



Анализ операционного менеджмента
строительной компании «Базис»

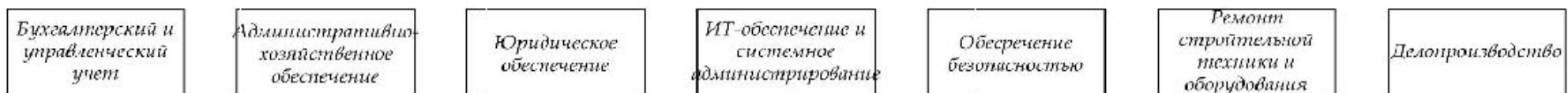
Бизнес-процессы управления



Основные бизнес-процессы

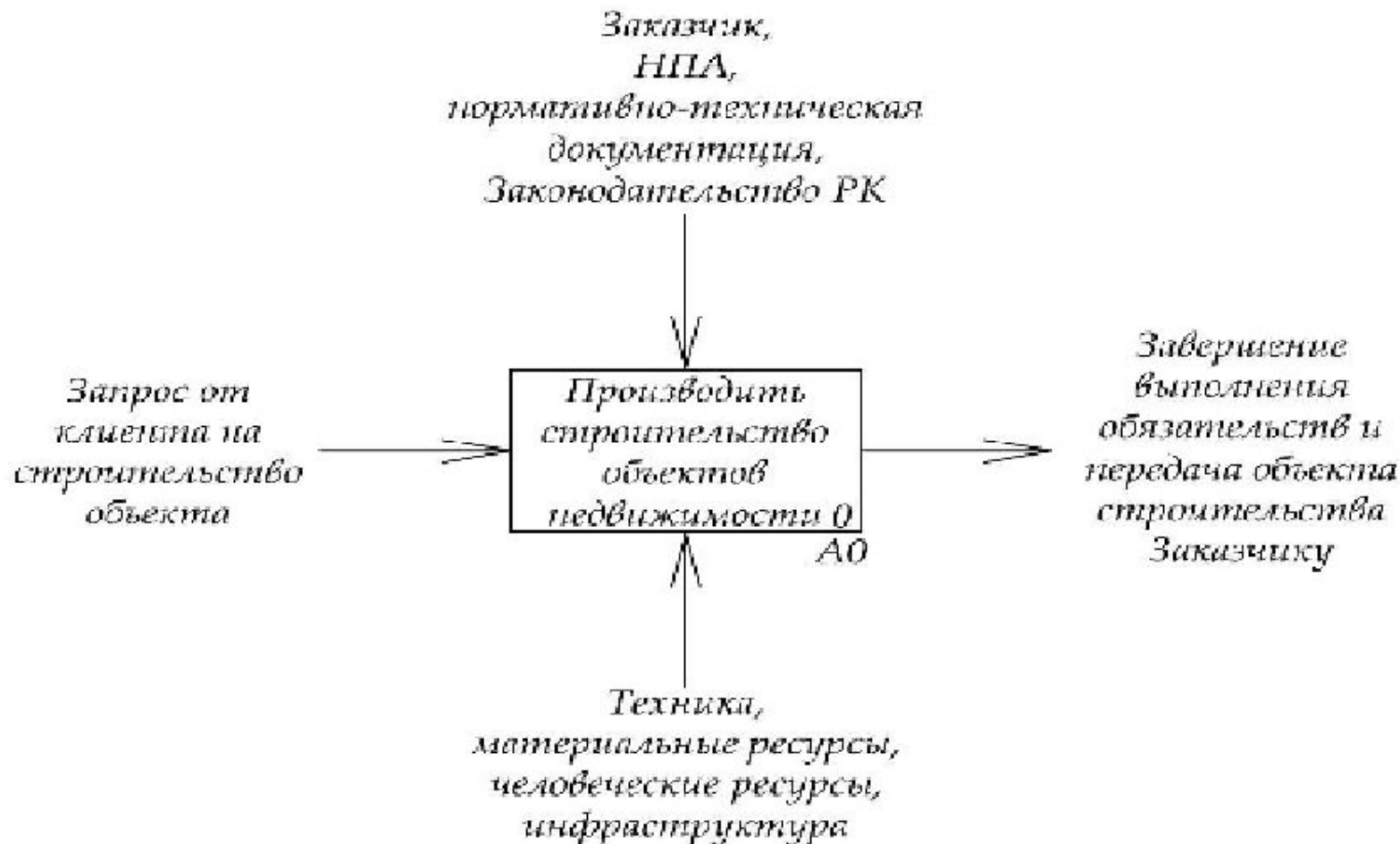


Обеспечивающие бизнес-процессы



Бизнес-процессы верхнего уровня

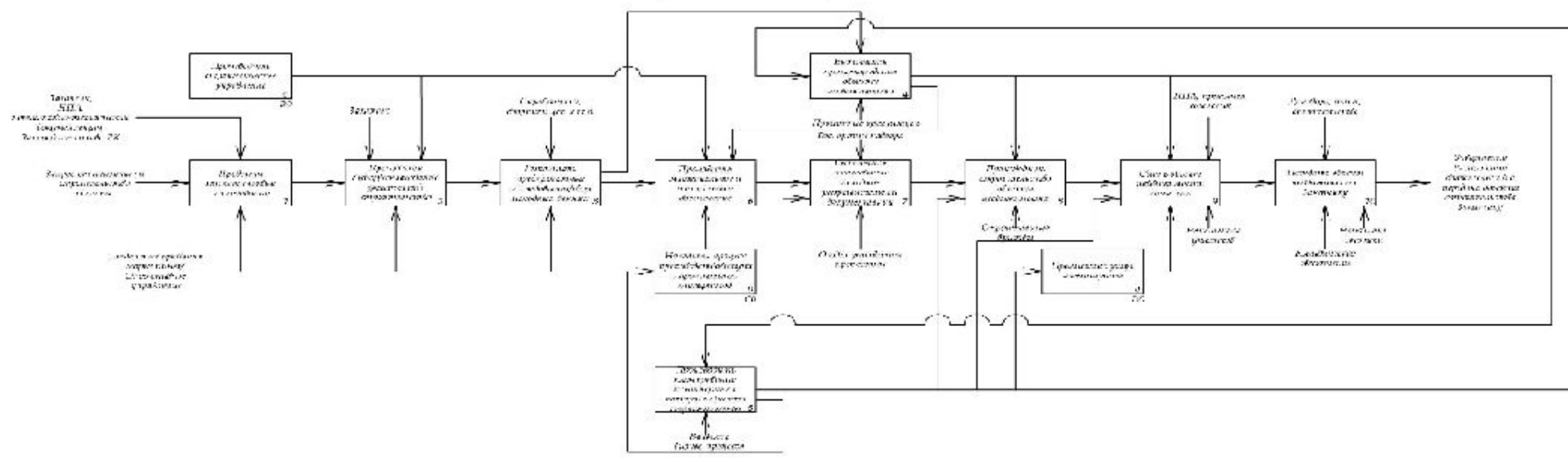
Контекстная диаграмма верхнего уровня



Цель: Оценка бизнес-процесса, нахождение узких мест, оптимизация, совершенствование.

Точка зрения: Служба организационного развития и управления бизнес-процессами.

Норматив ПДЕГО



СК «Базис-А» это системная компания, где в основном внедрена стандартизация большинства бизнес-процессов, разработаны регламенты выполнения работ, прописаны все должностные инструкции, проработаны и применяются различные технологии и методы эффективной деятельности, такие как маркетинг и привлечение клиентов, логистика и закупки материалов, выполнения заказов и специальных услуг, продажи, лизинг, аренда и т.д.;

