи о том, что определенные действия являются частями развития и воплощения стратегии, в то время как в действительности это совсем не так. Планирование не является автоматически *стратегическим* планированием. Большая часть планирования на предприятиях относится к кратковременному операционно-тактическому планированию. Стратегическое планирование не является также копированием текущих тенденций в будущее. В действительности, основание стратегии на простых проекциях существующих тенденций в будущее делает предприятие уязвимым объектом для непредвиденных событий, происходящих в окружающем пространстве. В определенной степени стратегия должна быть изложена письменно, но только лишь потому, что план изложен письменно, это не означает, что он действительно сфокусирован на стратегии. Настоящий стратегический план - это «мышление стратега». Главный стратег компании – это человек, имеющий соответствующую компетенцию, обладающий достаточными знаниями и информационной базой, с развитой интуицией и способностью осмыслить и принять судьбоносное решение. В этой роли может выступить главный акционер компании или назначенный им руководитель.

С этой точки зрения стратегия дорожно-строительного предприятия, в основном зависимая от инвестиционной программы государства, может и должна претерпеть существенные изменения в случае корректировок государственных программ капитального развития. Эффективность управления стратегией компании заключается в ее оперативной корректировке в соответствии с требованиями текущего времени. Когда происходят значительные изменения в политической или экономической жизни страны, затрагивающие выбранную стратегию предприятия, то стратегия должна быть переоценена, и потребуются изменения в соответствии с новыми обстоятельствами.

Смена приоритетов – это главное при выборе стратегии. Соответственно, дорожно-строительная компания должна выбрать такую стратегию, которая выделяет область, в которой компания должна быть уникальной, по крайнем мере, в планируемом отрезке времени. Организация должна разрабатывать свои стратегии, основываясь на своих сильных и слабых сторонах во взаимодействии с окружающей средой функционирования предприятия.

Существует **фундаментальное различие** между стратегией и операционной эффективностью. Стратегия – это необходимость сложного выбора, постоянного направления на отличительность. Операционная эффективность – это ежедневная работа, где необходимо решить текущие проблемы и не надо выбирать, это то, что каждая бизнес-единица должна делать.

Заключение

1. Для повышения эффективности процесса управления дорожно-строительной компанией наиболее рациональным является системный подход, учитывающий взаимосвязи между стадиями управления.

2. Решение конкретных задач отдельного управленческого процесса не может повысить эффективность управления компании в целом.

ИСТОЧНИКИ:

1. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / Под ред. М.А. Чернышева. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. —506 с. — (Высшее образование).