

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20__ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Управление договорами предприятия строительной отрасли на основе
процессного подхода (на примере ОАО «КИК»)

09.04.03 Прикладная информатика

09.04.00.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Научный руководитель _____ доцент, канд. техн. наук С.Н. Ежеманская
подпись, дата

Выпускник _____ М.А. Пахорукова
подпись, дата

Рецензент _____ доцент, канд. экон. наук А.П. Багаева
подпись, дата

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 А.А. Ступина

« 14 » 12 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации

Студенту Пахоруковой Марии Александровне
Группа ПЭ 16-08М Направление 09.04.03.02 Реинжиниринг бизнес-процессов
Тема выпускной квалификационной работы: «Управление договорами предприятия строительной отрасли на основе процессного подхода (на примере ОАО «КИК»))»

Утверждена приказом по университету № 16936/с от 08.12.2016 г.

Руководитель ВКР С.Н. Ежеманская, канд. техн. наук, доцент кафедры «Экономика и информационные технологии менеджмента»

Исходные данные для ВКР: материалы научных и специализированных журналов по менеджменту, экономическим и техническим наукам, и другие публикации по магистерской диссертации.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Анализ предметной области исследования
- 2 Аналитическая часть
- 3 Практическая часть: решения по оптимизации бизнес-процесса «Управление договорами»

Перечень иллюстративного материала:

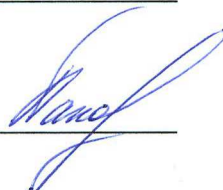
- тема магистерской диссертации;
- проблема и актуальность магистерской диссертации;
- цели и задачи магистерской диссертации;
- особенности функционирования строительных компаний;
- особенности управления строительными компаниями;
- организационная структура ОАО «КИК»;
- диаграмма декомпозиции;
- существующие проблемы в системе учёта договоров;
- диаграмма декомпозиции принятия решения;
- диаграмма декомпозиции заключение договора;
- сравнительный анализ программ управления договорами;
- анализ результата предложенного решения.

Руководитель ВКР



С.Н. Ежеманская

Задание принял к исполнению



М.А. Пахорукова

«14» 12 2016 г.

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Управление договорами предприятия строительной отрасли на основе процессного подхода (на примере ОАО «КИК»)» содержит 68 страниц текстового документа, 17 рисунков, 2 таблицы, 78 использованных источников.

СТРОИТЕЛЬСТВО, ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ, УЧЁТ ДОГОВОРОВ, РЕИНЖИНИРИНГ, МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ.

Объект – ОАО «КИК».

Целью работы является повышение эффективности работы предприятия путем реинжиниринга системы управления договорами.

Основные задачи: выявление особенностей управления строительной компанией; обоснование необходимости разработки информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами ОАО «КИК»; изучение существующих на рынке информационных систем управления договорами; реинжиниринг бизнес-процесса «управление договорами»; разработка информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами ОАО «КИК»; анализ результата реинжиниринга системы управления договорами ОАО «КИК».

Результатом работы является разработка системы взаимодействия отделов по учёту договоров и внедрение в ОАО «КИК» информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами, позволяющего автоматизировать систему учёта и исполнения договоров.

REVIEW

Master's thesis on the topic "Management of the construction industry contracts based on the process approach (on the example of OJSC " KIK ") contains 68 pages of a text document, 17 figures, 2 tables, 78 sources used.

CONSTRUCTION, FEATURES OF FUNCTIONING AND MANAGEMENT, ACCOUNTING OF CONTRACTS, REINGINIRING, SIMULATION OF THE SYSTEM.

The object is OJSC KIK.

The aim of the work is to increase the efficiency of the enterprise by reengineering the contract management system.

Main tasks: identification of management features of a construction company; substantiation of the need to develop information and analytical support for the contract management system of OJSC "KIK"; the study of contract management information systems on the market; reengineering the business process "contract management"; development of information and analytical support for the contract management system of OJSC "KIK"; analysis of the result of the reengineering of the contract management system of OAO KIK.

