

## РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### DEVELOPMENT OF SMALL-SCALE CONSTRUCTION ENTERPRISE PROCESS MANAGEMENT MODEL

Е. В. Фоломеев,  
аспирант

*Процессный подход – один из наиболее эффективных способов управления строительной организацией. При использовании моделей, основанных на этом подходе, структура предприятия становится достаточно гибкой и приобретает способность быстро функционально и структурно перестраиваться под конкретные проекты. В статье демонстрируется механизм разработки модели процессного управления малым строительным предприятием.*

*Process approach is one of most effective ways of managing construction companies. Resulting from using models based on this approach, the company's structure becomes flexible enough to quickly acquire the ability to get functionally and structurally tuned for specific projects. It is demonstrated in this article how to develop a process management model mechanism for a small-scale construction company.*

*L'approche par processus est un des moyens les plus efficaces de gérer l'entreprise de construction. Aux cours de l'utilisation d'un modèle basé sur cette approche, la structure de l'entreprise devient suffisamment souple pour acquérir rapidement la capacité de se réorganiser fonctionnellement et structurellement pour des projets spécifiques. Dans cet article on montre comment il faut développer un modèle du mécanisme de gestion de processus pour petites entreprises de construction.*

*Prozessansatz ist eine der effektivsten Methoden zur Verwaltung der Baufirma. Bei der Verwendung von Modellen auf der Grundlage dieses Ansatzes wird die Struktur des Unternehmens flexibel genug schnell erwerben, um die Fähigkeit, sich funktionell und strukturell für spezifische Projekte umzusetzen. In diesem Artikel abgestimmt wird es veranschaulicht, wie ein Modell des Prozessmanagementmechanismus für kleine Baufirmen zu entwickeln.*

**Ключевые слова:** контроль, малое предприятие, процессный подход к управлению, строительная организация.

**Key words:** control, small-scale enterprise, process management approach, construction organization, construction.

**Mots clefs:** contrôle, petite entreprise, approche à gestion par processus, entreprise de construction.

**Schlüsselwörter:** Kontrolle, klein Geschäft, Prozessverwaltungsansatz, Baufirma.

Организационная структура малых строительных предприятий (МСП) сегодня имеет множество модификаций, в зависимости от объемов выполняемых строительно-монтажных работ и территориального размещения объектов строительства. Они классифицируются по характеру договорных отношений и по виду выполняемой работы<sup>1</sup>. Различают также строительные организации, специализированные по видам строительства.

Примерная структура управления МСП (организацией) приведена на рис. 1. По мере уменьшения размеров предприятия, количество элементов этой структуры и звеньев управления сокращается.

Для создания эффективной организационной структуры управления предприятием необходимо соблюдать ряд общепринятых принципов. Они приведены на рис. 2.

Согласно указанным принципам, организационная структура МСП и его управление постоянно изменяются и совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями внешней среды.

При появлении крупных подрядных проектов специализированные малые предприятия могут для реализации объединяться в ассоциации. Наиболее эффективно создавать их на основе сетевой структуры<sup>2</sup>.



Рис. 1. Примерная структура управления МСП

Рассмотрим процессы в бизнес-модели МСП. Основная особенность бизнес-модели МСП при процессном подходе заключается в том, что структура

<sup>1</sup> Подробнее см.: Верстина Н.Г. Обеспечение конкурентоспособности строительных предприятий на основе стоимостного подхода к их реструктуризации // Экономика строительства. – 2004. – № 4. – С. 6.

<sup>2</sup> Бордаченков И.В. Эффективное управление функционированием и развитием малого предпринимательства в строительстве: автореф... канд. экон. наук: 08.00.05. Махачкала, 2006. – С. 6.



Рис. 2. Принципы создания эффективной системы управления предприятием<sup>1</sup>

предприятия является достаточно гибкой и обладает способностью к быстрой функциональной и структурной перестройке под конкретные проекты. В связи с этим общие и частные цели управления строительными предприятиями должны быть объектами управления.

