

ООО «Рубикон» является строительным предприятием и представляет собой сложную систему, его деятельность состоит из нескольких бизнес-процессов. Общая схема бизнес-процессов ООО «Рубикон» представлена на рисунке 10.

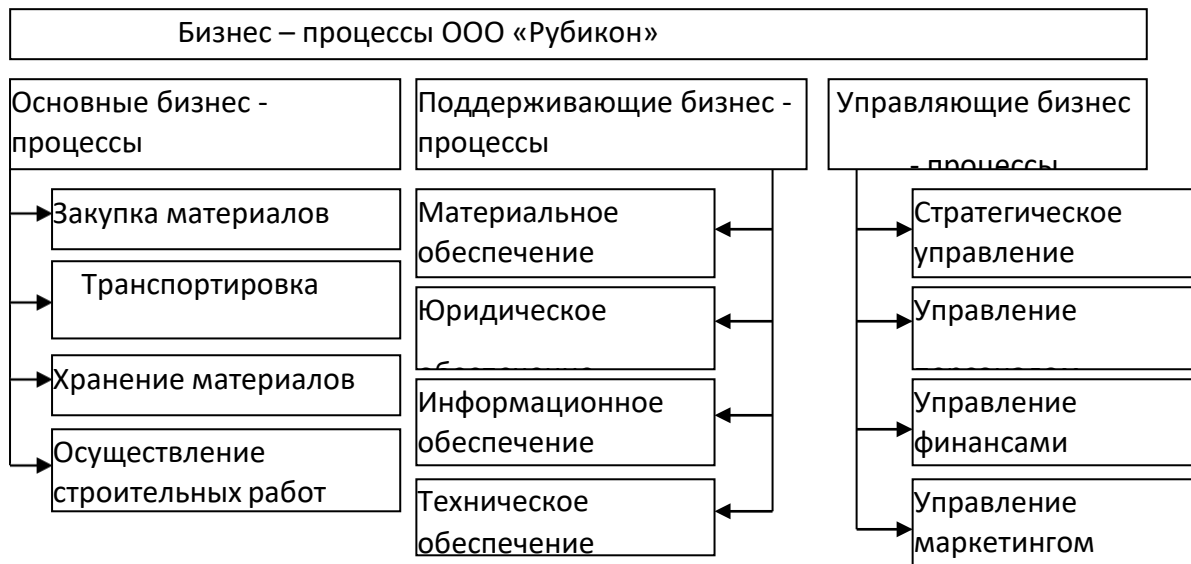


Рисунок 10 – Общая схема бизнес – процессов ООО «Рубикон»

Как видно из данных, представленных на рисунке 10, основными бизнес-процессами, которые можно выделить в ООО «Рубикон» являются: закупка материалов, их транспортировка (доставка); хранение и осуществление строительных работ. Рассмотрим более подробно некоторые наиболее важные бизнес – процессы ООО «Рубикон».

Процесс «Закупка материалов» состоит из нескольких подпроцессов (рисунок 11). Как видно из данных, представленных на рисунке 11, в ООО «Рубикон» закупка материалов начинается с определения потребности в них, затем осуществляется поиск поставщиков и заказ материалов. При выявлении факта несоответствия требованиям, предусмотренным в договоре купли-продажи, материалы могут быть возвращены поставщику в соответствии с условиями договора.

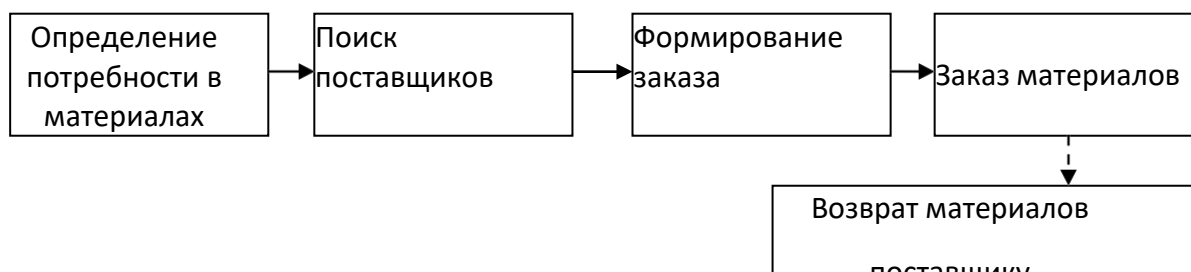


Рисунок 11 – Процесс «закупка материалов»

Процесс «Реализация материалов (осуществление строительных работ) состоит из подпроцессов, представленных на рисунке 12.

