

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

*Гусева А.В. – руководитель службы качества ОАО «ПО «Элтехника»  
(Санкт-Петербург)*

ОАО «ПО Элтехника» - вертикально-интегрированная электротехническая компания. Основные виды деятельности компании - разработка, производство и реализация электро-технического оборудования низкого и среднего напряжения. Компания аккредитована РАО «ЕЭС России» на право поставки оборудования для объектов энергоснабжения.

Несколько лет назад, когда компания приобрела современные технологии, определилась с продуктовой линейкой и разработала новые виды продукции, наступил момент создания современной системы управления. Возник вопрос, на каких принципах строить единую интегрированную систему менеджмента. Изучив всевозможные варианты, руководство компании пришло к выводу, что лучшим решением будет создание системы управления на базе подходов и принципов стандартов ИСО серии 9000. При этом изначально было принято решение о распространении концепции этих стандартов на всю систему менеджмента компании. В соответствии с этим система менеджмента качества стала восприниматься нами как инструмент развития бизнеса компании. В основу новой философии компании был принят предложенный специалистами ООО «Конфлак» девиз: «От менеджмента качества к качеству менеджмента».

Данный доклад посвящен рассмотрению реализации этой философии. Важно отметить, что управленческие преобразования в компании до принятия новой философии шли методом проб и ошибок, и логика этих преобразований не была достаточно ясной. Сегодня же мы находимся на новом витке совершенствования менеджмента, хронология которого представляется в следующем виде.

Мы начали со стратегического планирования, то есть с разработки и утверждения миссии, видения и целей компании. Когда мы представили, какой должна быть компания через 10-15 лет, стало понятно, что нужно делать сейчас. Было очевидно, что в первую очередь необходимо усовершенствовать бизнес-процессы и организационную структуру. При этом было решено, что бизнес-процессы первичны по отношению к организационной структуре. Исходя из этого, сначала мы проектируем бизнес-процессы, затем изменяем и оптимизируем под них организационную структуру. После этого дорабатываем бизнес-процессы в части отработки стыков между процессами и между подразделениями внутри процессов.

За основу построения оргструктуры компании мы приняли «плоскую» схему с тремя иерархическими уровнями. Хотя при такой оргструктуре на одном руководителе замыкается много подразделений, зато здесь не существует проблемы искажения информации при передаче по уровням управления, как это имеет место в многоуровневых системах.

Одним из наиболее проблемных вопросов в управленческих преобразованиях компании стало внедрение процессного подхода. Наша интерпретация этого подхода сводится к тому, что, если в целом оргструктура компании – это вертикаль, то каждый бизнес-процесс проходит горизонтально и реализуется во многих подразделениях. И самое трудное для его руководителя – представить, что он управляет сотрудниками не только своего, но и смежных подразделений. Поэтому многие наши руководители подразделений были вынуждены перестраивать свою психологию. Однако сегодня мы уже имеем положительные результаты: разрушаются барьеры узкогрупповых интересов, происходит сплочение коллектива. Если раньше производственники пытались столкнуть все возникающие у них проблемы на специалистов отдела логистики или коммерческого отдела, а те в свою очередь нередко перекладывали свои проблемы на другие подразделения, то сегодня эти «междоусобные» препирательства практически прекратились.

Наиболее ответственной частью внедрения процессного подхода мы считаем корректное определение результативности процессов. В связи с этим большое внимание нами уделяется уточнению первоначально установленных целей процессов и показателей степени их достижения. Надеемся, что к концу этого нам удастся, наконец, окончательно решить эту проблему.

Необходимость полноценной оценки деятельности компании подвела нас к работе по формированию системы сбалансированных показателей. Рассчитываем, что разработка таких показателей позволит нам оценивать эффективность бизнес-процессов, довести стратегические цели компании до каждого сотрудника и на этой основе выстроить более эффективную систему мотивации персонала.

На прошлой конференции я докладывала об особенностях алгоритмического описания бизнес-процессов компании. Хочу отметить, что на основе накапливаемого опыта мы продолжаем кропотливо совершенствовать наш подход. Дело в том, что при описании бизнес-процессов одна из наших трудностей заключалась в определении степени детализации процесса. Мы не могли на первых этапах разработать четкие требования к детализации алгоритмов, каждый разработчик детализировал по-разному. Поэтому соответствующие коррективы сегодня вносит практика осуществления процессов и их аудит. Изменения, вносимые в

первоначально разработанные алгоритмы, могут быть проиллюстрированы следующим примером.

