

© **Безруких О. А., 2017**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматривается осуществление коммуникационных потоков на предприятии ОАО «ДСИО». Представлены проблемы, возникающие в организации коммуникаций при заключении договора. Предложены рекомендации для улучшения уровня внутренних коммуникаций на основе внедрения регламента бизнес-процесса.

Ключевые слова: коммуникация, регламент, бизнес-процесс

Существующая модель экономики подразумевает широкое распространение и усиление зависимости взаимоотношений между организациями, потребителями и меняющимися условиями внешней среды. На основе этого общеприменимые конкурентные преимущества становятся менее эффективными, и соотносятся с общепринятыми действиями, которые в полной мере не способны обеспечить успех организации.

Посредством этого, для обеспечения конкурентного преимущества необходимо внедрять и управлять факторами, которые несут нематериальный характер. К таким факторам относятся организационные коммуникации, которые являются одним из развивающихся и эффективных направлений современного менеджмента. Главным инструментом коммуникации и контроля персонала является процесс организационных коммуникаций как внутренних, так и внешних, которые в полной мере направлены на достижение установленных целей в организации. С точки зрения, Н.Морозовой [1], отлаженные внутренние коммуникации сокращают затраты предприятия которые затруднительно подсчитать, однако они оказывают влияние на работу в целом: быстрый срок адаптации сотрудников, повышение мотивации, ускоренный процесс принятия решения и как следствие более высокое качество управления компанией. Компаниям для обеспечения быстрого реагирования на изменения внешней среды, за счет модификации бизнес-процессов и структурирования операционной работы необходимо использовать различные методы построения эффективных организационных коммуникаций одним из которых выступает процесс организации договорной работы. На сегодняшний день договорная работа является

одной из главных частей любой организации. **Система деловых отношений основывается на договоренности участников этих отношений и партнёров, что напрямую связано с договорами. Эффективная организация отводит важное место процессу согласования и заключения договора. При работе с договорами производится целостная оценка содержания проекта, определение стадий договора, использования ресурсов, формирование бюджета. Все эти задачи не могут быть решены без эффективной системы внутренних коммуникаций при ведении договорной работы.**

Профилирующими видами деятельности исследуемого предприятия являются строительство, реконструкция, ремонт и содержание автомобильных дорог и дорожных сооружений. Проанализировав деятельность компании, её стратегию и цель стоит отметить, что есть возможности улучшить свое экономическое положение и занять высокое место на рынке ремонтно-строительных организаций за счет получения выгодных контрактов на строительство автомобильных дорог [2]. Очевидно, что координация внутренних коммуникации при ведении договорной работы для ОАО «ДСИО» выступает стратегическим элементом развития, влияющим на внешний и внутренний имидж компании. Механизм экономического управления на предприятии ДСИО зависит от государственного заказа, и определяется путем ведения торгов и аукционов и подготовки базовых документов в срок. Таким образом, обеспечение эффективной тендерной политики, позволяющей сформировать портфель выгодных контрактов, является одним из первичных процессов на предприятии.

Нами был проведен анализ процедуры согласования контракта на выполнение работы и

порядок оформления сопутствующих документов на примере ОАО «ДСИО».

Целью процесса «Заключение договора и его исполнение» является непрерывное документационное сопровождение контракта, в частности подготовка документации на выполнение строительных работ, в процесс которого вовлечены все структурные подразделения управления. Подготовка документации включает в себя сбор информации от подразделений управления, которая предоставляется генеральному директору в виде контракта на выполнение работ/услуг. Данный процесс включает в себя два этапа реализации: «Получение контракта» и «Подготовка к реализации контракта». Деятельность управления на этапе «Получение контракта» регламентируется программной деятельностью Тендерного отдела, главной задачей которого является контролирование исполнения этапов получения контракта. Работа тендерного отдела строго подчинена регламентам электронной площадки, на которой проводится подписание электронного варианта контракта. После заключения контракта начинается следующий этап — «Подготовка к реализации контракта» (рис.1). Анализ функциональных взаимодействий при выполнении данного этапа показал необходимость наличия точных и эффективных коммуникаций между отделами, для своевременного исполнения всех процессов этапа. Этап «Подготовка к реализации

контракта» включает в себе шесть релевантных стейкхолдеров, к которым относятся все подразделения управления, рассматривающие данный процесс в рамках своих обязанностей и закрепленных зон ответственности. Процедура рассматриваемого этапа, с определением участников и способов коммуникационного взаимодействия на предприятии не регламентирована, что является актуальной проблемой, поскольку имеет непосредственное влияние на экономическую эффективность компании. При реализации процесса подготовка документов возможны риски и затраты, которые несет компания в своей деятельности вследствие дублирования функций подразделений и наличия зон «безответственности» при согласовании. Также высоки риски потери крупных заказов, штрафов, и наступление других неблагоприятных для организации событий в случае срыва сделок.