The result of the work is the development of a system for interaction between departments to account for contracts and the introduction of informational and analytical support for contract management in OJSC "KIK", which makes it possible to automate the system of accounting and execution of contracts.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Анализ деятельности строительных компаний.....	7
1.1 Особенности функционирования предприятия строительной отрасли	7
1.2 Особенности управления строительными предприятиями	13
2 Обоснования необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процесса в ОАО «КИК»	20
2.1 Организационно-управленческая и функциональная структуры ОАО «КИК»	20
2.2 Анализ информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами.....	24
2.3 Выбор программного обеспечения для системы управления договорами предприятия	29
3 Реинжиниринг бизнес-процесса «Управление договорами» в ОАО «КИК»... 40	
3.1 Анализ бизнес-процесса управления договорами «AS IS»	40
3.2 Разработка новой модели процесса управления договорами	47
3.3 Внедрение информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами предприятия.....	53
3.4 Результаты реинжиниринга бизнес-процесса.....	56
Заключение	60
Список использованных источников	61

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой конкуренции на рынке строительства, ужесточения требований со стороны надзорных органов и деловых партнеров, повышения доли мелких и средних заказов в общей совокупности портфеля заказов, строительные компании должны совершенствовать свою систему управления договорами.

Разработка информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами ОАО «КИК» позволит повысить эффективность работы данной системы, в том числе будет способствовать улучшению качества работы с заказчиками и поставщиками, создаст условия для оперативного доступа руководства и заинтересованных служб компании к общей базе данных по учету договоров, что послужит снижению рисков ошибок и несогласованности при принятии управленческих решений.

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, строительная отрасль является одной из системообразующих в экономике. Строительная отрасль является лакмусовой бумажкой всей экономике страны. Чтобы оставаться конкурентоспособными, строительным компаниям необходимо осваивать как современные методы и средства строительства, так и системы учета документооборота, путём внедрения современных информационных технологий.

Целью работы является повышение эффективности работы предприятия путем реинжиниринга системы управления договорами.

Исходя из указанной цели, основными задачами являются:

- выявление особенностей управления строительной компанией;
- обоснование необходимости разработки информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами ОАО «КИК»;
- изучение существующих на рынке информационных систем управления договорами;
- реинжиниринг бизнес-процесса «управление договорами»;

– внедрение информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами ОАО «КИК»;

– анализ результата реинжиниринга системы управления договорами ОАО «КИК».

Объект исследования – ОАО «КИК».

Предметом исследования является функционирование системы управления договорами строительной компании.

Работа оформлена в соответствии с требованиями к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности, указанных в СТО 4.2 – 07 – 2014.

1 Анализ деятельности строительных компаний

1.1 Особенности функционирования предприятия строительной отрасли

Развитие любого государства напрямую зависит от уровня развитости его инфраструктуры. Важным условием, способствующим этому развитию, является эффективно функционирующая строительная отрасль. Строительная отрасль является одной из важнейших отраслей финансово-хозяйственной деятельности и способствует расширению производственных отношений.

Строительная отрасль вносит существенный вклад в создании такого показателя, как валовой внутренний продукт. Рациональный подход к внедрению инновационных продуктов в строительную отрасль – одна из важнейших задач стоящих перед желающими динамично развиваться государствами.

Эффективное внедрение в отрасль инновационных методов и инструментов дает возможность производить качественную продукцию, деятельность, обслуживание, пользующуюся высоким спросом, как на внутреннем, так и на международном рынке [1].

При формировании плана строительства нового объекта инвестор всегда стремится минимизировать затраты и сроки строительства на всех стадиях, начиная с приобретения земельного участка под строительство, геологических изысканий, проектирования, получения разрешений на технологические присоединения и строительство, возведение объекта.

Оптимизация расходов компании на строительство объекта возможно путём внедрения современных, более эффективных как проектных решений, так и материалов.

До начала строительного-монтажных работ компания застройщик (или компания заказчик строительства объекта) разрабатывает проектную

документацию и проводит её независимую экспертизу на соответствие большому количеству строительных норм и правил.

На сроки и стоимость строительства объекта могут влиять следующие факторы:

- задержка передачи проектной документации застройщику (генподрядчику);
- ненадлежащее проведение земельных изыскательных работ, в результате чего возникают проблемы с грунтами;
- ошибки в проектной документации;
- поставка низкокачественных материалов и сырья, которые в результате проверки сдвигают сроки строительства;
- перебои в финансировании.

