

УДК 657.6+658.5:69

Е.С. Денисова, Н.В. Кошкарева, Е.В. Замиралова

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, email: zamiralova@mail.ru

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ МАЛОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: система менеджмента качества, малая организация строительной отрасли, SWOT-анализ, бизнес-процессы, процессный подход, аудит процессов, коррекция, корректирующие действия.

Вопросы развития систем менеджмента качества в малых организациях строительной отрасли посредством идентификации, моделирования, внутреннего аудита и совершенствования их основных процессов не имеет четких научно-обоснованных методических и практических рекомендаций ввиду достаточно большого количества подходов и применяемых методов, используемых при выстраивании системы управления процессами организаций в различных отраслях и сферах деятельности. При этом применение процессного подхода и внутреннего аудита процессов имеют практическую направленность, ориентированную, прежде всего, на повышение качества услуг. Цель работы – показать практическое применение методов менеджмента качества, а именно процессного подхода и внутреннего аудита процессов, направленных на повышение качества услуг организации строительной отрасли. Сущность методологии исследования: применение процессного подхода в организации с целью выявления наиболее критических процессов; проведение внутреннего аудита процессов для совершенствования системы управления и повышения качества услуг по установке натяжных потолков. Полученные результаты: результаты SWOT-анализа показали новые возможности для организации; процессный подход позволил структурировать деятельность и выявить критические процессы; внутренний аудит процессов выявил наличие отклонений в процессах; предложены соответствующие выявленным проблемам и их причинам коррекции и корректирующие действия, направленные на повышение качества услуг по установке натяжных потолков в малой организации строительной отрасли.

E.S. Denisova, N.V. Coshkareva, E.V. Zamiralova

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, email: zamiralova@mail.ru

INTERNAL AUDIT OF BUSINESS PROCESSES AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY OF SERVICES FOR A SMALL CONSTRUCTION ORGANIZATION

Keywords: quality management system, small organization in the construction industry, SWOT analysis, business processes, process approach, process audit, correction, corrective actions.

The issues of developing quality management systems in small organizations in the construction industry through identification, modeling, internal audit and improvement of their main processes do not have clear scientifically based methodological and practical recommendations due to the large number of approaches and methods used in building a process management system for organizations in various industries and areas of activity. At the same time, the use of the process approach and internal audit of processes have a practical focus, aimed primarily at improving the quality of services. The purpose of the work is to show the practical application of quality management methods, namely the process approach and internal audit of processes aimed at improving the quality of services of an organization in the construction industry. The essence of the research methodology: application of the process approach in the organization in order to identify the most critical processes; conducting internal audits of processes to improve the management system and improve the quality of services for the installation of suspended ceilings. The results obtained: the results of the SWOT analysis showed new opportunities for the organization; the process approach allowed structuring the activities and identifying critical processes; internal audit of processes revealed the presence of deviations in the processes; corrections and corrective actions corresponding to the identified problems and their causes are proposed, aimed at improving the quality of services for the installation of suspended ceilings in a small organization in the construction industry.

В настоящее время работа по внедрению и поддержанию в рабочем состоянии систем менеджмента качества (СМК), соответствующих требованиям стандартов

ИСО серии 9000, ведется во многих организациях строительной отрасли.

Для повышения результативности и эффективности СМК организациям не-

обходимо внедрять процессный подход и практиковать применение внутреннего аудита. В основе процессного подхода лежит цикл PDCA, одним из этапов которого является мониторинг и анализ с целью совершенствования процессов организации. Мониторинг процессов СМК осуществляется следующими способами – оценка результативности процессов, внутренние аудиты процессов, оценка удовлетворенности потребителей с целью обеспечения управленцев всесторонней информацией о работе процессов и СМК в целом. Одним из элементов такой оценки должен стать поиск и оценка нежелательных событий для функционирования процессов СМК. По результатам такого мониторинга определяются возможные пути улучшения процессов.

При наличии действующей СМК малые строительные организации получают ряд преимуществ:

- организация постоянно улучшает свои процессы, повышается качество оказываемых услуг и выпускаемой продукции;
- внедрение СМК позволяет производству быстро перестраиваться и подстраиваться под изменения рынка, соответствовать его потребностям;
- повышается авторитет и имидж организации, при участии в тендерных торгах, появляется дополнительное конкурентное преимущество;
- система управления организацией и ее процессами совершенствуется, обеспечивается четкое понимание своих обязанностей персоналом и согласованность между отделами, оптимизируется организационная структура;
- повышается дисциплина в коллективе, улучшается взаимодействие между сотрудниками, благодаря четкому пониманию вклада каждого в обеспечение ценности для повышения удовлетворенности заказчиков;
- обеспечивается прослеживаемость выполняемых работ и порядок в документации.