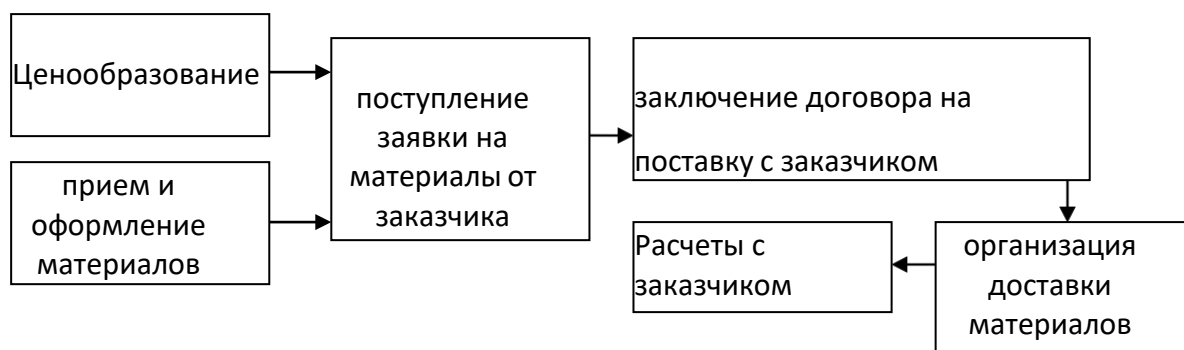


Рисунок 12 – Процесс «реализация материалов»

Как видно из данных, представленных на рисунке 12, в ООО «Рубикон» реализация материалов начинается с определения отпускной цены на них, приема материалов от поставщика и их оформление. Эти два подпроцесса реализуются параллельно.

Затем принимаются поступившие заявки от заказчика, заключается договор на поставку материалов. После этого необходимо организовать доставку материалов. После доставки материалов осуществляются расчеты с заказчиками за доставленные материалы.

Стоит отметить, что поддерживающие (вспомогательные) процессы напрямую не добавляют стоимости и являются затратными, но именно они обеспечивают реализацию основных бизнес – процессов ООО «Рубикон. То есть, поддерживающие процессы используются основными процессами, но стоимость их использования напрямую не относится на себестоимость единицы материалов.

Затраты на реализацию поддерживающих процессов являются косвенными. К таким процессам в ООО «Рубикон» относятся процессы кадрового, информационного, материально-технического обеспечения и юридического сопровождения деятельности организации.

Состав и содержание поддерживающих (вспомогательных), а также управляющих бизнес-процессов в ООО «Рубикон» постоянно изменяется и зависит от ситуации, сложившейся на рынке, географии поставок материалов и местонахождение поставщиков, развития государственной финансово-кредитной системы, наличие и объем собственных оборотных средств и ряда других факторов.

В связи с этим, для обеспечения эффективности управления целесообразным представляется проанализировать основные бизнес- процессы ООО «Рубикон», поскольку именно они оказывают влияние на изменение остальных бизнес – процессов организации.

Стоит отметить, что правильное описание бизнес-процессов позволяет облегчить автоматизацию работы, процесс обучения персонала, а также процесс управления организацией в целом. Рассмотрим цели и функции основных бизнес – процессов ООО «Рубикон». Характеристика процесса «закупка материалов» представлена на рисунке 13.

Как видно из данных, представленных на рисунке 13, бизнес – процесс «закупка материалов» начинается с определения потребности в них, а именно с реализации таких функций, как определение установление потребностей в каждом из видов материалов.

**Цели и ограничения:** формирование потребности в материалах; удовлетворение запросов потребителей; завоевание новых клиентов; рост финансовых результатов предприятия; нахождение оптимального размера заказа.

