

УДК 338.24

А. П. Латкин¹, В. А. Савельев²

ПРЕДПОСЫЛКИ К ВОЗНИКНОВЕНИЮ РЕИНЖИНИРИНГА СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА ПРИМОРСКОГО КРАЯ

Показаны основные тенденции в развитии строительного рынка Приморского края. Рассмотрены причины ухода от старых систем управления и изменения бизнес-процессов. Проектное управление как вариант развития строительной компании. Особенности строительного бизнеса в Приморском крае. Инструменты и методы повышения эффективности бизнеса.

Ключевые слова: *строительство, реинжиниринг, повышение эффективности, проектное управление.*

В настоящее время строительная отрасль Приморского края переживает непростой этап своего развития. На фоне глубочайшего и длительного экономического кризиса накапливается опыт работы российских коммерческих структур в условиях рынка, идут процессы реорганизации как самих предприятий, так и их деятельности в соответствии с новыми принципами организации и управления деятельностью предприятий. Формирование этого опыта происходит на основе изучения и внедрения передовых западных технологий бизнеса, модели которых апробированы в крупнейших иностранных компаниях.

Подготовка к проведению Саммита стран АТЭС сильно повлияла на развитие строительной отрасли Приморского края. Огромные денежные средства, выделяемые Правительством РФ, и кратчайшие сроки выполнения работ вынуждают строителей отказываться от работы по старинке, в то время как главной задачей выступало не введение новых объектов в строй, а своевременное освоение денежных средств.

¹ © Александр Павлович Латкин, д-р экон. наук, профессор, директор Института международного бизнеса и экономики Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия, E-mail: Aleksandr.LatkinP@vvsu.ru.

² © Виталий Анатольевич Савельев, аспирант Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия, E-mail: v.savelev@list.ru.

IV. ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ РЕГИОН КАК СУБЪЕКТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ...

С другой стороны, то, что сначала оценивалось как великое благо (беспрецедентные денежные средства вливаются в экономику края посредством строек Саммита), выявило неспособность большинства строительных компаний действовать в стресс-режимах с максимальной отдачей.

Раньше, когда сами строители рекомендовали сроки строительства, всегда был небольшой запас, сейчас же выживает (получает государственные заказы) только тот, кто может наиболее эффективно использовать имеющиеся мощности.

Те компании, которые первыми приняли необходимость не только внедрения новых технологий, покупки новой строительной техники, но и изменения привычных способов управления компаниями, получили преимущества.

Примеры работы иностранных компаний доказывают, что существует необходимость в инструментах и методах, которые смогут помочь организациям стать более эффективными.

Российским же менеджерам для достижения максимальной эффективности необходимо не только преодолеть этап «управленческого застоя», но и кардинально изменить философию, стиль и менталитет управления, добиться постоянной динамики улучшения базовых показателей деятельности предприятия.

В качестве одного из таких методов вывода предприятия из кризисного положения рассматривают реинжиниринг бизнеса (бизнес-процессов).

Многие менеджеры осознали необходимость структурных преобразований в производстве и способах ведения бизнеса: для повышения эффективности производства и достижения высокой конкурентоспособности нужно перепроектировать компанию либо создать совершенно новую, отказавшись от устоявшихся истин и правил в организации бизнеса.

Такая необходимость в перестройке и реорганизации деятельности компании, в методах управления ею вызвана сегодня, прежде всего, следующими причинами:

- ликвидацией планово-распределительной системы;
- возможностью изучения и ознакомления с передовым опытом оптимизации бизнеса развитых стран;
- объективно возрастающей сложностью управления процессами и проектами в новых условиях хозяйствования и, как следствие, необходимостью повышения их уровня организационного управления;
- формированием новых рыночных структур, выстраивающих свою деятельность на процессной организации работ при помощи матриц функционального соподчинения и др.

Крайне необходимо это и новым российским предприятиям, которые в эпоху советской командной экономики не были знакомы с такими

понятиями, как «рынок» и «конкуренция». Таким образом, выдвижение новых требований заказчиков, их индивидуализация и усиление конкуренции, изменение экономической системы и её усложнение сыграли существенную роль в перестройке и перепроектировании способов ведения бизнеса, поиске новых форм его осуществления.

