

## РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

*канд. экон. наук, доц. С.Н. КОСТЮКОВА  
(Полоцкий государственный университет)*

*Рассмотрены современные системы менеджмента, применяемые в управлении организациями, в т. ч. строительными. Раскрыта их сущность, применяемые подходы и принципы. Предложено интегрировать систему управления затратами и прибылью строительных организаций с системой менеджмента качества. Разработан специализированный стандарт на процесс «Управление затратами и прибылью строительных организаций», позволяющий постоянно и целенаправленно управлять процессом, измерять достигнутый результат, осуществлять контроль достижений поставленных целей, тем самым повышать прибыльность и результативность деятельности как участков строительства, так и организации в целом. Изложенное позволит достигнуть синергетического эффекта, который заключается в повышении качества менеджмента организации и выпускаемой ею продукции.*

**Введение.** В настоящее время во всем мире основным направлением совершенствования управления предприятиями является создание и внедрение интегрированных систем менеджмента на основе международных стандартов ИСО серии 9001 и 14000, SA 8000, OHSAS серии 18000, IDEF и др. В этих документах собран мировой опыт системного управления качеством, экологией, персоналом, охраной труда и промышленной безопасностью, информационным обеспечением систем.

Вместе с тем, в международных стандартах на указанные выше системы менеджмента изложены лишь общие положения, подходы и принципы управления, перечень необходимых показателей, масштабы деятельности предприятия, его отраслевая специфика не раскрыты. В этой связи каждая организация самостоятельно разрабатывает необходимые стандарты, содержание и качество исполнения которых напрямую зависят от компетентности и профессионализма разработчиков. Данная статья посвящена исследованию возможности интегрирования системы управления затратами и прибылью строительных организаций в существующую систему менеджмента качества (СМК).

**Основная часть.** Следует отметить, что у перечисленных выше стандартов различные области применения. При этом они имеют аналогичную структуру с целью согласованного использования.

Анализ зарубежного опыта построения систем менеджмента показал эффективность применения процессного подхода к управлению различными аспектами деятельности предприятий, в т. ч. на основе международных стандартов ИСО серий 9001. Разработанная на основе указанных стандартов, СМК получила признание как инструмент построения эффективной системы менеджмента.

В соответствии с международными стандартами серии ИСО 9001 СМК регламентирует процесс управления качеством продукции (работ, услуг), измеряя при этом удовлетворенность заказчиков (рис.1).

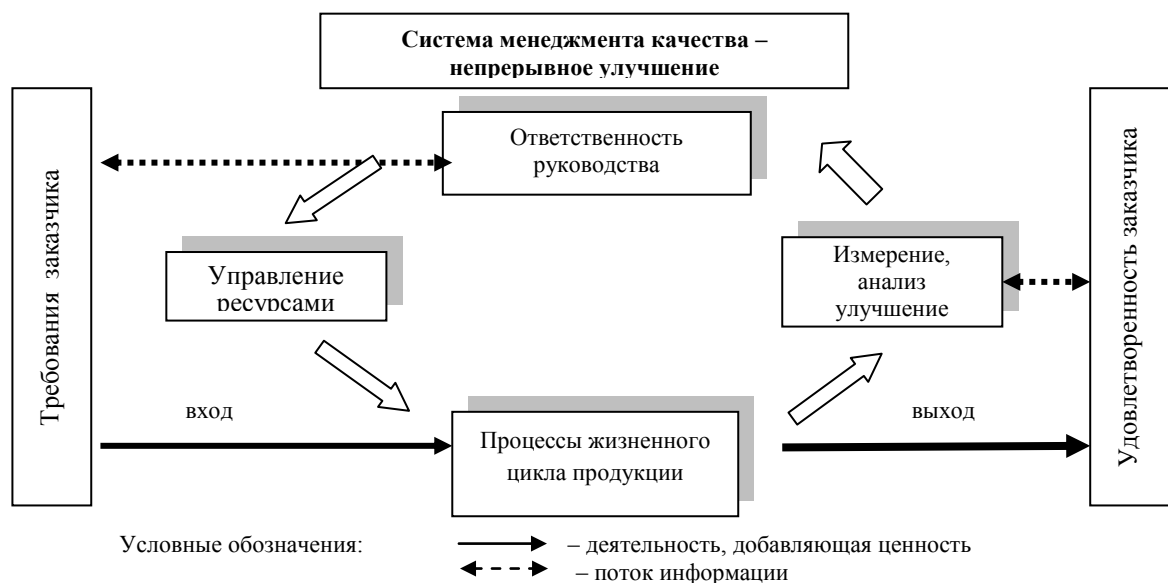


Рис. 1. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Источник: [1, с. 15].