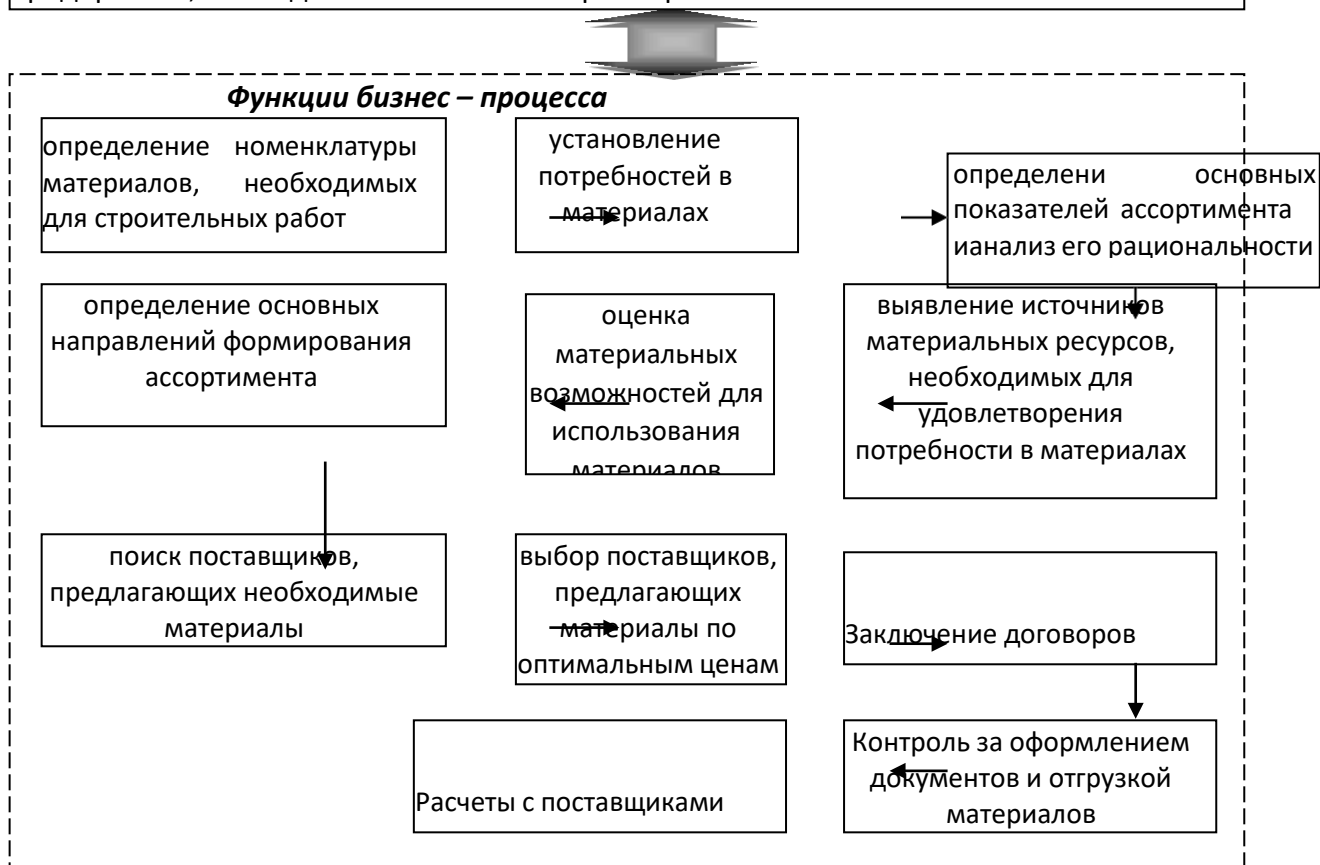


Рисунок 13 – Характеристика бизнес – процесса «Закупка материалов»

Эти функции являются особенно важными для строительного предприятия, поскольку ошибки в определении потребности в материалах могут повлечь за собой остановку строительных работ, соответственно, убытки, включая убытки связанные с хранением материалов на складе.

Характеристика процесса «транспортировка материалов» представлена на рисунке 14.

При реализации этого процесса стоит уделить особое внимание такой функции, как планирование маршрутов, поскольку недоработки при реализации этой функции могут обойтись предприятию достаточно дорого и значительно снизить финансовые результаты его деятельности.

**Цели и ограничения:** доставка материалов

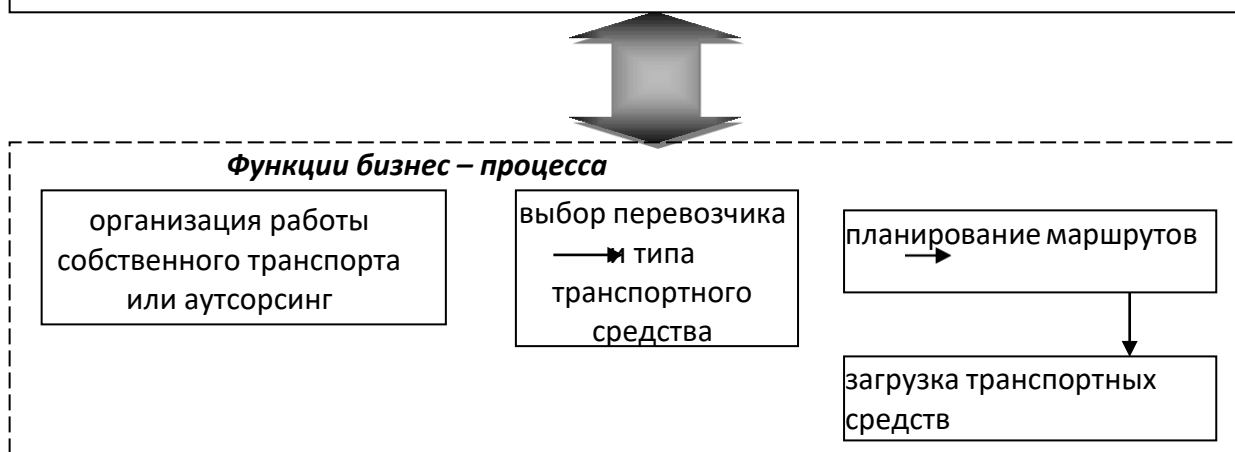


Рисунок 14 – Характеристика бизнес – процесса «Транспортировка материалов»