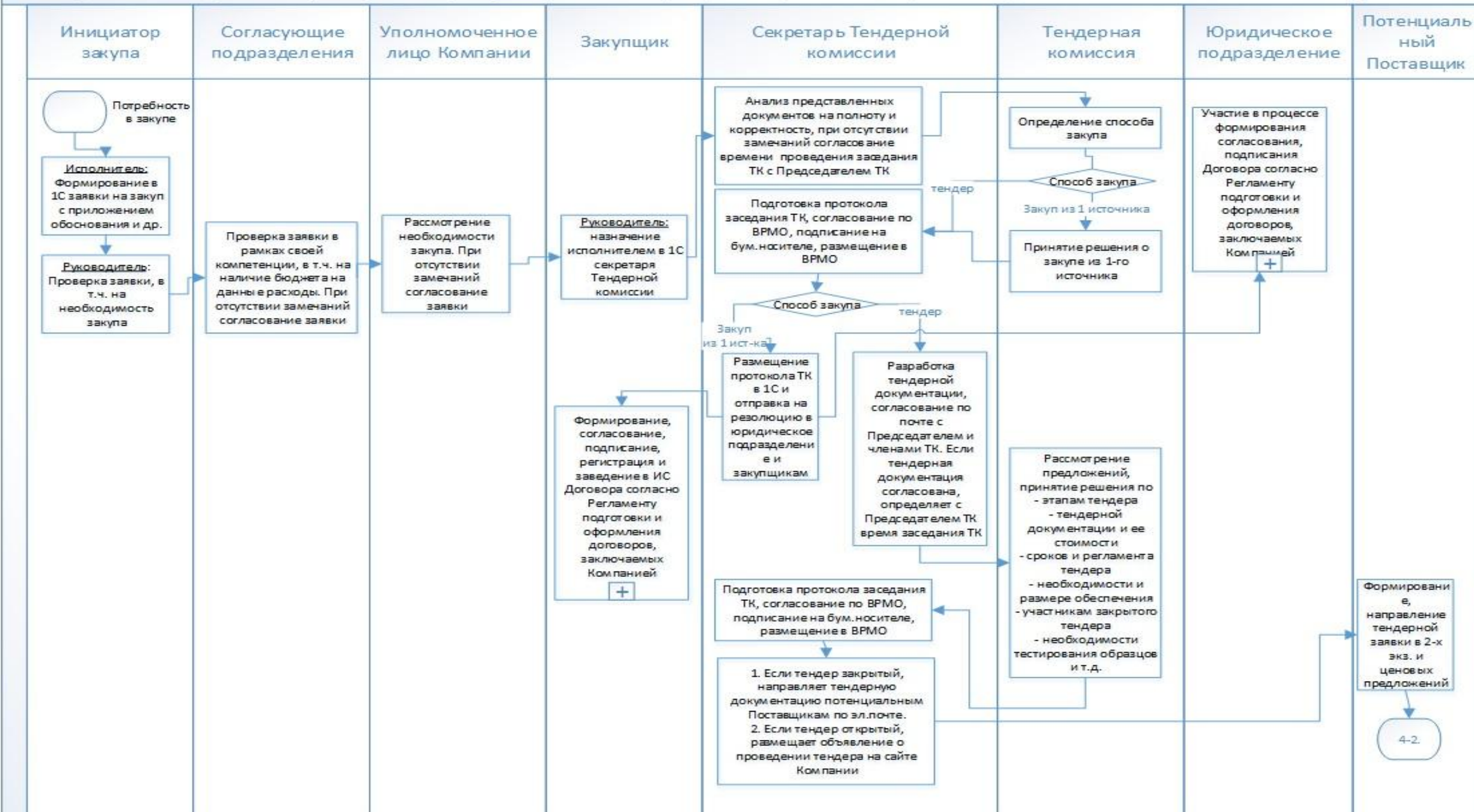
Рассмотрев бизнес-процессы (далее БП) верхнего уровня можно сделать следующие выводы:

1. БП «Проектирование объекта недвижимости» играет ключевую роль в основном процессе строительной компании (далее СК) «Строительство объектов недвижимости». Следовательно, для эффективной деятельности СК необходимо придерживаться колеса и цикла Дёминга. Для стабилизации и стандартизации БП применить схему SDCA, для дальнейшего совершенствования использовать схему PDCA;
2. БП «Планирование, мониторинг и контроль объекта строительства» непосредственно влияет на основные стадии строительства. Следовательно, согласно правилу десятикратного увеличения затрат, обнаруженные/неисправленные ошибки проектирования/строительства приводят к затратам на их устранение (переделки/демонтаж) в десятикратном масштабе в каждой дальнейшей ступени строительства.

Из практической деятельности 75% дефектов/нерациональных решений возникают на стадиях БП разработки, проектирования и подготовки производства. Выявление и устранение 80% данных решений приходится на стадии сдачи объекта (тех. испытания, приемка и эксплуатация). Решением данной проблемы СК является контроль над деятельностью и качеством выполняемых проектных и расчетных работ, а также дальнейшая деятельность по планированию, мониторингу и своевременным принятием решений по изменениям в ходе строительства, согласно выполненной документации и плану производственных работ.

	И - исполнение	СЕ - согласование	З - заключение									
	С - создание	А - Анализ (Ценовых, Юр или	П - получение документов									
	Инициатор Закупа	Руководитель инициатора	Бюджетники	Уполномоченное лицо	Закупщик	Секретарь тендерной	Тендерная комиссия	Юридическое поразделение	Бухгалтер	Потенц Поставщик	Срок	
Формирование заявки на закуп	С	СЕ	СЕ	СЕ	СЕ						1 дн	
Запрос на КП					С						3 дн	
Комерческое предложение					П					П	1 дн	
Подготовка КП										С	3 дн	
Анализ предложения (представленных документов)					А						3 дн	
Подготовка документов и организация ТК					И	И					7 дней	
Анализ предложения							А				2 дн	
Подготовка решения						И					1 дн	
Решение о закупе							З				1 дн	
Юридическое заключение								И			5 дн	
Финзакключение									И		5 дн	
Замечания к договору (Протокол)								З	З	З	15 дн	Идет долгое согласование двухсторонних замечаний
Договор			СЕ		И			СЕ		П	5 дн	
Получение товара	П										1 дн	
Акт выполненных работ	С									И	3 дн	