Бизнес-модель МСП состоит из «входа» в виде поступающего заказа, собственно процессов и «выхода» в виде результата. Процессная модель преобразует входы в выходы, потребляя при этом информационные ресурсы (документы, файлы, данные), финансовые ресурсы (наличные деньги, ценные бумаги, средства в расчетах) и материальные ресурсы (материалы, комплектующие).

Графически данную модель можно представить следующим образом (рис. 3):

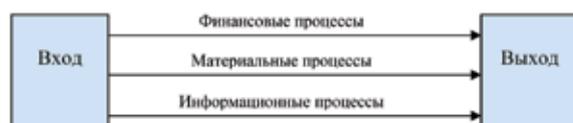


Рис. 3. Бизнес-модель МСП при процессном подходе<sup>2</sup>

Для моделирования бизнес-процессов используется методология IDEF, применение которой позволяет построить адекватную модель существующих в строительной организации бизнес-процессов, проанализировать их и после этого спроектировать модель

будущих усовершенствованных процессов. При реинжиниринге бизнес-процессов используются следующие виды моделей, входящие в семейство стандартов IDEF: модель IDEF «AS IS» позволяет построить адекватную модель существующих в строительной организации бизнес-процессов; использование модели IDEF «TO BE» дает возможность внести коррективы в существующие бизнес-процессы; с помощью модели IDEF3 определяется последовательность действий в бизнес-процессе; модель DFD дает возможность построить диаграмму потока данных, необходимых для управления бизнес-процессом<sup>3</sup>.

Уровень управляемости каждым из процессов оценивается по шестиуровневой шкале<sup>4</sup>. К первому уровню относятся процессы, когда потребители строительной продукции и их требования не определены. Второй уровень включает процессы, по которым известны потребители продукции и их требования, определены критерии результативности процессов, стандартизированы методы работы. К третьему уровню относятся процессы, где требования к продукции установлены с учетом удовлетворенности потребителей, а управление осуществляется по контрольным точкам. Процессы, способствующие росту удовлетворенности потребителей, относятся к четвертому уровню. Для них характерен постоянный контроль и принятие решений по корректировке процессов с учетом роста удовлетворенности потребителей. К пятому уровню относятся процессы, характеризующиеся не только результативностью, но и минимальными затратами ресурсов на их реализацию. Процессы, которые можно оперативно перестроить с учетом изменения требований потребителей и внешней среды, относятся к шестому уровню.

Внедрение новых бизнес-процессов является организационным преобразованием, в котором важнейшее место занимает деятельность по осуществлению ранее проработанных и принятых решений.

Для этого нами предлагается использование методического подхода Т.А. Гамидова к управлению организационными изменениями, происходящими в ходе реструктуризации<sup>5</sup>.

Основными преимуществами предлагаемого подхода являются возможности использования модульного

<sup>1</sup> Бордаченко И.В. Эффективное управление функционированием и развитием малого предпринимательства в строительстве: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Махачкала, 2006. – С. 16.

<sup>2</sup> Составлено автором

<sup>3</sup> Исмаилова Ш.Т., Кадыров Р.А., Бордаченко И.В. Оценка эффективности использования информационных систем управления строительным предприятием // Вестник ДНЦ РАН. – 2006. – № 23. – С. 23.

<sup>4</sup> Рахман И.А. Корпоративное управление как фактор конкуренции // Экономика строительства. – 2006. – № 1. – С. 8.

<sup>5</sup> Подробнее см.: Гамидов Т.А. Развитие форм и методов управления строительным предприятием в конкурентной среде: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Махачкала, 2008. – С. 20.

подхода к управлению бизнес-процессами, на основании которого деятельность по их совершенствованию разбивается на модули (по несколько процессов), и при окончании одного модуля (совершенствования нескольких процессов) начинается следующий; минимизируется сопротивление в самом начале бизнес-процессов и далее контролируется в течение осуществления преобразований; балансируют внешние ограничения, с одной стороны, и внутренние возможности строительного предприятия, с другой стороны. При этом происходит преобразование функциональных подразделений в команды процессов, ориентированные на выпуск продукта (продуктов) и конкретного потребителя. Следствием таких изменений должно стать внедрение системы текущего мониторинга деятельности строительного предприятия и его подразделений, принятие на этой основе оперативных решений.