Кроме того, можно рассмотреть возможность передачи этого процесса на аутсорсинг, что во многих случаях позволяет предприятием снизить затраты на содержание, ремонт и обслуживание собственного автопарка.

Характеристика процесса «хранение материалов» представлена на рисунке 15. Стоит отметить, что при реализации этого процесса важно организовать правильное хранение материалов, поскольку материалы, используемые ООО «Рубикон» требуют особых условий хранения. Нарушение этих требований может привести к порче материалов, остановке строительных работ и убыткам для организации. Также очень важно осуществлять постоянный контроль за работой складов, включая соответствие условий хранения материалов установленным требованиям.

В процессе реализации материалов важной функцией является выработка ценовой политики, поскольку грамотная реализация именно этой

**Цели и ограничения:** обеспечение требуемых показателей качества материалов, размещенных на хранение

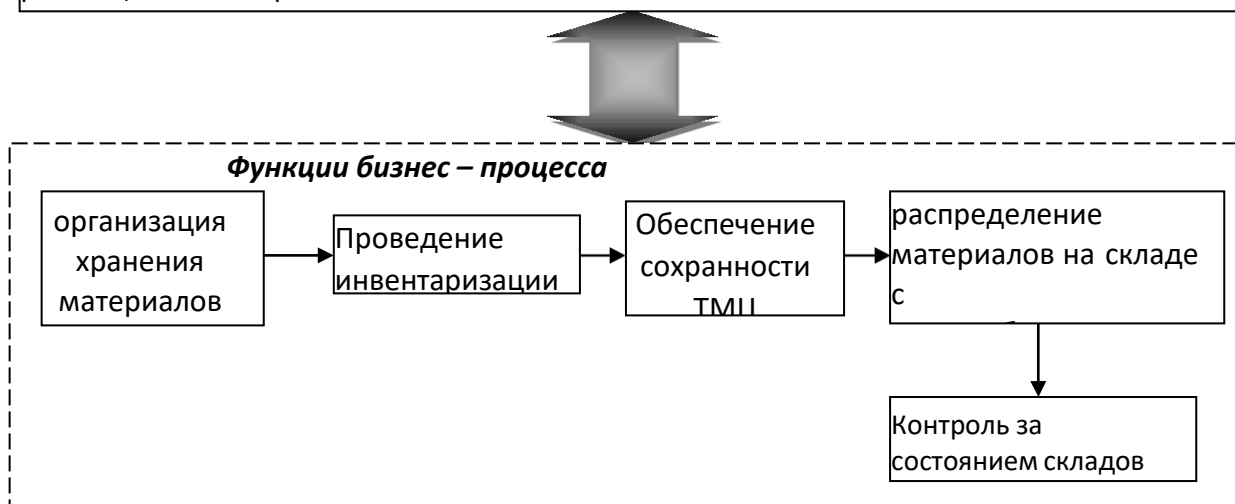


Рисунок 15 – Характеристика бизнес – процесса «Хранение материалов»

функции оказывает значительное влияние на уровень спроса на услуги (продукцию) предприятия, а также на финансовый результат, который получит предприятие.

