

УДК 338.3

***РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ С ЦЕЛЬЮ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РЕМОНТНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ***

Маркова О.В.

к.э.н., доцент

Международный московский университет

Москва, Россия

Аннотация

Статья посвящена методике реструктуризации производственных процессов ремонтно-строительной организации в целях совершенствования обслуживания клиентов. Представлены варианты обоснования управленческого решения, повышающие качество его разработки и реализации.

Ключевые слова: Бизнес-процессы, реструктуризация, ремонтно-строительные услуги, проектные команды, качество услуг, интересы клиента

***RESTRUCTURING OF PRODUCTION PROCESSES FOR THE
IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF REPAIR-BUILDING SERVICES***

Markova O.V.

PhD, Associate Professor,

International Moscow University

Moscow, Russia

Annotation

The article is devoted to the methodology of restructuring the production processes of a repair and construction organization in order to improve customer service. The variants of the substantiation of the administrative decision, increasing the quality of its development and implementation are presented.

Keywords: Business processes, restructuring, repair and construction services, project teams, quality of services, client interests

Говоря о производственном бизнес-процессе важно отметить, что это устойчивая совокупность нескольких связанных между собой процедур или функций, направленных на решение определенных задач бизнеса. Преобразование бизнес-процессов для достижения улучшения деятельности компании получило в международной практике название реструктуризация [3]. При этом реструктуризация бизнес-процессов проходит ряд обязательных этапов, благодаря которым достигается качественное улучшение производственных показателей: анализ существующих бизнес-процессов и выработка рекомендаций по их оптимизации, создание новой модели бизнес-процессов Клиента, а затем внедрение новой модели [1]. Проанализировав типовые бизнес-процессы организации, оказывающей строительные услуги, мы пришли к выводу, что они могут укладываться в определенный алгоритм, представленный на рисунке 1.

Итак, для начала предлагается обратить внимание на начальный этап представленного процесса, а именно на стадию взаимодействия с клиентом. Как уже было описано выше, пассивный поиск клиентов чреват растущими расходами на рекламу, отсутствием предсказуемости обращений клиентов, а также при увеличении обращений возрастанием числа низкорентабельных проектов (квартиры и коттеджи физических лиц).

Для устранения пробела в данном элементе предполагается, что на данном этапе будет производиться работа в трех параллельных процессах. Во-первых, это по-прежнему, размещение рекламы в средствах массовой информации, а также в электронной сети Интернет, затем прием входящих звонков, анализ их по группам, распределение загрузки монтажной бригады. Данное направление бизнеса будет работать исключительно с юридическими лицами, главная задача – это его рентабельность. Во-вторых, это активный поиск клиентов, выполнение «холодных» звонков, а также осуществление деловых встреч. В-третьих, это работа с дилерами ремонтно-отделочных материалов. Результатом этапа поиска клиентов должно стать получение заказа.