СМК для строительной компании – это эффективный инструмент качественного исполнения строительных работ, ликвидирующий возникновение рисков, опасностей, связанных с эксплуатацией возведенных и обслуживаемых объектов. От процесса управления строительными работами зависит и их безопас-

ность. Внедренная СМК позволит также исключить или минимизировать производительные затраты – сбой процессов, брак, рекламации, потери, и, за счет этого, увеличить производительность.

Методология исследования

В настоящей работе были применены такие методы менеджмента качества, как: SWOT-анализ, процессный подход (построена сеть бизнес-процессов для организации), внутренний аудит процессов (на примере двух критических бизнес-процессов показано применение аудита).

В качестве основы в работе применены отдельные положения стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1]. При этом были использованы существующие практические наработки в отношении рассматриваемых вопросов – развития процессного подхода [2–5], применения аудита процессов [6], в том числе строительной организации [7].

Сущность методологии исследования: применение процессного подхода в организации с целью выявления наиболее критических процессов; проведение внутреннего аудита процессов для совершенствования системы управления и повышения качества услуг по установке натяжных потолков.

Результаты исследования

Авторские концептуальные подходы к решению проблемы

Объектом исследования является малая организация строительной отрасли, в которой слабо развита система менеджмента качества, уровень зрелости существующей системы управления относительно невысокий. Рассматриваемая организация занимается следующими видами деятельности: оказание строительных услуг населению – установка натяжных потолков, установка пластиковых окон и жалюзи.

Для анализа организации строительной отрасли вначале был применен SWOT-анализ, который позволяет оценить текущее состояние и разработать бизнес-стратегию для развития и продвижения всей организации или её отдельного продукта. Результаты SWOT-анализа малой организации строительной отрасли представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты SWOT-анализа малой организации строительной отрасли

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
SWOT-анализ	Развитие первичного рынка жилой и коммерческой недвижимости. Рост рынка вторичной офисной и жилой недвижимости. Развитие технологий. Рост доходов населения.	Низкая рекламная активность. Иногда задержки с выполнением работ. Малоэффективный маркетинг. Неоперативное обновление сайта. Периодические проблемы с обслуживанием клиентов.
Возможности (O)	SO-стратегия	WO-стратегия
Проведение эффективной рекламной компании. Повышение и контроль качества. Повышение оперативности работы. Исследование потребителей и наиболее полное удовлетворение их запросов.	Контроль исполнителей при осуществлении процесса установки натяжного потолка. Внедрение инновационных методов технической стороны работы персонала. Расширение ассортимента услуг	Активная рекламная деятельность: мессенджеры, соцсети, привлечение промоутеров, размещение рекламы в общественном транспорте. Проведение регулярного обучения сотрудников, повышение квалификации, развитие продаж. Усовершенствование ПО, актуальная наполняемость сайта. Контроль за осуществлением процесса обслуживания клиентов.
Угрозы (T)	ST-стратегия	WT-стратегия
Выход на рынок новых конкурентов. Неудовлетворение потребительских запросов. Увеличение сроков выполнения заказов. Ужесточение конкуренции за счет частных исполнителей.	Повышение конкурентоспособности путем оказания услуг лучшего качества. Сокращение сроков выполнения заказов. Поиск новых поставщиков.	Ежегодное проведение внутреннего аудита. Открытие дополнительных офисов продаж.

Таблица 2

Проблемы внедрения процессного подхода

Сложности	Характеристика
Отсутствие методической базы	В организации нет внутренних стандартов и регламентов процессов. Руководство не может выбрать эффективную методику и инструменты совершенствования бизнес-процессов.
Охват всех процессов сразу	Для внедрения процессного управления организации, зачастую, начинают описывать все существующие в компании процессы и при этом сталкиваются с нехваткой ресурсов и сложностью управления таким масштабным проектом.
Сопrotивление подчиненных	Большинство сотрудников организации сопротивляется новому, поэтому изменение процессов воспринимается негативно.
Недоверие к подчиненным	Большая часть российских бизнесменов не готова доверить своим сотрудникам выполнения работ по оптимизации и перепроектированию процессов организации; не поощряет инициативы с их стороны.