**Цели и ограничения:** удовлетворение потребностей клиента. Максимизация прибыли

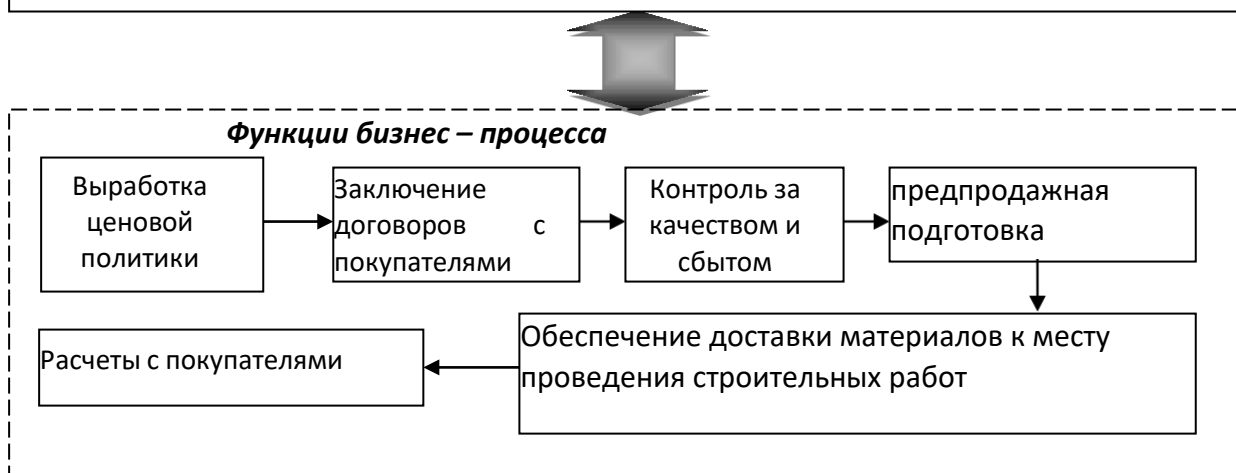


Рисунок 16 – Характеристика бизнес – процесса «Реализация материалов»

Характеристика процесса «реализация материалов» представлена на рисунке 16. В целом в ООО «Рубикон» выполняются все функции и процессы, необходимые для нормального функционирования предприятия. Однако, процесс закупки материалов представляется целесообразным начинать с формирования портфеля

заказов на проведение строительных работ, и именно с учетом, потупивших заказов формировать ассортимент и определять потребность в тех или иных материалах. Это позволит ООО

«Рубикон» избежать лишних затрат, связанных с хранением неиспользованных материалов, а, следовательно, повысить финансовый результат работы.

Для того, чтобы обеспечить ООО «Рубикон» эффективное функционирование и развитие в условиях жесткой конкуренции, а также кризисных явлений в экономике, обусловленных распространением коронавирусной инфекции COVID 19, необходимо постоянное развитие и совершенствование. Это предполагает, прежде всего, оценку того, насколько эффективно функционируют бизнес – процессы предприятия, выявлять направления их совершенствования, для чего используют оценку ключевых показателей эффективности бизнес-процессов [41].

Для ООО «Рубикон» процесс получения сведений для осуществления оценки бизнес-процессов должен состоять из трех этапов. На первом этапе осуществляется планирование показателей, разрабатываются инструменты и просчитываются процедуры и критерии сбора данных. На втором этапе осуществляется сбор данных, а на третьем этапе проводится их анализ и составляется отчет по его результатам. Основные показатели, которые используются для оценки бизнес-процессов предприятия, представлены в таблице 3.

Как видно из данных, представленных в таблице 3, для проведения оценки основных бизнес – процессов ООО «Рубикон» выделены показатели, наиболее полно отражающие их эффективность: производительность; затраты; качество.

Таблица 3 - Показатели оценки эффективности бизнес – процессов предприятий строительной сферы

Наименование показателя	Основные бизнес – процессы ООО «Рубикон»			
	Закупка материалов	Транспортировка материалов	Хранение материалов	Реализация материалов
Производительность	- количество заключенных договоров; - количество переговоров, проведенных	- затраты времени на погрузку одного паллета в ТС; - количество	- затраты времени на формирование одного паллета; - количество коробок,	количество заключенных договоров с покупателями

	одним сотрудником.	матери, перевезенных одним ТС; - количество рейсов в месяц	перемещенное одним грузчиком	
Затраты	- стоимость материалов, которые были закуплены; - транзакционные затраты.	- затраты на транспортировку материалов;	- затраты на хранение материалов; - затраты на инвентаризацию	количество времени затраченного на заключение одного договора
Качество	- надежность поставщиков материалов; - количество грамотно оформленных договоров; - верное определение потребности в материалах	- надежность поставки; - количество поставок, сопровождаемых повреждением груза.	- количество ошибок, допущенных при комплектации; - оптимальное размещение материалов; - наличие оборудования	Эффективность работы с целевой аудиторией

Структура бизнес – процесса «Закупка материалов», а также ожидаемые результаты реализации каждой процедуры и ее исполнители представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Структура бизнес – процесса «Закупка материалов»

Подпроцесс	Ожидаемый результат	Исполнитель
Определение потребности в материалах	Сформированный перечень необходимых материалов с указанием количества каждого вида материалов	Директор, специалисты отдела закупок

Продолжение таблицы 4

Поиск поставщиков	Сформированный перечень поставщиков, готовых к сотрудничеству, с указанием направлений работы (какой материал (виды материалов) будут поставлять)	Специалисты отдела закупок и, в отдельных случаях, директор
Формирование заказа	Оформленное коммерческое предложение (заявка) на поставку материалов	Специалисты отдела снабжения
Заказ материалов	Заклученный договор на осуществление строительных работ	Специалисты отдела снабжения

Как видно из данных, представленных в таблице 4, основным недостатком реализации рассматриваемого бизнес-процесса является то, что не все полномочия по закупке материалов переданы специалистам отдела закупок. В



данном случае, можно говорить об излишнем участии директора ООО «Рубикон» в процессе закупок.