Приведенная на рисунке 1 модель СМК иллюстрирует связи между процессами и существенную роль потребителей при определении требований заказчиков в качестве входных данных.

Проведенное исследование реализации СМК в строительных организациях показало, что строительные организации, получившие сертификат на СМК в соответствии с международными стандартами серии ИСО 9001, отмечают ее эффективность как инструмента управления процессами строительства объектов недвижимости.

Следует подчеркнуть, что строительные организации, участвующие в подрядных торгах и имеющие сертификат на СМК, обладают серьезным преимуществом. Помимо изложенного, стандартизация позволяет занять приоритетные позиции, принимая участие в тендерах на размещение государственных заказов, поскольку наличие сертификата ИСО при работе с государством необходимо в большинстве случаев. Она позволяет расширить возможности выхода компании на мировой рынок и реализовывать продукцию/услуги по мировым расценкам; выйти на более высокий уровень конкурентоспособности; повысить инвестиционную привлекательность; создать благоприятный имидж компании и повысить уровень доверия со стороны потребителей [2].

Вместе с тем, в стандарте ИСО 9001 на СМК, несмотря на тщательную разработку вопросов управления основными и вспомогательными процессами строительства объектов недвижимости, целевая установка на экономическую эффективность слабо выражена, а процессы управления основополагающими для строительных организаций показателями, как затраты и прибыль, отсутствуют.

Определенным прорывом в области регламентации и стандартизации управления экономическими показателями предприятия стал разработанный в 2011 г. государственный стандарт Республики Беларусь ISO 10014-2011 «Менеджмент качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод». «Цель настоящего стандарта – обеспечить высшее руководство информацией для содействия эффективному применению принципов менеджмента и выбору методов и инструментов, способствующих устойчивому успеху организации» [3]. Его предназначение состоит в содействии высшему руководству при идентификации и создании выгод посредством применения восьми принципов менеджмента (ориентация на потребителя; лидерство руководителей; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками; взаимосвязь с экономическими результатами), приведенных в ISO 9000:2005.

Для каждого принципа идентифицированы соответствующие процессы и приведены примеры методов и инструментов. Изложенный в стандарте рекомендуемый перечень методов и инструментов, необходимых для внедрения, не является исчерпывающим. Высшее руководство конкретной организации должно внедрять те из них, которые наиболее полно отражают конкретные потребности организации в соответствии с ее целями, масштабами и отраслевыми особенностями.

Стандарт Республики Беларусь РБ ISO 10014-2011 «Менеджмент качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод» является логическим продолжением стандартов ISO серии 9001 «Система менеджмента качества» и базируется на одних и тех же инструментах и технологиях управления: процессном подходе, восьми принципах менеджмента и методологии «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (PDCA). Тем самым доказана эффективность сочетания указанных инструментов в управлении разными объектами. На основании вышеизложенного становится очевидным, что управлять качеством строительной продукции, затратами и прибылью необходимо в комплексе, следовательно, систему управления затратами и прибылью строительных организаций следует интегрировать в СМК на основе процессного подхода.

Цели в области качества должны дополнять другие цели организации, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью строительных организаций. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей эффективности организации.

Более того, различные части системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с СМК в единую систему менеджмента, использующую общие элементы согласно п. 2.11 «Направленность систем менеджмента качества и других систем менеджмента» [4].

Все системы управления, соответствующие требованиям различных стандартов, реализуются в рамках одной и той же организационной структуры и включают одни и те же сети процессов (интегрированных процессов).

На основании вышеизложенного представляется возможным интегрировать систему управления затратами и прибылью с СМК строительных организаций на основе процессного подхода, положенного в основу международных и отечественных стандартов ИСО серии 9001 и 10014-2011.

Необходимость развития методических основ формирования системы управления затратами и прибылью строительных организаций в СМК определяется следующими факторами:

- в новых условиях в целом ряде случаев нельзя осуществлять управление на основе только функционального подхода, который исходил из требований централизованного директивного управления экономикой и не удовлетворяет требованиям рыночных отношений, создает опасность деформации задач управления;

- отсутствие учета отраслевой специфики функционирования строительных организаций из-за традиционно недостаточного внимания к данной проблеме на основе системного подхода предопределило необходимость рассмотрения процесса управления затратами и прибылью, развернутого во времени, которым нельзя пренебречь с точки зрения задач, решаемых строительной организацией;

- внедрение новых методов и методик управления затратами и прибылью должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы процессного управления, доказавшие свою эффективность во всем мире.