SWOT-анализ (см. табл. 1) позволяет сделать следующие выводы: организация обладает достаточным количеством сильных сторон для эффективного функционирования в условиях усиления конкуренции. Общие рекомендации

включают: повышение осведомленности потенциальных клиентов о местах продажи и предлагаемых видах услуг путем организации эффективной рекламной кампании; расширение спектра дополнительных услуг; повышение

оперативности работы над заказами; проведение оценки удовлетворенности клиентов, воспользовавшихся услугами компании, а также потенциальных покупателей; оценка перспективы освоения корпоративного сегмента; совершенствование системы скидок; проведение ценового мониторинга конкурентов и реализация стратегии конкурентного ценообразования. Перечисленные рекомендации также позволят организации повысить объемы продаж.

Первоначальным этапом развития существующей системы управления в организации строительной отрасли был применен процессный подход. Данный подход помогает организации увеличить производительность труда и сэкономить время на вертикальных и горизонтальных коммуникациях между подразделениями. Каждый сотрудник получает конкретный набор задач с четкими сроками, что обеспечивает их своевременное выполнение и упрощение функции контроля. Данный подход дает, как безусловные преимущества любой организации, так и ряд сложностей при внедрении (табл. 2).

Для услуги установка натяжного потолка разработана сеть бизнес-процессов оказания услуги по установке натяжного потолка, представленная на рис. 1. Были выделены бизнес-процессы верхнего уровня (см. рис. 1): прием заявки (1), замер потолка, расчет стоимости, заключение договора и прием оплаты (2), заказ полотна (3), приемка полотна и комплектование заказа (4), выполнение работ по установке натяжного потолка (5), каждый из которых был раскрыт на подпроцессы.

Графическое представление процессов оказания услуги позволило визуализировать процессы оказания основной услуги организации, отразить движение информации от клиента далее внутри организации.

Следующим шагом должна быть выполнена оптимизация и стандартизация (регламентация) процессов, с целью установления требований к выполнению процессов, обеспечения единого понимания этих требований сотрудниками, построение системы оценки и мониторинга каждого процесса; создание возможностей для аудита процессов

и запуска системы непрерывного совершенствования (цикла PDCA).

Анализ сети бизнес-процессов (см. рис. 1), а также применение методов и инструментов риск-менеджмента [8], позволили определить проблемы в их реализации и выявить критические процессы, а именно: «Замер потолка, расчет стоимости, заключение договора и прием оплаты» и «Выполнение работ по установке натяжного потолка». По результатам внутреннего аудита были заполнены итоговые табл. 3, 4, в которых представлены в обобщенном виде выявленные несоответствия; причины их возникновения; проводимые в дальнейшем коррекции (при возможности); требующие особого внимания в дальнейшем – корректирующие действия.

Проведенный внутренний аудит процесса «Замер потолка, расчет стоимости, заключение договора и прием оплаты» малой строительной организации (см. табл. 3) показал, что следует обратить внимание на повышение компетентности сотрудников и усилить работу с документами. Ключевыми проблемами, которые способствует корректному планированию процесса и его проведению, является обучение новых и действующих сотрудников, отсутствие над ними контроля со стороны руководства, отсутствие документов, в которых регламентированы этапы выполнения работ в рамках всего процесса.

На основании результатов аудита (см. табл. 4), можно сделать вывод, что ключевыми вопросами для рассматриваемой организации в рамках реализации процесса «Выполнение работ по установке натяжного потолка» являются: введение стажировки молодых сотрудников и проведение их систематического обучения; повышение культуры производства, в том числе, через бережное отношение к имуществу организации; соблюдение инструктивных документов по выполнению работ. В результате будут решены не только проблемы, связанные с жалобами клиентов, но и в целом, организация станет привлекательнее, как для сотрудников организации, так и для новых клиентов.