Структура бизнес – процесса «Транспортировка материалов», а также ожидаемые результаты реализации каждой процедуры и ее исполнители представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура бизнес – процесса «Транспортировка материалов»

Подпроцесс	Ожидаемый результат	Исполнитель
Организация работы транспорта	ТС, прошедшие техосмотр, заправленные, готовые к доставке материалов	специалисты транспортного отдела
Выбор транспортного средства	Назначенное ТС на доставку определенного материала с учетом требований к транспортировке материалов	специалисты транспортного отдела
Планирование маршрута	Утвержденная схема маршрута ТС	специалисты транспортного отдела
Загрузка транспортных средств	Груз, размещенный в ТС, с соблюдением требований к его сохранности, а также требований к сохранности самого ТС	рабочие складского хозяйства

Как видно из данных, представленных в таблице 5, основным недостатком реализации рассматриваемого бизнес-процесса является отсутствие профессионального логиста, способного составить наиболее рациональную схему доставки материалов.

Структура бизнес – процесса «Хранение материалов», а также ожидаемые результаты реализации каждой процедуры и ее исполнители представлены в таблице 6. Как видно из данных, представленных в таблице 6, основным недостатком реализации рассматриваемого бизнес-процесса является отсутствие специалиста в области складской логистики, способного обеспечить наиболее рациональное размещение материалов на складе.

Таблица 6 – Структура бизнес – процесса «Хранение материалов»

Подпроцесс	Ожидаемый результат	Исполнитель
------------	---------------------	-------------

Организация хранения материалов	Складские помещения, оборудованные с учетом требований к хранению материалов	Руководитель службы материально-технического обеспечения, заведующий складским хозяйством
Проведение инвентаризации	Единая ведомость учета результатов, выявленных инвентаризацией	Бухгалтер, заведующий складским хозяйством
Обеспечение сохранности ТМЦ	Отсутствие недостатков, потерь, повреждений ТМЦ	Заведующий и специалисты складского хозяйства
Распределение материалов на складе с учетом оборачиваемости	Документы по каждой группе материалов в отдельности (инвентаризационные ведомости), информация о конечных отпускных ценах потребителю	Специалисты складского хозяйства
Контроль за состоянием складов	Отличное состояние складских помещений, исправное складское оборудование, соответствие складов, условиям хранения материалов	Заведующий складским хозяйством

Кроме того, имеет место дублирование функций бухгалтера и специалистов складского хозяйства по проведению инвентаризации и составлению инвентаризационных ведомостей.

Структура бизнес – процесса «Реализация материалов», а также ожидаемые результаты реализации каждой процедуры и ее исполнители представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Структура бизнес – процесса «Реализация материалов»

Подпроцесс	Ожидаемый результат	Исполнитель
Выработка ценовой политики	Правильно сформированная цена на материалы	специалисты планово – экономического отдела, специалисты отдела маркетинга
Прием и оформление материалов	Оформленные документы на приемку материалов	специалисты отдела продаж
Поступление заявки на материалы от заказчика	Зарегистрированная заявка от заказчика на поставку материалов	специалисты отдела продаж
Заключение договора с заказчиком	Заключенный договор с заказчиком на поставку материалов	специалисты отдела продаж
Заключение договора с заказчиком	Заключенный договор с заказчиком на поставку материалов	специалисты отдела продаж
Контроль за качеством и сбытом материалов	Фиксация количества материалов, характеристик в первичной документации, выявление и возврат поставщику бракованных материалов при наличии	Специалисты складского хозяйства

Предпродажная подготовка материалов	Упакованные материалы, готовые к отгрузке	Специалисты складского хозяйства
Организация доставки материалов к месту проведения строительных работ	оформленные документы на поставку материалов: счет – фактура, товарная накладная торг-12, товарно – транспортная накладная	Бухгалтер, специалисты транспортного отдела
Расчеты с покупателями	Поступление денежных средств на счет ООО «Рубикон»	специалисты финансово - кредитного отдела, бухгалтер

Как видно из данных, представленных в таблице 7, в качестве основных недостатков рассматриваемого бизнес-процесса можно выделить то, что функцию по приемке материалов выполняют специалисты отдела продаж. Представляется более целесообразным передать эту функцию специалистам складского хозяйства.

