

УДК 338.45:69
ББК 65.31

Г.В. ХОМКАЛОВ

проректор по учебной работе

*Байкальского государственного университета экономики и права,
доктор экономических наук, профессор, г. Иркутск*

e-mail: hgv@isea.ru

С.А. АСТАФЬЕВ

начальник отдела заочного обучения

*Байкальского государственного университета экономики и права,
кандидат экономических наук, доцент, г. Иркутск*

e-mail: astafiev@isea.ru

ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ

Посвящена перспективам развития строительного комплекса в период реформирования процедуры лицензирования и передачи этих полномочий создаваемым саморегулируемым организациям (СРО). Основная цель — показать необходимость разработки альтернативной методики оценки строительных компаний как при их вступлении в состав СРО, так и при выдаче им допуска к определенным работам. Для создания подобной методики предлагается взять за основу процессный подход, описанный в стандарте ISO 9001:2000.

Ключевые слова: саморегулируемые организации, ISO 9001, процессный подход, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности.

Федеральным законом «О саморегулируемых организациях» от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ вместо прежней системы государственного лицензирования отдельных видов деятельности с 1 января 2009 г. введена совершенно иная процедура получения допусков к лицензируемым видам деятельности.

Государство этим законом снимает с себя выдачу права на допуск предприятий к отдельным видам деятельности и возлагает данную функцию на создаваемые саморегулируемые организации (СРО).

На сегодняшний день все строительные союзы и ассоциации, претендующие на статус СРО, выдвигают требование о наличии у предприятий, входящих в саморегулируемую организацию, сертификата о соответствии системы менеджмента качества стандарту ISO 9001.

Госстрой России письмом от 22 октября 1999 г. № АМ-3654/6 также рекомендовал государственным заказчикам всех уровней учитывать целесообразность включения в

состав конкурсной документации условия о разработке и внедрении систем менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001.

По информации Ассоциации строителей России, наличие у предприятий сертификата качества будет для членства в СРО обязательным. Кроме того, уже на первом заседании рабочей группы по определению правил и стандартов СРО в строительной отрасли Российским союзом строителей было решено, что в основу внутренних стандартов саморегулируемых организаций будут положены стандарты ISO.

На наш взгляд, подходы к разработке правил и стандартов СРО должны формироваться с учетом процессного подхода, описанного в ISO 9001, основываться на использовании системы сбалансированных показателей, бюджетирования, управленческого учета, современной технологии управления предприятием MRP (ERP). Необходимо, чтобы данные подходы базировались на принципах стандарта ISO 9001 и позволяли бы

проводить оценку строительных предприятий, вступающих в СРО, независимо от наличия у них сертификата качества по ISO 9001.

Строительное предприятие в случае необходимости сертификации должно будет пройти ряд этапов:

1. *Оценка состояния процессов и планирование разработки системы менеджмента качества (СМК).* Проведение в организации оценочного аудита имеющейся системы управления с целью определения степени ее соответствия требованиям стандарта ISO 9001:2000.

Оценочный аудит позволяет выявить несоответствия и выработать перечень мероприятий, необходимых для разработки, внедрения и подготовки СМК к сертификации. Назначаются рабочие группы и ответственные лица, согласовывается план-график работ по созданию и внедрению СМК.

2. *Проведение тренингов и обучающих семинаров для персонала организации по основным требованиям стандарта*

ISO 9001:2000, а также по порядку разработки, внедрения СМК и осуществления внутренних проверок.

Семинары проводятся для всех категорий персонала, включая высшее руководство организации, руководителей процессов, участников рабочей группы по разработке документации СМК, внутренних аудиторов.

3. *Разработка документации СМК.* Консультирование руководителя и членов рабочей группы по практическим вопросам внедрения, поддержания и улучшения СМК в организации, по порядку разработки документации СМК.

4. *Внедрение СМК.* Проведение тренировочной внутренней проверки, стажировка внутренних аудиторов. Консультирование руководства по порядку организации и проведения анализа эффективности функционирования СМК. Проведение предсертификационного аудита СМК в организации с целью оценки ее готовности к сертификации на соответствие стандарту ISO 9001 (рис. 1).