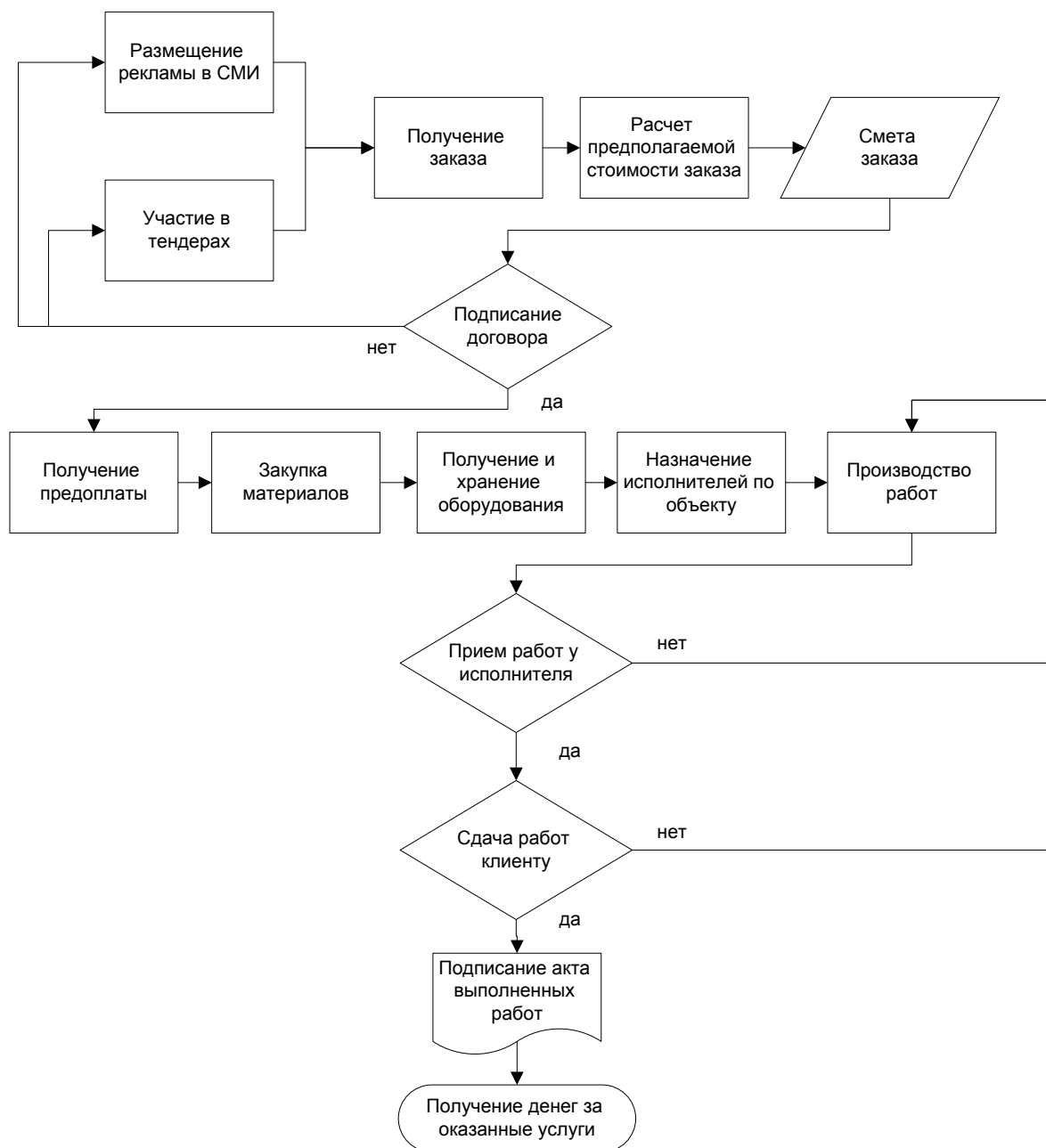


Рис. 1 - Алгоритм оказания ремонтно-строительных услуг ООО «Строй-КМД»

Одной из регулярных ошибок производственного цикла был прием заказа в работу без подготовки, т.е. на место работы выезжала группа ремонтников, и в случае согласия клиента начинала работу. Если клиент не был согласен или требовался дополнительный материал, инструменты, то приходилось возвращаться в офис для получения требуемого материала или оборудования. Все это увеличивало транспортные расходы, а также загрузку рабочих бригад. Перепрограммируя данный процесс, стоит предположить, что предварительный осмотр объекта, подготовка материально-технического обеспечения, а также

группировка заказов по районам, сложности выполнения будут способствовать большей загрузке работников организации. Одним из дополнительных способов привлечения клиентов – физических лиц, может стать расклейка рекламных объявлений на информационных досках в подъездах жилых домов осматривающим объектов.

Здесь в новом проектировании процессов был учтен тот факт, что если потенциальный клиент вдруг отказался подписывать договор, то это может быть объяснено рядом причин, а именно: высокой стоимостью услуг, неудовлетворительным качеством, слабым сервисом, долгими сроками исполнения и пр. Поэтому стоит внедрить в рабочий процесс этап под названием «работа с потенциальными клиентами», с помощью которой возможно изучение предпочтений от потенциальных клиентов по совершенствованию ремонтно-строительных услуг и как следствие получение заказа.