4-1. Процесс закуп товаров, работ, услуг через тендер: предварительное рассмотрение и подготовка к тендеру



Из приведенной маршрутной карты , можно сделать следующее заключение:

1. Самые проблемные участки при подготовке заключения Юристами и Бухгалтерами
2. Далее большие потери во времени происходят при взаимном согласовании договора между компанией получателем услуг и исполнителем услуг
3. Далее выяснилось в организации, что нет ответственного за бизнес процесс - Закупка. Хотя данный процесс прямо влияет на процесс производства. Каждый инициатор заявки пытается ускорить прохождение своей заявки на покупку материалов.

В результате анализа, стало известно:

- затянутый срок прохождения заявок на закуп влияет на планирование необходимых производственных ресурсов. Инициаторы заявок стали приобретать большие излишки необходимого товара. Излишки порадили необходимость в складировании , что повлияло на дополнительные расходы связанные с помещением, охраной, логистикой, отгрузкой и разгрузкой товара.
- в процессе нет показателей измерения процесса. Основной показатель КРІ измерения процесса – это время прохождения Заявки.
- каждая закупка у одних и тех же поставщиков , каждый раз порождает новые договора. Процесс согласования между Юристами, бухгалтерами происходит каждый раз заново.

Предложение:

- Необходимо назначить ответственных за процесс – бизнес владельца, обозначить их права и обязанности. Назначить им контрольные функции по измерению процесса. Установить КРІ процесса.
- Ответственным предоставить полные полномочия в рамках границ процесса.
- Разработать шаблоны договоров разово выбрать генеральных поставщиков, разово согласовать с ними шаблоны договоров, это позволит сократить время обработки заявки и заключение договоров в 5 раз.
- Бухгалтера и юриста включить в участие в тендерной комиссии, для ознакомления с документами и сокращения дальнейшего времени на заключения.
- Инициатору закупки необходимо составить детальное тех задание на закупку, тех задание должно быть направлено Закупщикам при составлении заявки на закупку.
- Потенциального поставщика включить в процесс Юр/фин заключения. Это позволит избежать задержек во времени, при передаче замечаний друг другу.
- Бухгалтеров и юристов включить в процесс тендера, для первичного анализа документов.

Диаграмма причин и результатов (Схема Исикавы «рыбий скелет»)



Коммуникационная карта

Сотрудник отдела снабжения СК Базис:

- Формирует годовой план закупок компании в соответствии с бюджетом
- Осуществляет корректировку плана закупок в соответствии с заявками структурных подразделений
- Осуществляет заключение договоров на поставку товаров и услуг в соответствии с планом закупок и нуждами компании
- Осуществляет мониторинг за исполнением всех обязательств по курируемому договору (в том числе своевременная поставка, оплата, предоставление первичной документации)
- Обеспечивает наличие всех необходимых для непрерывной деятельности материалов – осуществляет поиск, закуп, проверку качества при получении, соответствие ТЗ, ведет переговоры с поставщиками и подрядчиками
- Отвечает за логистику (осуществляет переговоры с транспортными компаниями, КТЖ, решает проблемные вопросы)
- Занимается таможенной очисткой импортируемых товаров
- Готовит ежемесячные отчеты об исполнении плана закупок

Вывод:

Из карты видно, что сотрудник отдела снабжения осуществляет ряд функций, которые плохо сказываются на эффективности его основной деятельности, так как занимают много времени –например логистикой, растаможкой, контролем за приемкой и платой должны заниматься другие сотрудники-логист, таможенный декларант, складской сотрудник. Это способствует тому, что на склады может вовремя не доставляться необходимое для непрерывной деятельности сырье, оборудование и прочее. Нет достаточно времени осуществлять поиск более дешевых товаров или услуг и тем самым экономить бюджет компании, контролировать отсутствие неликвида.

Корректное распределение обязанностей повысит производительность работы сотрудника отдела снабжения на 15 % и позволит логисту, таможенному декларанту и складскому сотруднику восполнить пробелы в своей деятельности, т.е. принимать активное участие в сквозном бизнес-процессе.