При осуществлении договорной деятельности, обязанности сотрудники компании регламентируются инструкциями по делопроизводству, должностными инструкциями сотрудников, но их содержание не в полной мере соответствует функционирующим процессам. Так, должностные инструкции содержат в себе неоднозначное формулирование зон ответственности, механизмов и каналов коммуникаций.

Схема договорной работы

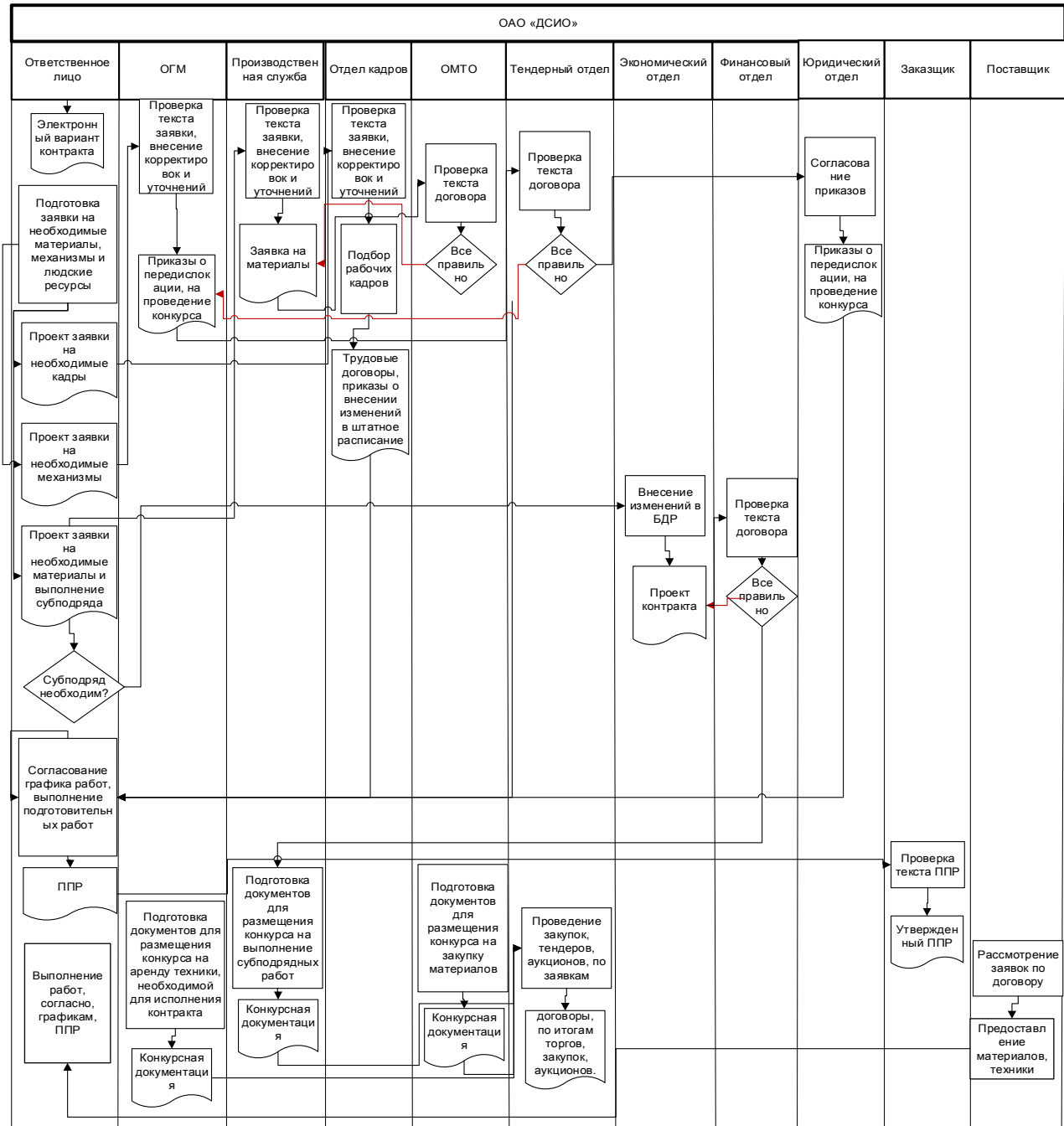


Рис. 1. Схема этапа «Подготовка к реализации контракта»

Отсутствует контроль над соблюдением правил оформления и стадии процессов этапа со стороны ответственного исполнителя, так как нет соответствующего регламента коммуникационного взаимодействия. Большое количество отделов вовлеченных в процесс приводит к потере и дублированию некоторых видов документов, которые перемещаются между отделами, создавая не эффективные количественные взаимодействия между сотрудниками и увеличивая длительность типовых процедур согласования, поскольку функционирует без учета установленных сроков, что приводит к коллективной безответственности и

увеличивает время принятия управленческих решений.