В данном техническом процессе отсутствовал достаточно важный блок, а именно: расчет заработных плат рабочих после сдачи услуги заказчику. Дело в том, что согласно существующей системе материальной мотивации работники получают оклад плюс премию по результатам работы компании.

После того, как от клиента получены деньги за оказанные услуги, заказ должен отправляться на гарантийное обслуживание. Это значит, что менеджер, отвечающий за сервисное обслуживание, регулярно проводит работу с клиентом по получению обратной связи. Когда работа по проведению гарантийного обслуживания заканчивается, клиент переходит в разряд постоянных и с ним проводится работа по получению новых заказов или рекомендаций о его партнерах, планирующих проводить ремонтно-строительные работы (рисунок 2).

Вообще сокращение жалоб клиентов, это задача совершенствования системы качества оказываемых услуг, обслуживания и на этой основе повышения конкурентоспособности организации.

Коэффициент качества оказываемых услуг, должен рассчитываться нами по следующей формуле (1):

$$K_k = C_6 + C_r / C_f * 100\% \quad (1)$$

K_k – коэффициент качества, C_6 – стоимость забракованной в процессе производства продукции, C_r – стоимость услуг, подвергнутых гарантийному ремонту, C_f – стоимость услуг фактически оказанных за отчетный период.

Программа основных мероприятий по повышению качества ремонтно-строительных услуг:

- разработка критериев оценки эффективности работы в области качества (количество рекламаций по оказанным услугам, количество жалоб со стороны клиентов, количество повторных обращений);

- повышение качества оказываемых услуг через внедрение принципов бездефектной работы («не принимай брак, не делай брак, не отпускай брак»), а также через повышение квалификации и мотивации рабочего персонала;

- привлечение новых поставщиков с конкурентоспособной продукцией более высокого качества.

Для реализации вовлеченности служащих в процесс разработки и принятия управленческих решений предлагаем создать команду для решения трех основных задач строительного проекта: координации работ на площадке, проектирование зданий и обеспечение качества. Варианты распределения ответственности определены ниже в таблицах 1-3.