Для обеспечения эффективного функционирования системы управления прибылью, прежде всего, необходимо создание условий, обеспечивающих достижение запланированных результатов по прибыли (рис. 2).

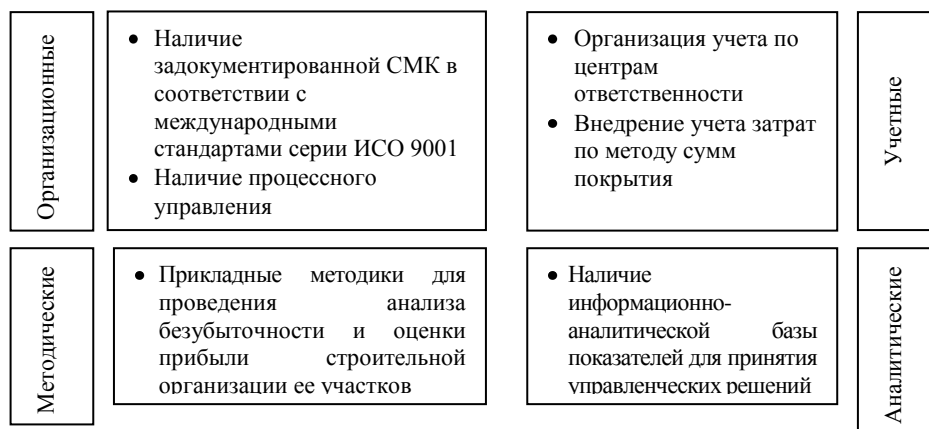


Рис. 2. Условия, обеспечивающие реализацию процессного подхода к управлению затратами и прибылью строительных организаций

Соблюдение указанных условий (см. рис. 2) позволит приступить к внедрению процессного подхода к управлению затратами и прибылью строительных организаций.

По мнению В.В. Репина и В.Г. Елиферова, внедрение в компании процессного подхода к управлению означает реализацию следующих этапов:

1. Идентификация системы (сети) бизнес-процессов организации.
2. Выполнение регламентации бизнес-процессов (и увязка процессов по входам/выходам по принципу «клиент – поставщик» на приемлемом уровне детализации).
3. Разработка и внедрение системы показателей для управления бизнес-процессами.
4. Обеспечение работы владельцев процессов по циклу PDCA (регламентация управленческой деятельности руководителей, планирование улучшений, отчетность по показателям процессов и др.).
5. Разработка и внедрение системы мотивации персонала, стимулирующей сотрудников к непрерывному улучшению бизнес-процессов и предупреждению несоответствий [5, с. 41].

Представляется, что результатом реорганизации существующей системы управления затратами и прибылью является внедрение единого для всех сотрудников стандарта на процесс: «Управление затратами и прибылью строительной организации», «...когда каждый сотрудник (и тем более менеджер) знает область ответственности свою и коллег, распределение задач или функций, критерии оценки качества выполнения своей задачи» [6, с. 107].

По мнению Н.М. Абдикеева, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменова, А.Д. Киселева, «...термин “стандарт” можно рассматривать двояко. С одной стороны, стандарты – это и есть сформулированные принципы и правила, регулирующие деятельность. С другой стороны, стандартами можно называть нормативные документы, закрепляющие эти принципы и правила» [6, с. 108].