На рисунках 1 и 2 показана эволюция развития одного из фрагментов алгоритма процесса «Заключение и ведение контракта». Между утверждением первой и четвертой версиями прошел 1 год. Какие же основные изменения были внесены в алгоритм процесса?

1. В операцию 7.02.01 «Рассмотрение заявки» добавлено действие по регистрации заявки. При аудите процесса была сделана рекомендация по улучшению: «Коммерческому отделу вести регистрацию заявок на продукцию при поступлении. На этом основании могут быть получены данные по количеству принятых заявок и заключенных контрактов, а также данные для изучения спроса на продукцию, не относящуюся к нашей номенклатуре». Рекомендация была принята и реализована.

2. Переработана ветка алгоритма от блока выбора «Заявка соответствует номенклатуре выпускаемых изделий» - «нет». Улучшение сделано по инициативе руководителя и сотрудников коммерческого отдела, т.к. эта ветка алгоритма практически не работала. Нецелесообразно по единичному запросу разрабатывать и производить новую номенклатуру продукции. Введение улучшения по п.1 позволило вместе с маркетинговыми исследованиями набирать статистику о потребностях клиентов.

3. В операцию 7.02.10 «Получение опросного листа от потребителя» добавлено действие по уточнению данных опросного листа.

4. Убрана обратная связь от операции 7.02.22 «Согласование замечаний с потребителем».

Инициаторы улучшений по п. 3 и 4 сотрудники подразделений, обрабатывающих опросные листы. Сотрудники пришли к выводу, что после регистрации заявки в информационной системе предприятия и подбора типового решения для нее поздно уточнять данные опросного листа и согласовывать их повторно с заказчиком.

5. В «Сроки выполнения» добавлено «формирование ТКП<sup>1)</sup> по НКУ<sup>2)</sup> – I категория (БКТПБ<sup>3)</sup>; КТП<sup>4)</sup> – 12 часов; II категория (НКУ<sup>2)</sup> до 2500А) – 24 часа; III категория (НКУ<sup>2)</sup> свыше 2500А; щиты управления двигателями; цеховые КТП<sup>4)</sup> – 40 часов. Примечание: категоричность присваивается экспертом группы НКУ<sup>2)</sup>».

---

<sup>1)</sup> ТКП – технико-коммерческое предложение,

<sup>2)</sup> НКУ – низковольтное комплектное устройство,

<sup>3)</sup> БКТПБ – блочная комплектная трансформаторная подстанция в бетонной оболочке,

<sup>4)</sup> КТП – комплектная трансформаторная подстанция.

Впервые проблема срывов сроков при подготовке технико-коммерческого предложения по сложным новым изделиям была обнаружена при аудите процесса. После анализа сложившейся ситуации руководители отделов пришли к выводу, что сроки уменьшить невозможно даже при увеличении трудовых ресурсов, т.к. данную работу не могут выполнять параллельно несколько сотрудников. Было принято решение увеличить, регламентировать эти сроки и уведомлять о них потребителей. Позже после промежуточного на тот момент решения эта проблема постоянно курировалась руководителем коммерческого отдела и руководителем отдела развития. Сроки уточнялись.

Многие считают, что формализация процессов и сама система ИСО – это лишние бюрократические элементы. Можно сказать, что такие проблемы, безусловно, существуют. Но если нам удастся выдержать компромисс в части детализации описания процессов, то издержки от бюрократизации минимизируются. Они становятся еще менее ощутимы с внедрением автоматизированной системы и системы электронного документооборота. Поэтому положительного здесь гораздо больше, чем отрицательного: процессы становятся прозрачными, понятными и однозначными. В противном случае на предприятии ситуация зависит от субъективного понимания своей задачи каждым из сотрудников, а понимание может быть разным.

Хочу остановиться еще на нескольких проблемах, с которыми компания столкнулась в ходе управленческих преобразований.