Рис. 1. Этапы разработки системы менеджмента качества

С другой стороны, необходимо подчеркнуть, что в последнее время сертификация СМК по ISO 9001 в нашей стране поставлена на поток, в связи с чем выдвигаемое требование о наличии сертификата строительные предприятия смогут относительно легко выполнить, но качественного процесса управления предприятием и продукцией они при этом не получают. Считаем необходимой разработку альтернативной методики, в том числе на основе требований основных разделов ISO 9001, для оценки качества работы предприятий, входящих в СРО. Именно соблюдение требований, разработанных самой СРО, должно стать обязательным при принятии решения о выдаче допуска к тем или иным видам работ.

В настоящее время законом о СРО выдвигаются следующие требования к выдаче свидетельств о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства:

- требование о наличии у индивидуального предпринимателя, у юридического лица работников, имеющих высшее или среднее профессиональное образование соответствующего профиля для выполнения определенных видов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства. При этом не менее чем три работника должны иметь высшее профессиональное образование или не менее чем пять работников — среднее профессиональное образование, стаж работы по специальности должен составлять не менее чем три года для работников, имеющих высшее профессиональное образование, и не менее чем пять лет для работников, имеющих среднее профессиональное образование;

- требование о наличии у индивидуального предпринимателя высшего или среднего профессионального образования соответствующего профиля для выполнения определенных видов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства и могут выполняться индивидуальным предпринимателем самостоятельно, и стажа работы по специальности не менее чем пять лет;

- требование о повышении не реже чем один раз в пять лет квалификации указанных

в предыдущих пунктах работников и индивидуальных предпринимателей.

Также в соответствии со ст. 6 закона о СРО к основным функциям, правам и обязанностям саморегулируемой организации отнесены организация профессионального обучения, аттестация работников предприятий — членов саморегулируемой организации или сертификация произведенных членами саморегулируемой организации товаров (работ, услуг), если иное не установлено федеральными законами.

При создании СРО формируются следующие документы, часть из которых также требует разработки особых правил и методических подходов:

- учредительные документы;
- положение об органах управления и исполнительном органе;
- порядок приема в члены организации;
- правила саморегулирования;
- требования к выдаче свидетельств;
- положение о формировании сметы доходов и расходов;
- порядок привлечения к дисциплинарной ответственности;
- требования, предъявляемые СРО при выдаче допусков.

В соответствии со ст. 9 закона о СРО «Контроль саморегулируемой организации за деятельностью своих членов» предусмотрено следующее:

1. Контроль за осуществлением членами саморегулируемой организации предпринимательской или профессиональной деятельности проводится работниками соответствующего структурного подразделения СРО путем проведения плановых и внеплановых проверок.

2. Предметом плановой проверки является соблюдение членами СРО требований стандартов и правил саморегулируемой организации.

В конце текущего года планируется внесение поправок в закон о госзакупках в части строительных тендеров о том, чтобы приоритет в получении госзаказа отдавался компаниям, имеющим допуск СРО, потому что они несут реальную ответственность, в том числе перед заказчиком.

Исходя из вышесказанного саморегулируемая организация самостоятельно либо

с привлечением соответствующих научных институтов должна разработать методику аттестации работников предприятий — членов СРО, сроки и технологию ее проведения и методику анализа процессов управления качеством на предприятиях для выдачи допусков к строительным работам.

Необходима также разработка методики для оценки соответствия строительных предприятий требованиям и показателям, предъявляемым СРО.

Привычный способ оценки деятельности компании, основанный только на анализе динамики ее финансовых показателей, в условиях жесткой конкуренции не позволяет быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию. К тому же существует

опасность чрезмерного увлечения преумножением прибыли, из-за чего не будет уделяться должного внимания другим сторонам деятельности фирмы: инновациям, клиентской политике, квалификации персонала и т.д. Это может привести к большим убыткам, снижению доли рынка и в конечном итоге к краху компании. Чтобы такого не произошло, компании необходимо внедрение современных аналитических методов, таких как использование системы сбалансированных показателей (BSC).