Появлению самого термина «реинжиниринг» мы обязаны таким западным учёным, как Давенпорт и Хаммер.

Для того чтобы уловить суть проблемы, где начинает тормозить работа всей компании, попытаемся разбить общую картину ведения строительного бизнеса на составляющие и вычленим слабые стороны отдельных ее компонентов.

По порядку возрастания степени дифференциации общего процесса труда можно выделить:

1. Производственный (трудовой) процесс выполнения конкретной работы.
2. Технологический, транспортный, контрольный и испытательный процессы.
3. Производственная трудовая операция.
4. Отдельные элементы операции.

Можно сделать вывод, что бизнес-процесс – это совокупность различных операций, реализуемых различными работниками, но уже на различных местах, с использованием различных предметов труда.

В представленной выше иерархии степени дифференциации процесса труда вторая группа затрагивает лишь часть тех процессов, которые существуют на предприятии. Здесь они определены в зависимости от этапов производственного цикла конкретной продукции.

Некоторые руководители стали именовать такие процессы основными, а процессы, обслуживающие последние, – вспомогательными. Нам кажется, что в данном случае они не учли того, что производственный процесс связан не только с производством продукции, но и с предварительной подготовкой производства как такового (пусковые процессы, снабжение и хранение сырья, заключение контрактов на его поставку и т.п.), последующим «обслуживанием» произведённой продукции (проведение рекламных кампаний, гарантийное и послегарантийное обслуживание). Подобная точка зрения предусматривает рассмотрение в рамках производственного процесса не только чисто технологических (основных) процессов, но и пред- и послепроизводственных (вспомогательных) процессов.

Иногда производственные процессы подразделяют не только на два вышеуказанных вида, но и на четыре. К последним двум относятся подсобные процессы, не связанные с основным производством, продукция которых потребляется вспомогательными производствами или капитальным строительством; и побочные процессы, относящиеся к

IV. ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ РЕГИОН КАК СУБЪЕКТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ...

переработке отходов основного и вспомогательного производства. При такой системе деления вводится дополнительная степень дифференциации процесса труда: так называемые стадии основного производственного процесса (иначе можно именовать субпроцессы). Стадия представляет собой более простой процесс. Совокупность стадий образует основной процесс. Далее каждая стадия разбивается на отдельные операции, на описании которых мы останавливались выше. Последние, в свою очередь, классифицируются по назначению:

- 1) технологические (изменение свойств предмета труда);
- 2) контрольные (определение соответствия предмета труда стандартам, ГОСТам и нормативам);
- 3) транспортные (перемещение предмета труда);
- 4) обслуживающие (обеспечение безопасного и бесперебойного производственного процесса).

Возникает вопрос: какая же из предложенных точек зрения верная? На наш взгляд, обе концепции трактовки производственного процесса имеют право на жизнь, взаимно дополняя друг друга.

Хочется отметить, что понятие «бизнес-процесс» более широкое, чем «производственный процесс». С нашей точки зрения, первое понятие должно затрагивать не только технологическую часть производства, но и коммерческо-финансовую, чтобы можно было сказать, что данный процесс олицетворяет весь бизнес или какую-то составляющую его часть. Следовательно, чтобы оценить их влияние на деятельность компании, каждому БП лучше присваивать название по следующей схеме: от начального процесса – к последнему или от начального статуса – к конечному статусу.

Предпосылкой к построению оргструктуры предприятия на основе БП стала появившаяся в 70 – 80-х годах нашего столетия система сетевых графиков, используемая при разработке новых видов изделий, продукции или капитальном строительстве.

Согласно модели сетевого управления основными элементами графика являются работы и события. Промежутком между свершившимися событиями будет не что иное, как осуществлённая работа или отрезок БП. События фиксируют начало и окончание работ, а сетевой график представляет собой логическую последовательность событий, а значит, и процессов, ведущих к поставленной цели. Различие между сетевым графиком и последовательностью бизнес-процессов состоит лишь в том, что сетевые графики помогают описать единожды протекающие процессы, которые не могут возобновляться при достижении поставленной цели, а БП возобновляемы, циклически повторяются. Сетевые графики помогают наиболее рационально построить работы, определить чёткую последовательность и очередность в выполнении всех необходимых

операций, процессов и действий. Менеджерам предприятий предоставляется возможность с помощью сетевого графика найти критический путь, т.е. максимальный путь (время) выполнения работы, чтобы соответственно определить резервный запас времени на выполнение других работ, следующих по другим ветвям сетевого графика (конечно, если они выполняются последовательно-параллельным методом).