Для определения эффективности бизнес-процессов ООО «Рубикон» необходимо использование показателей оценки эффективности. При этом, полученные показатели служат лишь ориентиром на вектор улучшения работы бизнес-процессов, но не являются окончательным вердиктом о работе предприятия.

Для ООО «Рубикон» оценка бизнес-процессов будет проведена на таких показателях как «закупка материалов» и «реализация материалов».

Показатели эффективности указанных процессов представлены в таблице 8. В данной таблице производительность как критерий оценки процесса «закупка материалов» (ПрЗ) будет рассчитан как отношение количества заключенных договоров к количеству возможных. Например, в 2020 году специалисты отдела закупок ООО «Рубикон» провели мониторинг более 25 предприятий – поставщиков и направили предложения о сотрудничестве в 6 из них.

В результате ООО «Рубикон» были заключены договоры на закупку материалов с 3 предприятиями на поставку материалов. Таким образом, критерий оценки процесса «закупка материалов» был равен  $ПрЗ = 3/6 = 0,5$ , или 50% (нормальной границей является значение не менее 20%).

Таблица 8 – Показатели эффективности бизнес – процессов «Закупка материалов» и «Реализация материалов»

Наименование показателя	Закупка материалов		Реализация материалов	
	критерий	норматив, установленный в ООО «Рубикон» %	критерий	норматив, установленный в ООО «Рубикон»%
Производительность	количество заключенных договоров с поставщиками	20	количество заключенных договоров с покупателями	не менее 95
Затраты	Коэффициент затрат по закупкам	100 и менее	количество времени затраченного на заключение одного договора	не менее 100
Качество	Отбракованная продукция	Не выше 20	Эффективность работы с целевой аудиторией	не менее 100

Критерий затрат не представляется возможным рассчитать по всему предприятию, поскольку отсутствуют необходимые данные. Поэтому коэффициент затрат по закупкам (Из) будет рассчитан по основному виду материалов (кирпич) как отношение фактических затрат к планируемым затратам. Например, партию кирпичей планировалось купить по цене 17 руб.

за штуку. В итоге достижения договоренностей с поставщиками цену удалось снизить, и закупка была произведена по цене 15 руб. за штуку. Следовательно, коэффициент затрат по закупкам (Из) будет равен:  $15/17 = 0,882$ , или 88,2%. Нормальной границей здесь будет 100% и ниже.

Критерий качества бизнес-процесса будет определяться количеством возврата материалов поставщикам, то есть, процентом продукции с браком. На предприятии из всей поступившей продукции было отбраковано только 6%, что является нормальным в соответствии с политикой ООО «Рубикон» (процент отбраковки не может превышать 20%). В противном случае, можно говорить о неэффективности работы отдела закупок.

Производительность как критерий оценки процесса «реализация материалов» (ПрЗ) будет рассчитан как отношение количества заключенных договоров к количеству возможных. Так, в 2020 году специалистами отдела продаж ООО «Рубикон» по результатам мониторинга предприятий – потребителей, проведенного специалистами отдела маркетинга, специалистами планово – экономического отдела совместно со специалистами отдела продаж был

составлен план реализации на 2020 год. В этом плане было установлено количество заключенных договоров на осуществление строительных работ равное 120 договорам. Согласно установленным в ООО «Рубикон» критериям эффективности, выполнение плана продаж оценивается как эффективное, если он выполнен не меньше, чем 95%. Специалистами отдела продаж в 2020 году предложения о сотрудничестве были в 108 юридических лиц.

В результате ООО «Рубикон» были заключены договоры на осуществление строительных работ с 95 предприятиями. Таким образом, критерий оценки процесса «реализация материалов» будет равен  $Pr3 = 95/108 = 0,88$ , или 88% (в плане установлен критерий не менее 95%).

Критерий затрат времени на заключение одного договора в ООО «Рубикон» будет рассчитан как отношение фактических затрат времени на заключение одного договора к норме, установленной на предприятии (согласно политике ООО «Рубикон» затраты времени на заключение одного договора не должны превышать двух рабочих дней). В отделе продаж работают 5 менеджеров по продажам. В 2020 году ими было заключено 95 договоров на поставку материалов. То есть, одним менеджером было заключено 19 ( $95/5 = 19$ ) договоров в месяц. Далее рассчитаем, сколько договоров в месяц необходимо заключить каждому менеджеру в соответствии с политикой ООО «Рубикон». Как было отмечено выше, на заключение одного договора менеджер должен тратить не более 1 рабочего дня. Исходя из того факта, что количество рабочих дней в месяц составляет 21 день один менеджер должен заключить в месяц не менее 21 договора. В целом отделом продаж должно быть заключено не менее 105 ( $21 * 5$ ) договоров в месяц. Следовательно, коэффициент затрат по продажам (Ип) будет равен:  $95/105 = 0,905$  или 90,5%. Нормальной границей здесь будет 100% и выше.