В основе BSC лежат так называемые ключевые показатели эффективности, или KPI (key performance indicators). Главное отличие системы сбалансированных показателей эффективности от произвольного набора

1. Основные функциональные цели (на этапе разработки стратегического плана)

<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Увеличение рентабельности продаж	Повышение качества продукции
<i>Работа с клиентами</i>	<i>Управление персоналом</i>
Повышение лояльности клиентов	Повышение производительности труда



2. Ключевые факторы успеха

<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Высокая доходность	Контроль уровня запасов на складе
Низкие затраты	Модернизация производственного оборудования
Высокая оборачиваемость	
<i>Работа с клиентами</i>	<i>Управление персоналом</i>
Повышение уровня продаж на одного клиента	Повышение квалификации персонала
Увеличение количества постоянных клиентов	Разработка системы мотивации персонала



3. Ключевые показатели эффективности

<i>Финансы</i>	<i>Внутренние бизнес-процессы</i>
Валовая прибыль	Процент брака
Рентабельность продаж	Процент выполнения плана
Рентабельность собственного капитала	Объем складских запасов
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Доля нереализованных запасов от годового объема производства
Денежный поток	Объем незавершенного строительства
Коэффициент текущей ликвидности	Процент рекламаций, выставленных покупателями (от годового объема реализации)
Доля административных и управленческих расходов	Процент изношенности оборудования
<i>Работа с клиентами</i>	<i>Управление персоналом</i>
Продажи на одного клиента	Производительность труда
Количество сделок	Текущая текучесть кадров
Процент постоянных клиентов от общего количества	Доля затрат на стимулирование персонала в общем фонде заработной платы
Затраты на рекламу	Затраты на обучение персонала

Рис. 2. Пример разработки ключевых факторов успеха и ключевых показателей эффективности

показателей заключается в том, что все KPI, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели предприятия и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам (рис. 2).

Сбалансированная система показателей эффективности должна охватывать все важные направления деятельности предприятия. В классическом варианте BSC их четыре: финансы, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы и управление персоналом. Однако в зависимости от компании и изменяющихся условий внешней среды формулировка и количество направлений, рассматриваемых в рамках BSC, могут меняться.

В результате построения BSC образуется система взаимосвязанных таблиц, в ячейках которых отражаются ключевые показатели эффективности.

На основе экспертных оценок или исходя из имеющегося опыта для ряда KPI устанавливаются ограничения, выход за которые означает неэффективную работу подразделения или предприятия (например, рентабельность должна быть не ниже 10%, выручка — не меньше 100 млн р., объем незавершенного строительства — не более 10 млн р. на конец года и т.д.).

Построение BSC возможно только после выявления основных процессов, протекающих на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса. Вопросы, возникающие при выделении и оптимизации бизнес-процессов, могут быть следующими:

– *выделение бизнес-процессов*: как правильно идентифицировать и выделить бизнес-процессы в организации; основные, обеспечивающие, управленческие бизнес-процессы и бизнес-процессы развития; какие бизнес-процессы можно отдать на аутсорсинг; разработка матрицы распределения ответственности за бизнес-процессы;

– *ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования*: как определить важность бизнес-процесса для организации; разработка стратегии и ключевых факторов успеха; методика измерения влияния процесса на достижение стратегических целей; диагностика бизнес-процессов и оценка степени их проблемности; как правильно выбрать приоритет-

ные бизнес-процессы для последующего описания, совершенствования и реинжиниринга; расчет индекса приоритетности процессов; распределение ресурсов между процессами на основе индекса приоритетности; разработка стратегии совершенствования процессов; взаимосвязь приоритетных бизнес-процессов с системой сбалансированных показателей;

– *технология описания бизнес-процессов*: классический подход к описанию бизнес-процессов; определение целей описания; характеристика окружения бизнес-процесса; описание организационной структуры бизнес-процесса и распределения ответственности; как правильно и быстро описать бизнес-процесс;