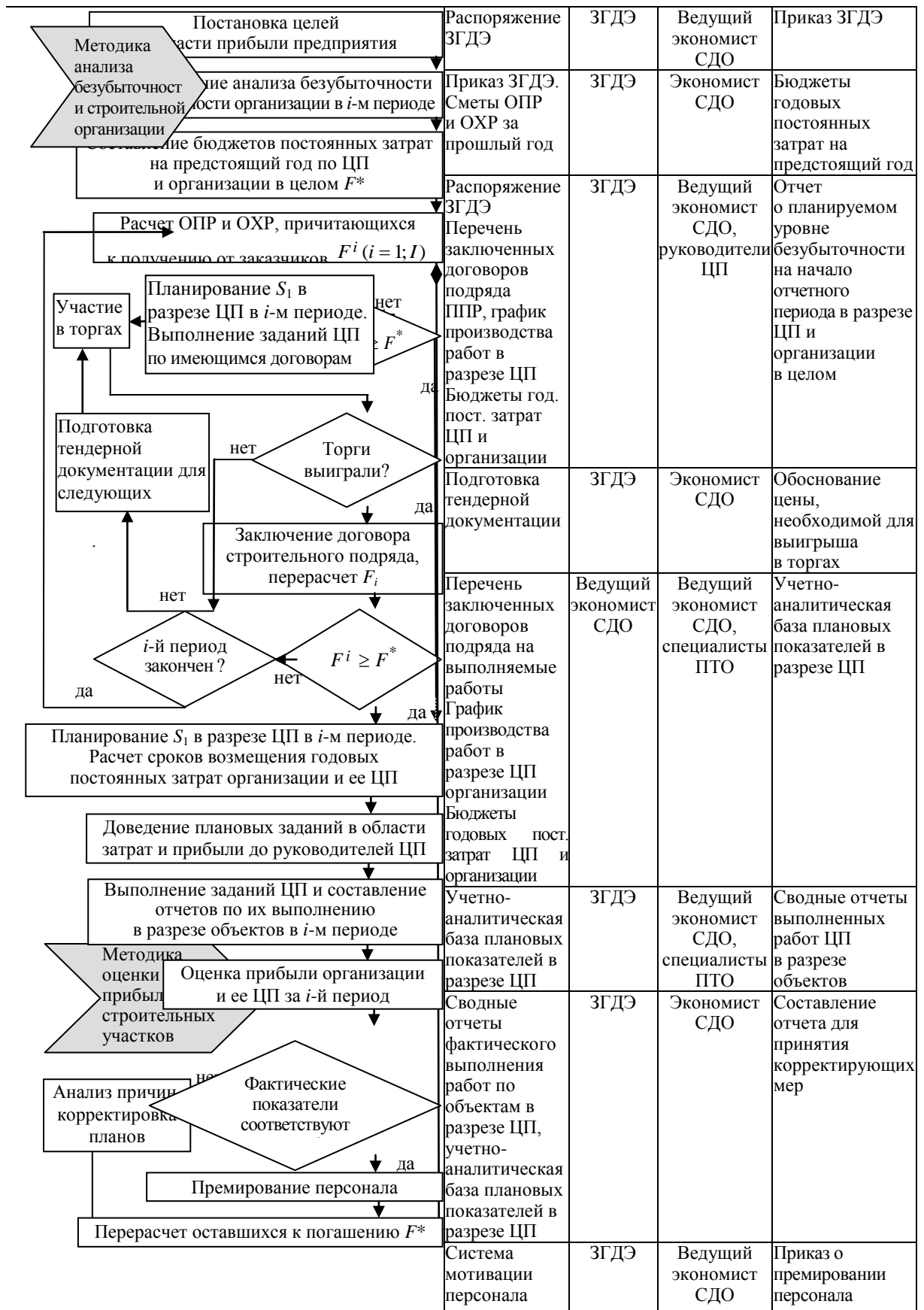
Как утверждает Е.В. Шельмин, «стандартизация начинается тогда, когда появляются первые документы, регламентирующие деятельность, а считается законченной и работающей в полной мере, когда по результатам внутреннего аудита остаются исключительно наблюдения и отсутствуют несоответствия» [7, с. 126]. Стандартизация дает компании возможность повысить управляемость и увеличить эффективность деятельности за счет того, что исполнитель знает, что и как он должен делать, понимает смысл выполнения работы и видит, на сколько эта деятельность приближает его к достижению ключевой цели; минимальными становятся сроки обучения нового персонала, и нет «незаменимых» сотрудников; снижается трудоемкость работ за счет понимания выполняемых операций; топ-менеджмент компании освобождается от рутинной работы; есть прочная база для построения саморазвивающейся организации [7, с. 127].

Внедрение системы корпоративных стандартов способствует получению неоспоримых преимуществ: снижает срок «ввода в эксплуатацию» нового работника до минимума; создает базу для обеспечения безопасности бизнеса компании; снижает затраты на управление в общих затратах предприятия: снижаются квалификационные требования к персоналу (будет стоить дешевле); повышается производительность труда, т. е. снижается количественная потребность в персонале; снижается упущенная выгода и прямые убытки вследствие ошибок в управлении [6].