Указанные предпосылки легли в основу совершенствования процедуры согласования и регламентации этапа «Подготовка к реализации контракта». Регламентация коммуникаций данного этапа утверждает процесс коммуникаций и согласования производственных документов между подразделениями управления. Данный подход дает возможность однозначного понимания требований контракта, определяет необходимые затраты и количество ресурсов для выполнения договора и устанавливает перечень имеющихся возможностей

предприятия для выполнения заявленных требований.

При подготовке регламента нами был проведён комплекс мероприятий для решения выявленных проблем, и произведен расчет экономической целесообразности при реализации рекомендаций.

На первом этапе было произведено исследование объектов возникновения потенциальных проблем, и определение процессов и показателей, выступающих главными и определяющими договорную работу. Реализация данного этапа происходила за счет описания всех процессов взаимодействия подразделений в виде наглядной схемы, с указанием внутренних бизнес процессов в отделах. С помощью описанного процессного подхода в выявлении проблем были разработаны необходимые рекомендации и оперативно решены все текущие проблемы, а также все потенциальные проблемы и в последующем полученный результат закрепился за счет создания регламента процесса. Вторым шагом заключался в разработке регламента, в котором были определены зоны ответственности всех подразделений участвующих в согласовании, в соответствии с их функциональными обязанностями. На этом этапе нами был составлен перечень сотрудников, имеющих исключительное право обязательного согласования проектов документов, без виз которых утверждение документов является невозможным. На заключительном этапе проводилась разработка алгоритма согласования, то есть маршрут проекта документа, посредством выбора одного из наиболее подходящих способов. Подготовка регламента являлась не трудозатратным для реализации в компании, и не потребовала привлечения дополнительных трудовых и материальных ресурсов. Напротив, внедрение регламента уменьшило количество исполнителей и сократило объем работы, что снизило излишнее делегирование полномочий и определило зоны ответственности. Тем самым возникла экономия рабочего времени, которая выражается в сокращении текущих расходов и положительно влияет в целом на инвестиционную привлекательность компании.

Регламентация процесса существенно сократила время согласования документов на различных операциях, таких как поиск, ожидание, передача, согласование и утверждение документа, что является критически важным для успешной производственной деятельности компании. Грамотно выстроенные коммуникации и в последующем позволяют контролировать деятельность каждого подразделения. В результате

регламентации процессов этапа предполагается повышение степени комфортности и удовлетворенности сотрудников.

На основании вышеизложенного, а также опираясь на практику коммуникационного взаимодействия при согласовании документов на предприятии ОАО «ДСИО», можно сказать, что процедура согласования требует к себе внимания со стороны всех ответственных исполнителей и подразделений непосредственно участвующих в процессе создания документа. Ключевой целью согласования документов должно являться повышение качества управленческих решений, и выступать как отдельная административная процедура и организационный инструмент, который увеличивает уровень управляемости компании. ■

1. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестн. Воронеж.ун-та. Серия Экономика и управление.- 2010. – № 2. – С.173–180.

2. Устав ОАО «ДСИО» [Текст]: утв. Министерством имущественных отношений Иркутской области от 19 июня 2013 г. // Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств РФ. – 2013. – 46 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестн. Воронеж.ун-та. Серия Экономика и управление.- 2010. – № 2. – С.173–180.

Устав ОАО «ДСИО» [Текст]: утв. Министерством имущественных отношений Иркутской области от 19 июня 2013 г. // Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств РФ. – 2013. – 46 с.

Standardization of organizational communications on example of «Irkutsk Oblast' Road Service», JSC

© Bezrukikh O., 2017

The article examines the realization of communication flows in the company «Irkutsk Oblast' Road Service», JSC. Problems of the organization of communications that appear when a contract is made are presented in the paper. Recommendations for improvement of internal communications on the basis of the introduction of business process regulations are offered.

Keywords: communications, regulations, business process