– *современные методологии описания и моделирования бизнес-процессов*: современные методологии и программные продукты моделирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов: IDEF0, DFD, IDEF3, ARIS и др.; сравнительный анализ методологий, их преимущества и недостатки, области применения; как правильно выбрать методологию описания бизнес-процесса, чтобы она работала;

– *типы изменений в организации*: технологии реинжиниринга — BPR и постоянного совершенствования — CPI, BPI, ISO и др.; технологии реинжиниринга и постоянного совершенствования бизнес-процессов;

– *методы анализа и оптимизации бизнес-процессов*: методы, техники и инструменты анализа и оптимизации бизнес-процессов; инструменты реинжиниринга — BPR; инструменты постоянного совершенствования процессов; разработка ключевых показателей результативности бизнес-процессов и их улучшение; проецирование требований потребителей на бизнес-процессы; упрощение и идеализация процессов; динамическое, имитационное и визуальное моделирование бизнес-процессов;

– *применение технологий бенчмаркинга при оптимизации бизнес-процессов*: использование успешного опыта и лучших практик при совершенствовании бизнес-процессов современного предприятия; типы бенчмаркинга по субъектам и объектам сравнения;

– *анализ и оптимизация оргструктуры, поддерживающей бизнес-процессы*: как

правильно распределить ответственность за бизнес-процессы в организационной структуре; разработка ключевых показателей результативности структурных подразделений и должностей; разработка системы мотивации, нацеленной на результат;

– оптимизация бизнес-процессов посредством разработки и внедрения регламентирующих документов: структурные и процессные регламенты, разработка положения о бизнес-процессах, положения об организационной структуре, положения о подразделениях, должностных инструкций.

Очевидно, что все эти проблемы можно решить только при подготовленном и обученном коллективе. Саморегулируемые организации должны централизованно органи-

зовать такое обучение, поскольку законом именно им поручена данная функция.

В результате проведенного анализа тенденций и путей развития строительного комплекса можно сделать вывод о еще недостаточной проработке закона о саморегулируемых организациях, а также об отсутствии внутренних стандартов и критериев отбора предприятий как для вступления в СРО, так и для последующей их аттестации и выдачи им допусков. Все эти вопросы необходимо решить в самое ближайшее время, поскольку от этого зависит возможность получения либо неполучения строительными компаниями допуска к строительным работам, возможность закончить начатое строительство и приступить к новому.

УДК 658.3
ББК 65.240

К.Б. ФОКИН
соискатель Сибирского государственного
индустриального университета, г. Новокузнецк
e-mail: fokin_kb@zsmk.ru

ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Принятие решений на основе оперативной и достоверной информации о реальном состоянии различных направлений функционирования системы управления персоналом обусловлено возрастающей ролью человеческих ресурсов в достижении стратегических целей бизнеса. В условиях современной развивающейся экономики актуальной проблемой является оценка эффективности и мониторинг развития персонала организации, в частности мониторинг управления кадровым резервом руководителей различных уровней. В результате исследования системы управления кадровым резервом руководителей одного из промышленных предприятий предложена совокупность количественных показателей, обеспечивающих объективную всестороннюю оценку состояния данной системы.

Ключевые слова: кадровый резерв, система управления кадровым резервом, мониторинг состояния системы, показатели количественной оценки.

Для оптимизации принятия управленческих решений и контроля эффективности системы управления персоналом необходимо проводить постоянный мониторинг ее состояния и внедрять аудит управления персоналом. Проведение аудита позволяет более подробно и объективно оценивать деятельность предприятия в области управления человеческими ресурсами, а также осуществлять поиск направлений совершенствования стандартов, определяющих

организацию трудовых процессов. Аудит персонала дает возможность убедиться в том, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а также повысить роль службы управления персоналом¹.

Определение значимых критериев функционирования системы управления персоналом при проведении аудита представляет собой одну из важнейших проблем в современном HR-сообществе. От объективности и точности оценки управления трудовыми ре-