Система корпоративных стандартов (СКС) призвана обеспечить единство методологических, организационных, технических подходов при реализации управленческих функций, обеспечить в подразделениях процедурную поддержку процессов управления предприятием.

В основу предлагаемого стандарта положен разработанный автором и представленный в [8] сформированный процесс управления затратами и прибылью строительной организации, который соответствует первому этапу внедрения процессного подхода: «Идентификация системы (сеть) бизнес-процессов организации». Учитывая специфику функционирования подрядных строительных организаций, идентификация сети бизнес-процессов управления затратами и прибылью строительных организаций реализуется в тесной взаимосвязи с СМК строительной организации. В связи с чем на этапе: «Регламентация бизнес-процессов» происходит увязка процессов по входам/выходам по принципу «клиент – поставщик» (рис. 3).

Описание этапов процесса	Вход. данные	Ответ-ные	Участники	Выход. данные
--------------------------	--------------	-----------	-----------	---------------



ЗГДЭ – заместитель генерального директора по экономике; ЦП – центр прибыли; ППР – проект производства работ; СДО – сметно-договорной отдел; ОПР – общепроизводственные расходы; ОХР – общехозяйственные расходы

Рис. 3. Карта процесса управления затратами и прибылью организации

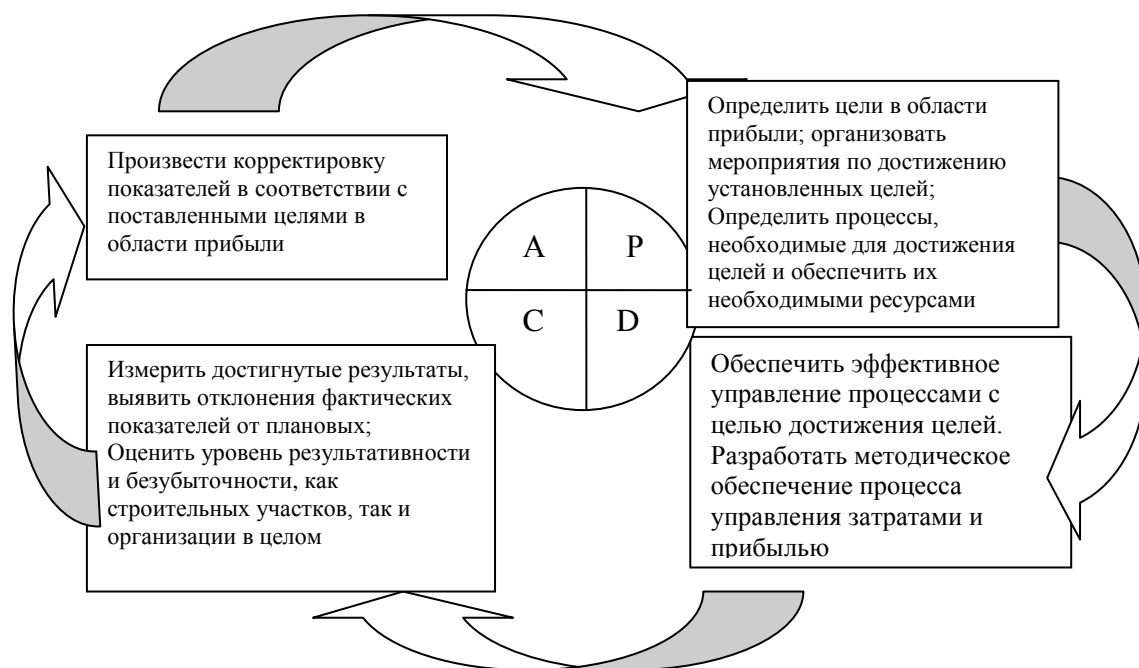
В разработанной карте процесса (см. рис.3) для каждого его этапа описаны входные и выходные данные. Процесс управления выстроен так, что для всех работников, участвующих в процессе управления,

ясны последовательность действий и продолжительность каждого этапа. От понимания участниками процесса своего места и собственных задач в единой системе управления зависит ее работоспособность.

Входные и выходные данные могут быть представлены внутренними регламентирующими документами: приказами, распоряжениями, соответствующими внутренними управленческими формами отчетности и т. п. Кроме того, на данном этапе распределяются полномочия и ответственность между участниками бизнес-процесса.