*Компьютеризация бизнес-процессов.* Поскольку наша компания создает нетиповую, несерийную продукцию, а каждое наше изделие уникально (все подстанции отличаются друг от друга), реализовать такие сложные бизнес-процессы без системы автоматизации невозможно. До 2002 г. в компании была так называемая «лоскутная» автоматизация: отдельные программы, в разной степени интегрированные между собой. В 2002 г. мы приобрели информационную систему управления предприятием Microsoft Axapta, благодаря которой теперь автоматизирован весь процесс: от поступления заказа клиента до отгрузки готовой продукции, включая финансы, закупки и управление персоналом.

В России мы одни из первых внедряем эту систему, поэтому здесь были очень серьезные трудности. Руководители, которые собираются применять подобного рода системы, должны иметь в виду, что самое главное в этом – предварительная разработка стратегии, структуры, бизнес-процессов, а потом уже создание функционального дизайна системы. Мы поспешили внедрить систему без разработки бизнес-процессов, поэтому в дальнейшем пришлось корректировать систему. Конечно, это отняло определенное время.

Кроме того, мы интегрировали Microsoft Axapta с системой управления конструкторско-технологической документацией Search, что позволило в автоматизированном режиме переносить конструкторско-технологическую документацию в общую систему управления предприятием.

В этом году у нас внедряется комплексный проект «Реинжиниринг системы маркетинга и сбыта», в рамках которого разрабатываются бизнес-процессы привлечения и удержания клиентов, реструктурируются системы маркетинга и сбыта, корректируется маркетинговая стратегия, изменяется система мотивации в маркетинге и продажах. Процессы маркетинга и сбыта будут автоматизированы средствами системы CRM (Customer Relationship Management), которая является одним из модулей программы Microsoft Axapta.

*Поставщики.* Нам представляется, что наша система управления и система управления наших поставщиков должны, по крайней мере, иметь одинаковую направленность. Это предопределяет необходимость разработки совместных программ с поставщиками. Сегодня мы пытаемся создавать такие программы с нашими основными поставщиками. В частности, у нас есть несколько партнеров, вместе с которыми мы строим такую систему работы, чтобы они сами управляли нашими запасами. В результате мы не формируем заказы, а поставщики, понимая какие у нас расходы материалов и комплектующих, сами обеспечивают нас в необходимых объемах, всегда поддерживая оптимальный запас. Таким образом, идет постепенная интеграция компаний.

В итоге стало понятно, что мы не можем работать с частью очень маленьких компаний. Пришлось также отказаться от работы с некоторыми отечественными поставщиками комплектующих, причем не только в связи с неудовлетворительным качеством продукции, но и из-за невозможности интегрировать системы менеджмента.

*Аутсорсинг.* «Элтехника» много продуктов и услуг приобретает в режиме аутсорсинга. Однако есть мнение, что в результате процессы теряют управляемость. У нас этого не происходит, если мы находим правильных партнеров или воспитываем партнеров, от которых по каким-либо причинам не можем отказаться. Некоторые также считают, что аутсорсинг – это всегда дороже, потому что ты кому-то создаешь прибыль. Это тоже ошибочная теория. На Западе этот этап давно прошли и все крупные компании так работают. Очевидно, что аутсорсинг имеет серьезные плюсы.