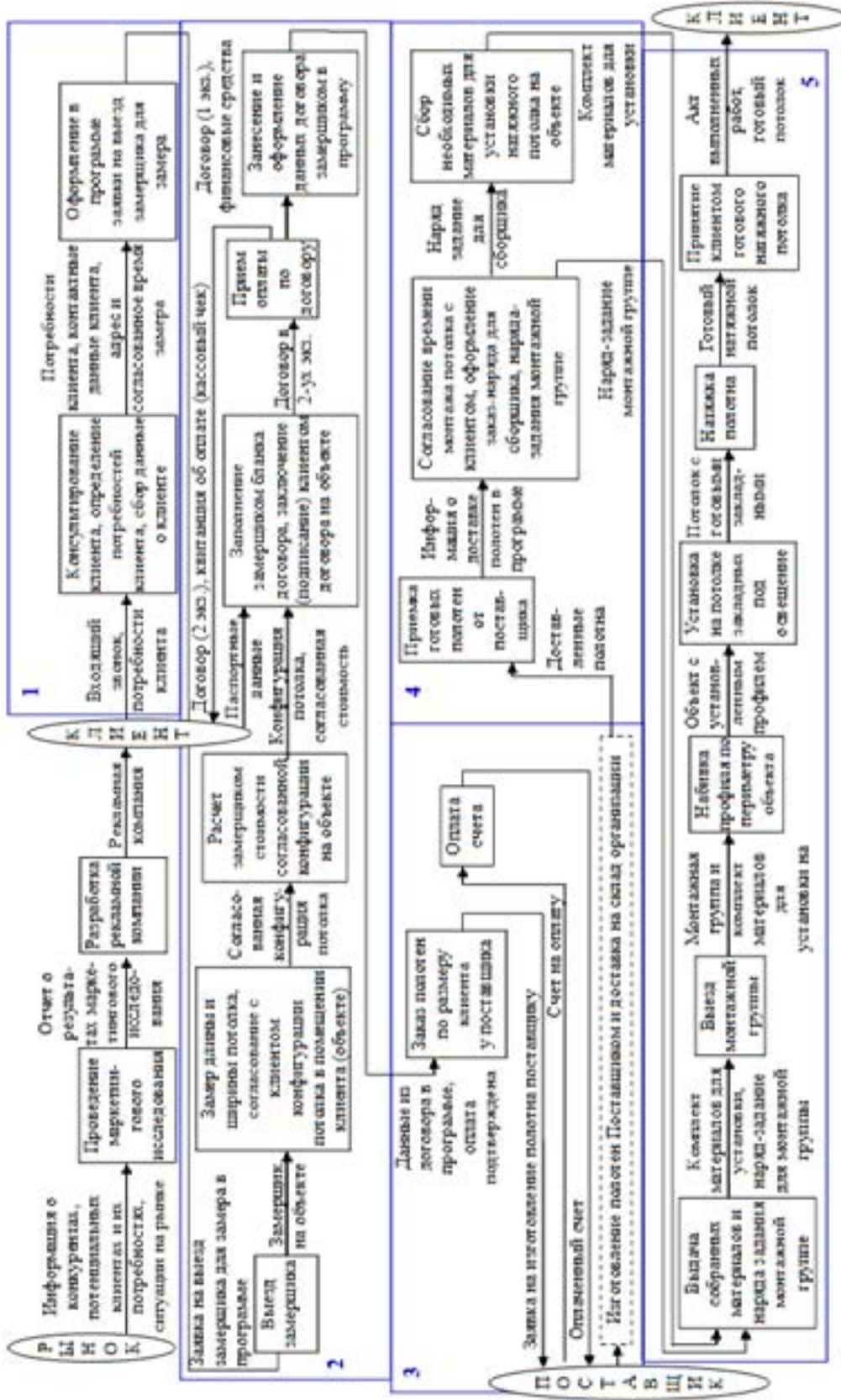


Рис. 1. Сеть бизнес-процессов оказания услуги по установке натяжного потолка малой организации строительной отрасли

Таблица 3

Обобщенные результаты внутреннего аудита процесса «Замер потолка, расчет стоимости, заключение договора и прием оплаты» малой организации строительной отрасли

Обнаружения аудита	Причины	Коррекция	Корректирующие действия
Клиенту были выполнены работы, которые не входят в перечень услуг компании, а именно: замена проводки за отдельную плату по договоренности с клиентом	Сотрудники пытаются заработать в обход организации	Проведение разъяснительной работы о недопустимости таких действий	1. Дополнение прейскуранта организации новыми услугами для предотвращения потери упущенной выгоды. 2. Принять в штат электрика.
Отсутствие подписанного клиентом бланка о согласии с обработкой персональных данных	Невыполнение должностных обязанностей сотрудниками	Проведение разъяснительной работы о недопустимости таких действий и нарушении законодательных требований	1. Дополнительно включить в договор графу с подписью сотрудника, заполняющего договор – для прослеживаемости. 2. Включение в число нарушений с наложением штрафа при не заполнении новой формы договора.
Отсутствует документ, регламентирующий порядок проведения предварительного расчета стоимости работ, в связи с чем клиенту была предложена завышенная стоимость услуг	Отсутствие утвержденного порядка	Проведение перерасчета оказания услуг клиенту с дополнительными бонусами	1. Разработка скрипт разговора между менеджером и клиентом при предварительном расчете. 2. Разработка документа по расчетам. 3. Проведение обучения менеджеров. 4. Проведение замеров у клиентов с участием менеджеров – для понимания наглядности и закрепления навыков расчетов. Направлять на замеры к клиентам вместе с замерщиками для наглядности ситуации.
Полотно натяжного потолка у клиента не подошло при установке в связи с неверными замерами помещения	Отсутствие исправного оборудования (дальнометра) у сотрудника	1. Проведение перезамера помещения клиента. 2. Проведение работ по переустановке полотна натяжного потолка за счет средств организации	1. Дополнительная закупка дальнометров. 2. Выдача дальнометров всем замерщикам под роспись. 3. Проведение периодического осмотра (не реже одного раза в неделю) всего оборудования у замерщиков.
Замерщик неверно рассчитал комплектующие для монтажа, в связи с чем для монтажа на объекте не хватило материалов	Отсутствие требуемой компетенции по замерам у замерщика	1. Проведение перерасчета материалов на объекте. 2. Дополнительная доставка необходимых материалов.	1. Проведение обучения всех замерщиков по проведению замеров и принятие практического экзамена. 2. Разработка руководства по замеру натяжного потолка. 3. Проведение стажировки молодых замерщиков.