Критерий качества бизнес-процесса будет определяться эффективностью работы с целевой аудиторией, а именно отношением количества новых клиентов к количеству утерянных клиентов. На предприятии в 2020 году было заключено 12 договоров с новыми покупателями. При этом 4 покупателя отказались от дальнейшего сотрудничества. Следовательно, эффективность работы с целевой

аудиторией составит:  $12/4 = 3$  или 300%. То есть, количество новых клиентов в три раза превысило количество потерянных клиентов. В соответствии с политикой ООО «Рубикон» менеджерам по продажам в случае потери клиентов необходимо привлечь столько же новых клиентов для того, чтобы их работа считалась эффективной. То есть, норма в данном случае составит 100%.

Анализ показателей эффективности бизнес процессов «Закупка материалов» и «Реализация материалов» за период 2018 – 2020 гг.

Как видно из данных, представленных в таблице 9, на конец анализируемого периода наблюдается повышение эффективности процесса

«закупка материалов», о чем свидетельствует динамика показателей производительности и затрат процесса. Так, на конец 2020 года производительность рассматриваемого процесса увеличилась на 25%, а снижение затрат времени на его реализацию составило 11,8%.

Таблица 9 – Оценка эффективности бизнес – процессов «Закупка материалов» и «Реализация материалов» ООО «Рубикон» за период 2018- 2020 гг.

Наименование показателя	2018	2019	2020	Изменение за период 2018-2020 гг.	
				абсолютное	%
<b>Закупка материалов</b>					
1. Количество заключенных договоров	4	8	3	-1	-25,00
2. Количество направленных предложений о сотрудничестве	10	12	6	-4	-40,00
3. Производительность процесса закупка материалов (ПрЗ) (стр. 1/ стр. 2)*100%	40	67	50	10	25,00
4. Планируемые затраты на закупку ед. материалов, руб.	14	16	17	3	21,43
5. Фактические затраты на закупку ед. материалов, руб.	14	15	15	1	7,14
6. Коэффициент затрат (Из) (стр. 4/ стр.5)*100%	100	93,8	88,2	-11,8	-11,80
7. Поступившие материалы, тн.	320 000	301 274	300 000	-20 000	-6,25

8. Количество отбракованных материалов, тн.	20 452	19 142	18 222	-2 230	-10,90
9. Доля отбракованной продукции (стр. 8/стр.7 *100%)	6,39	6,35	6,07	-0,32	-5,03
Реализация материалов					
10. Количество заключенных договоров	107	101	95	-12,00	-11,21
11. Количество направленных предложений о сотрудничестве	125	124	108	-17,00	-13,60
12. Производительность процесса реализация	86	81	88	2,40	2,80

материалов (ПрЗ) (стр. 10/ стр. 11)*100%						
13. Планируемое количество заключенных договоров всеми сотрудниками отдела продаж	105	105	105	0,00	0,00	

Продолжение таблицы 9

15. Фактическое количество заключенных договоров всеми сотрудниками отдела продаж	107	101	95	-12,00	-11,21	
16. Коэффициент затрат (Из) (стр. 15/ стр. 16)*100%	102	96	90,5	-11,40	-11,19	
17. Количество новых клиентов, чел.	8	3	12	4,00	50,00	
18. Количество утерянных клиентов, чел.	2	6	4	2,00	100,00	
19. Эффективность работы с целевой аудиторией (стр. 17 / стр. 18)*100%	400	150	300	-100,00	-25,00	

Однако, наблюдается отрицательная тенденция качества реализации процесса, о чем свидетельствует рост доли отбракованной продукции в общем количестве закупленной продукции, который составил 5,03% на конец 2020 года [37].

Также в ООО «Рубикон» наблюдается рост эффективности процесса «реализация материалов». В 2020 году по сравнению с 2018 годов рост производительности этого процесса составил 2,8%, а коэффициент затрат времени на его реализацию снизился на 11,19%. Однако, имеет место отрицательная тенденция снижения качества процесса, о чем свидетельствует снижение показателя эффективности работы с целевой аудиторией на 25%.

В целом на конец анализируемого периода показатели оценки бизнес-процесса «закупка материалов» свидетельствуют о том, что эффективность реализации этого процесса достаточно высокая. Показатели оценки бизнес – процесса «реализация материалов» по двум критериям (производительность



и затраты) ниже установленной в ООО «Рубикон» нормы, то есть процесс реализуется не достаточно эффективно.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что рассмотренные бизнес-процессы нуждаются в усовершенствовании с целью повышения их эффективности.