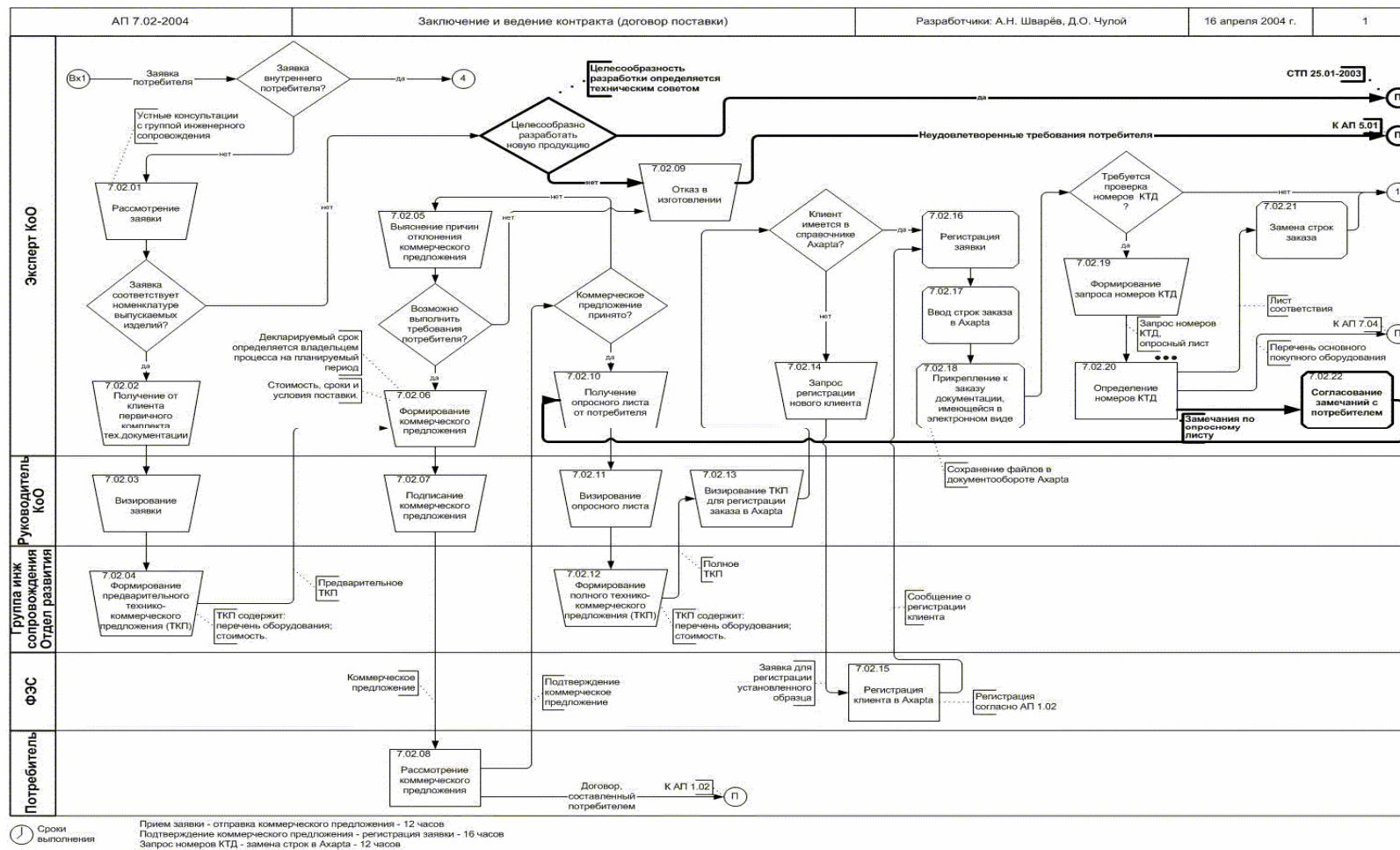


Рис. 1. Первая версия фрагмента алгоритма «Заключение и ведение контракта», стр.1