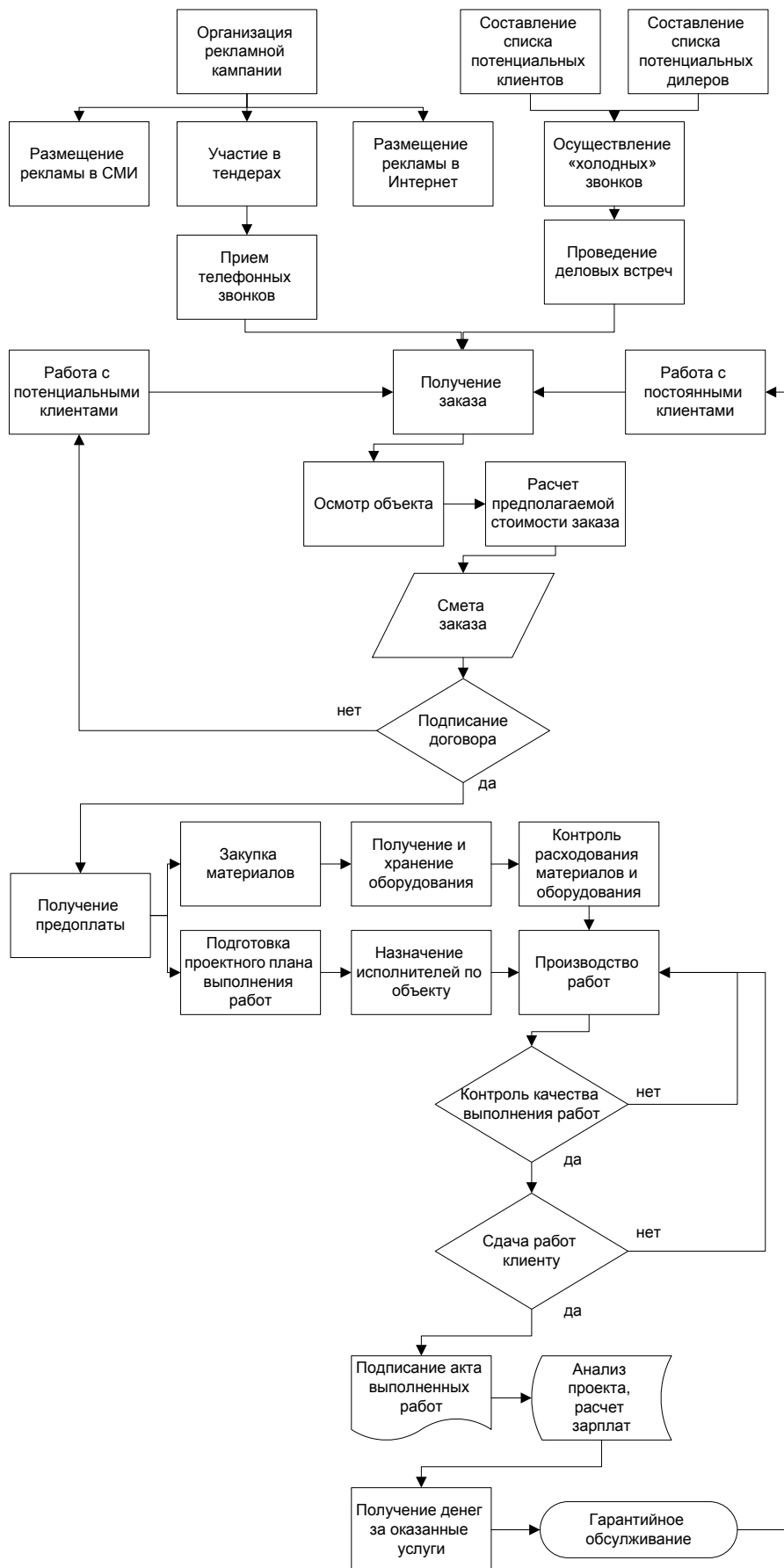


Рис. 2 - Реструктуризация алгоритма оказания ремонтно-строительных услуг ООО «Строй-КМД»

Таблица 3 - Обеспечение качества: сферы ответственности проектной команды ООО «Строй-КМД»

№	Сферы ответственности	Должности								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Программа тестирования материалов									
2.	Ежедневные отчеты									
3.	Дополнительная работа с еженедельными информационными отчетами/ дефектами									
4.	Отслеживание и протоколирование									
5.	Координирование работ / поставщиков									
6.	Управление платежами									

Участники проектной команды

1	директор	4	прораб	7	начальник отдела кадров
2	юрисконсульт	5	инженер по охране труда	8	инженер по сметной документации
3	гл. инженер	6	заместитель директора	9	главный бухгалтер

Для достижения обозначенных целей по перспективе «Внутренние процессы» стоило не только провести реструктуризацию производственных и организационных процессов, но и стимулировать требуемое поведение рабочих через систему оплаты труда [2]. Важно установить заместителю директора премиальный фонд за то, что он приносит в компанию жалобы клиентов, и наоборот, премиальный фонд по оплате труда рабочих при отсутствии жалоб со стороны клиента. Все это при постоянном контроле позволит снизить жалобы клиентов на выполненные работы, а значит высвободить время рабочих на решение производственных вопросов. Сокращение времени простоя рабочих при том, что оно увеличится благодаря уменьшению количества гарантийных ремонтов, возможно в случае перевода части персонала на систему аутстаффинга, а также увеличения количества заказов.

Библиографический список:

1. Безпалов В.В. Реструктуризация системы управления предприятия : учебное пособие / В.В. Безпалов ; под ред. С.А. Лочана. — М. : КНОРУС, 2015. — 280 с.
2. Каткова Л.А. Реструктуризация – основа повышения конкурентоспособности предприятия // Теория и практика общественного развития. - 2012. - № 2. с. 277-278
3. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг : учеб. пособие / В.Ф. Кравчен- ко. М. : ПРИОР, 2008. – 253 с.