Таким образом, традиционная вертикаль управления, по существу, преобразуется в горизонталь. На верхнем уровне управления остается общий руководитель – координатор команд бизнес-процессов и информационно-аналитический центр.

Алгоритм улучшения бизнес-процессов (рис. 4) включает четыре взаимосвязанных этапа: анализ, выбор, реинжиниринг и менеджмент бизнес-процессов.

Первоначально определяются все бизнес-процессы, связанные с выпуском готовой строительной продукции.

На втором этапе определяется приоритетность процессов. Самая высокая степень приоритетности будет у процессов, имеющих важное значение. Именно эти процессы являются объектами реинжиниринга.

На третьем этапе определяются направления по улучшению бизнес-процессов. Перед тем, как

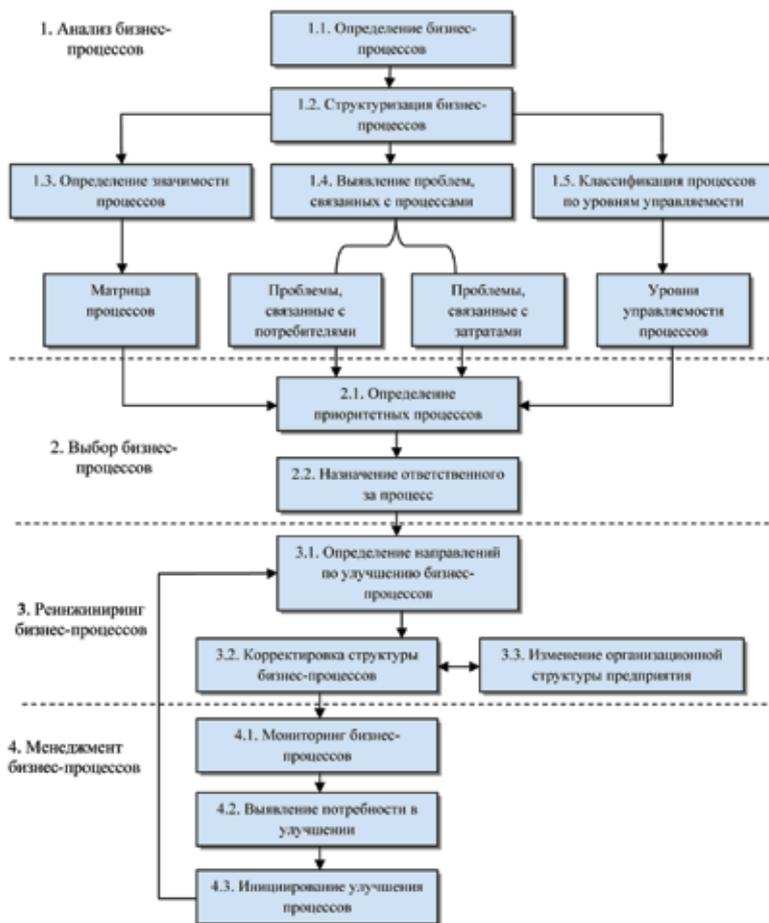


Рис. 4. Алгоритм улучшения бизнес-процессов МСП<sup>1</sup>

проводить реинжиниринг бизнес-процессов, необходимо выявить дестабилизирующие факторы и разработать мероприятия направленные на повышение уровня управляемости бизнес-процессами. В результате выявляется перечень мероприятий, реализуемых при реинжиниринге бизнес-процессов, которые позволяют максимально повысить уровень управляемости ими при минимизации затрат.

Проведение реинжиниринга бизнес-процессов с использованием данных рекомендаций дает возможность повысить эффективность деятельности МСП, их конкурентоспособность и качество строительной продукции, что обеспечит устойчивое функционирование малых строительных организаций на рынке строительных услуг в условиях кризисной ситуации в российской экономике.

<sup>1</sup> Князькина Е.В. Роль малых строительных организаций в регионе и способы их адаптации в конкурентных условиях // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. – 2009. – № 5 (32). – С. 15.