Приложение 2 Алгоритм процесса

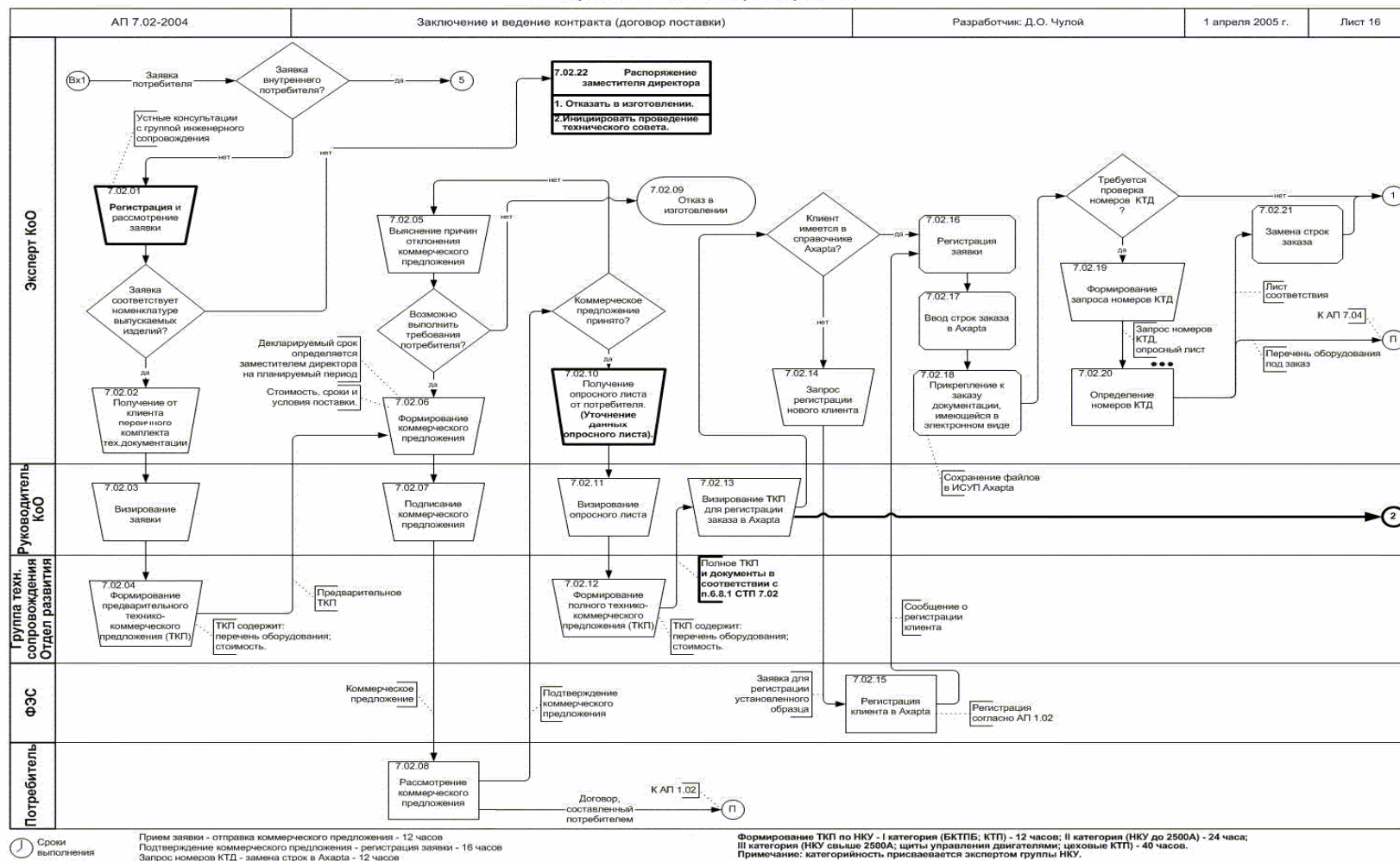


Рис. 2. Четвертая версия фрагмента алгоритма «Заключение и ведение контракта», стр. 1.

На нашем предприятии концепция аутсорсинга существует уже в течении пяти лет. Началось с того, что мы отказались от своего собственного автотранспортного цеха, потом от своей ремонтно-строительной группы. Затем перевели на аутсорсинг технологии изготовления тары, изготовления и ремонта инструмента. Даже услуги по питанию персонала и уборке помещений осуществляются подрядными организациями.

Что это нам дало? В первую очередь то, что руководство предприятия и топ-менеджмент сосредоточены на понятных задачах, связанных с разработкой и выпуском продукции, и не отвлекаются на второстепенные проблемы. На нашем предприятии существуют только две технологии – это разработка, сборка электрораспределительных устройств и обработка листового металла. Все остальные технологии мы приобретаем на стороне.

#### *Заключение*

Уже сейчас можно оценить некоторые предварительные результаты предпринятых компанией управленческих преобразований. Во-первых, очевидны положительные изменения финансовых показателей компании. Во-вторых, повысилась ритмичность производства. Мы научились прогнозировать и ушли от работы в режиме аврала.

Изменения ощутили и наши заказчики и поставщики. Мы стали более надежными партнерами для наших клиентов, обеспечиваем не только высокое качество, но и обязательность в поставках, предоставляя удобные условия для приобретения нашей продукции. Кроме того, мы положительно влияем на многих наших поставщиков и заказчиков, пропагандируя современные подходы к ведению бизнеса и управлению предприятием, пытаюсь тем самым повысить к взаимной пользе уровень менеджмента в этих компаниях.

Начав с нуля, компания прошла большой путь управленческих преобразований, отправной точкой которых явилось создание системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандартов ИСО серии 9000. Но сегодня компания не остановилась на этом пути, она продолжает движение вперед.