В заключение можно сказать, что в последние десятилетия одним из наиболее характерных условий, сопровождающих ведение дел практически во всех областях бизнеса, является постоянное ускорение динамики изменений, вызванных развитием технологий, изменениями в политической, экономической и социальной сферах. Современная организация, функционируя в условиях изменяющегося бизнес-окружения, испытывает постоянную необходимость во внесении соответствующих изменений в собственный бизнес. Применения лишь традиционной системы управления, основанной на осуществлении контроля за повторяющимися операциями и неизменным бизнес-процессом, явно недостаточно для эффективного управления компанией.

Именно это стало причиной того, что применение проектных методов управления сегодня уже не ограничивается организациями, по характеру деятельности ориентированными на выполнение работ в виде проектов – строительными компаниями, предприятиями, занимающимися разработкой и реализацией индивидуальных заказов. Оказалось, что даже в организациях, занимающихся серийным производством, значительная часть деятельности должна планироваться на основе проектов. Например, деятельность по модернизации производства, развитие систем управления, трансформация сферы бизнеса или бизнес-процесса отвечают всем основным признакам проектов.

Методы управления проектами, известные специалистам несколько десятилетий, сегодня вошли в повседневную деятельность огромной армии рядовых менеджеров. Наиболее бурное распространение данного подхода наблюдалось в последнее десятилетие: вторая половина 80-х – начало 90-х годов. Ключевую роль в этом процессе сыграло развитие персональных компьютеров.

Эффективное управление проектами – это интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой. При этом покупка удачного программного обеспечения не равносильна успешной постановке управления проектами в организации. Именно качество внедрения системы определяет различие между «хорошим» и «плохим» пакетом.

Опыт осуществления проектов показывает, что последовательное применение современной методологии проектного менеджмента позволяет сэкономить до 20% средств, выделяемых на реализацию

IV. ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ РЕГИОН КАК СУБЪЕКТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ...

проекта. При этом собственно затраты на управление не превышают нескольких процентов от общей стоимости проекта.

Сегодня чтобы преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо обеспечить оптимальное сочетание отлаженных бизнес-процессов в структурах управления с динамичными и нацеленными на конечный результат проектными подходами.

Оптимизация проектной деятельности в организации возможна за счет:

- систематизации проектной деятельности – внедрение Систем Управления Проектами;
- использования современных инструментов и методов планирования и контроля проектов;
- применения знаний и мирового опыта управления проектами.

Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: справочник для профессионалов. М.: Высш. шк., 2001. – 880 с.

Организация и планирование машиностроительного производства / под ред. Ю.В. Скворцова, Л.А. Некрасова. М.: Высш. шк., 2003. – 472 с.

Ипатов М.И., Туровец О.Г. Экономика, организация и планирование технической подготовки производства. М.: Высш. шк., 1987. – 320 с.

Экономика машиностроительного производства / под ред. И.Э. Берзиня, В.П. Калинина. М.: Высш. шк., 1988. – 304 с.

Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами: практическое руководство / пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. – 528 с.

Кочетков А.И., Никешин С.Н., Рудаков Ю.П. и др. Управление проектами (зарубежный опыт). СПб.: «Два Три», 1993. – 446 с.

Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: «Аланс», 1995. – 225 с.

Липсиц И.В., Косов В.В. Инвестиционный проект. Методы подготовки и анализа. М.: «Бек», 1996. – 294 с.

Мир управления проектами / под ред. Х. Решке, Х. М. Шеллс. – М.: «Аланс», 1994. – 303 с.

Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: в 2 кн. М.: Экономика, 1989.

Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт. М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 240 с.

Локк Дэннис Основы управления проектами. М.: «НИРРО», 2004. – 240 с.

Фролов Ю.В. Эффективные технологии экономического выбора. М.: МГПУ, 2001. – 294 с.

Курс для высшего управленческого персонала / науч. ред. В.И. Терещенко. М.: Экономика, 1970. – 808 с.

Крылов А.Н. Мои воспоминания. Л.: «Судостроение», 1984. – 480 с.