Таблица 4

Обобщенные результаты внутреннего аудита процесса «Выполнение работ по установке натяжного потолка» малой организации строительной отрасли

Обнаружения аудита	Причины	Коррекция	Корректирующие действия
При установке потолка монтажники обнаружили, что тепловая пушка, которую им выдали неисправна	Заведующий складом не следит за исправностью оборудования	Доставка в срочном порядке монтажникам исправной тепловой пушки	1. Введение журнала, в котором после каждого использования оборудования отмечать сдачу и рабочее состояние оборудования. 2. Разработать план осмотра оборудования.
Монтажник сломал инструмент организации при транспортировке	Халатное отношение к имуществу организации	Приобретение поврежденного инструмента за счет средств монтажника (при невозможности ремонта)	1. Вести журнал учета запасного инструмента. 2. Введение в должностные инструкции ответственности за сохранность имущества организации.
Монтажник некачественно установил потолок	Низкая квалификации монтажника, несоответствующая сложности проводимых работ	1. Принести клиенту извинения. 2. Обговорить с клиентом дополнительные условия по установке потолка – за счет средств организации.	1. Проверка квалификационных требований монтажников. 2. Учет разного уровня квалификации при подборе монтажных групп и в зависимости от сложности работ. 3. Проведение обязательной стажировки для новых монтажников независимо от опыта работы.
Клиент не предоставил возможности закончить установку натяжного потолка	Затянувшиеся работы по времени установки в связи со сложностью работ	1. Принести клиенту извинения. 2. Договорится о дате установки в удобное время для клиента	1. Создание резерва монтажных групп, готовых, при необходимости, приехать на срочный заказ. 2. Составить график дежурств резервных монтажных групп.

Выводы

СМК в строительстве – эффективный механизм стратегического и оперативного управления, который позволяет снизить затраты, повысить дисциплинированность и ответственность сотрудников организации, удерживать ориентир всей деятельности на удовлетворение потребностей клиентов, оптимизировать все бизнес-процессы и обеспечить качество их исполнения. Проведенный SWOT-анализ показал, что рассматриваемой организации строительной отрасли требуется разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, включающих повышение качества обслуживания и эффективности методов привлечения клиентов.

Идентификация, построение сети и регламентация процессов, проведение внутреннего аудита процессов позволит повысить их результативность и эффективность в малых строительных организациях, предотвратить потери и повысить удовлетворенность клиентов. Регулярная оценка и периодический внутренний аудит процессов позволит организации своевременно идентифицировать несоответствия в работе и предпринимать соответствующие коррекции и корректирующие действия, направленные на постоянное улучшение качества оказания услуг малых строительных организаций.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. 32 с.
2. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0: пер. с англ. / Т. Бенедикт, М. Кирхмер, М. Шарсиг и др. / под ред. А. А. Белайчука. М.: Альпина Паблишер, 2022. 504 с.
3. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 512 с.
4. Система менеджмента качества организации: коллективная монография / под общ. ред. В. В. Левшиной. Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2018. 208 с.
5. Барковская П.Е., Кошкарева Н.В., Замиралова Е.В. Применение процессного подхода в малой строительной организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1-2. С. 19-27.
6. Замиралова Е.В. Рекомендации по реализации новых требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 о проведении внутреннего аудита системы менеджмента качества // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 8. С. 78-82.
7. Барковская П.Е., Замиралова Е.В. Аудит как инструмент повышения качества процессов строительной организации // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 2 (104). С. 123-126.
8. Денисова Е.С., Савчик Е.Н. Обеспечение качества услуг на основе применения инструментов риск-менеджмента // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: материалы всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием) (Красноярск, 20–21 апреля 2023 года). СибГУ им. М. Ф. Решетнева. Красноярск, 2023. С. 1117-1119.