В целях принятия эффективных управленческих решений в рамках этапа «Разработка и внедрение системы показателей для управления бизнес-процессами» разработаны методика анализа и планирования безубыточности строительной организации [9], а также методика оценки, анализа и планирования затрат и прибыли строительных участков [10], обозначенные на рисунке 3 с помощью темной заливки.

Далее следует этап «Обеспечение работы владельца процессов по циклу PDCA». В рамках цикла PDCA Шухарта – Деминга разработан и представлен на рисунке 4 процесс управления прибылью строительных предприятий.



P – (plan) представляет собой разработку целей и процессов для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей – высшего руководства и менеджеров; D – (do): осуществление внедрения процессов; C – проверку (check): постоянный контроль и измерение процессов и продукции в соответствии с политикой, целями и требованиями на продукцию и анализ результатов; A – действие (act): реализацию действия по постоянному улучшению показателей процесса

Рис. 4. Процесс управления прибылью строительных предприятий в рамках цикла Шухарта – Деминга

**Заключение.** Внедрение процессного подхода к управлению затратами и прибылью строительных организаций по четко регламентированным этапам, с описанием «входа – выхода» на каждом из этапов, позволит постоянно и целенаправленно управлять процессом, измерять достигнутый результат, осуществлять контроль достижения поставленных целей, тем самым повышать прибыльность и результативность деятельности как строительных участков, так и организации в целом.

Интеграция управления затратами и прибылью в рамках СМК строительных организаций представляет собой объединение процессов в единую систему создания строительной продукции (удовлетворяющей требования к качеству строительной продукции заказчиков) и управления затратами и прибылью (удовлетворяющего требования к информации и методическому обеспечению руководства и менеджеров среднего звена), что в совокупности обеспечивает достижение синергетического эффекта, реализуемого в повышении качества менеджмента организации в целом и выпускаемой ею продукции, в частности, и на этой основе – повышения конкурентоспособности строительных организаций.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Менеджмент качества. Методические материалы по стандартам ISO серии 9000 версии 2008 года / Научно-производственное республ. унитарное предприятие «Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации» (БелГИСС). – Минск : БелГИСС, 2009. – 152 с.

2. Система менеджмента качества [Электронный ресурс] // Процессный подход к управлению предприятием. – 2011. – Режим доступа : [http : //www.glavsert.ru/services/iso/iso9001/](http://www.glavsert.ru/services/iso/iso9001/). – Дата доступа : 30.03.2011.
3. Менеджмент качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод : СТБ ISO 10014-2011 / Бел. гос. ин-т стандартизации и сертификации. – Минск : Госстандарт, 2011. – 27 с.
4. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : СТБ ISO 9001-2009 / Бел. гос. ин-т стандартизации и сертификации. – Минск : Госстандарт, – 2009. – 39 с.
5. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФПА-М, 2008. – 319 с. – (Учебники для программы MBA).
6. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
7. Шельмин, Е.В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е.В. Шельмин. – М. : Вершина, 2007. – 224 с.
8. Костюкова, С.Н. Процессный подход к управлению затратами и прибылью строительных организаций / С.Н. Костюкова // Весн. Бел. дзярж. экан. ун-та. – 2012. – № 2. – С. 54–60.
9. Костюкова, С.Н. Совершенствование анализа безубыточности строительных организаций в контексте современного законодательства / С.Н. Костюкова // Весн. Бел. дзярж. экан. ун-та. – 2012. – № 5. – С. 58–63.
10. Костюкова, С.Н. Методические аспекты управления затратами и прибылью строительных организаций / С.Н. Костюкова // Актуальные вопросы экономики строительства и городского хозяйства: материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23-24 апр. 2013 г. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: С.А. Пелих [и др.]. – Минск, 2014. – С. 111–120.

*Поступила 16.09.2014*

## **THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED MANAGENEMT SYSTEMS IN CONSTRUCTION**

**S. KOSTYUKOVA**

*This article considers the modern management systems applied in management of organizations, including construction. Their essence, approaches applied, and principles are described. The author proposed to integrate the costs and profit managementsystems with the quality management system in the construction companies. A specialized standard on the process "Costs and Profit Management in Construction Companies" is developed and allows continuously to manage the process, to measure the achieved results and to monitor the achievement of company's objectives. That helps to increase the profitability and effectiveness of activity at the construction sites and in the organization as a whole. This development would help to reach synergistic effect as improvement of the quality of management of the organization as well as its outputs.*