Так же на экономическую результативность строительства объекта оказывают влияния штрафные санкции со стороны подрядчиков или заказчика при нарушении условий договора.

Наилучшая цена строительных работ зависит от качества управления планом. Оно включает точное формирование проектов, понимание в эксперименте очереди всех трудовых процессов, а кроме того скорость в принятии значимых решений, соответствующих случайным действиям, к примеру – приостановка инвестирования.

Достичь уменьшения стоимости реально. Это будет содействовать увеличению качества строительства. Для воплощения данной цели в строительной сфере применяются три способа обширно используемые всем обществом – самооптимизация проектных заключений, усовершенствование управления программами и устранение коррупции. Их характеристика представлена в таблице 1 [21].

Таблица 1 – Способы снижения расходов на строительство

Способы	Характеристики
Самооптимизация проектных заключений	Возможность сэкономить при подборе проектной компании. Влияние клиентов на стоимость и сроки проектирования приводит к тайным затратам проектных заключений, которые в разы превышают цену процесса проектирования. Вследствие этого все субъекты приступают к разработке одновременно. В подобных обстоятельствах все характеристики плана закладываются с резервом, что непосредственно влияет на цену проектного плана.
Руководство планом	Недостаток управления всеми процессами приводит в окончательном результате к большим издержкам с простоев. Вследствие малоэффективного процесса принятия заключений, тендер ведется не за месяц, а на протяжении шести месяцев. Поэтому при его окончании происходит снижение сроков проектирования и постройки.
Коррупционная составная часть	На первоначальную стоимость строительства оказывает большое влияние нецелевое использование денежных средств и коррумпированность субъектов строительства.

Как независимая область финансово-хозяйственной деятельности страны, строительство характеризует процедура ввода новейших строений, сооружений, технологических перевооружений, а кроме того перестройки старых объектов производственного и непромышленного назначения.

Необходимо отметить, что инновационный процесс должны гарантировать и обеспечивать как государство, так и организации различных форм собственности.

Достижение целей и осуществление главных направлений общегосударственной политики в области градостроительства, строительства ЖКХ поддерживается достижением следующих основных задач:

- усиление контроля и надзора за исполнением жилищного законодательства;
- охрана и восстановление памятников архитектуры;
- совершенствование политики и нормативно-правовых актов по градостроительству;
- целевое бюджетное финансирование создания единых архитектурных форм в городах;

- развитие государственного партнёрства с бизнесом в области градостроения;

- повышение качества образования и профессиональной переподготовки архитекторов, строителей и смежных профессий;

- внедрение системы персональной ответственности как представителей органов исполнительной власти, так и представителей бизнеса за реализуемые строительные проекты;

- более активное внедрение smart-городов [35].

Кроме того, можно выделить некоторые ключевые условия, предъявляемые населением к строительным компаниям и производимому ими строительному продукту:

- повышение ответственности застройщиков;

- снижение сроков введения объектов в эксплуатацию;

- повышение качества возводимых объектов;

- рациональное природопользование и охрана окружающей среды;

- создание благоприятной окружающей среды вместе с возводимым объектом;

- гарантирование безопасности в процессе строительной деятельности.

Требование к развитию строительной отрасли сдвигается в сторону увеличения качественной производительности капитальной застройки. Это вызвано резким уменьшением финансируемого цикла обширного применения инноваций в деятельности строительных компаний посредством рыночных регуляторов: использования современных, высококачественных материалов, деталей и конструкций, применения новейшего оборудования и использования достижений научно-технического прогресса [2].

Развитие региональных рынков строительного продукта и предложение услуг станет возможным благодаря расширению сети строительных учреждений и формированию небольших строительных компаний,

существенная доля которых будет привлечена в концентрированную систему управления посредством договорных отношений.

Особенность строительной сферы России при сопоставлении со странами Европы обуславливается различием демографических, географических и территориальных характеристик.

Непосредственно по этой причине, непрерывный контроль, исследование перемен главных показателей, характеризующих увеличение или спад строительства, изменение спроса и предложения в конкретной местности, является основной проблемой для определенных органов управления. Кроме того, значимой проблемой считается связь между главными показателями строительно-инвестиционной работы.

Инвестиционная притягательность строительной фирмы находится в прямой зависимости от ее производительности, возможностей долговременного развития, кредитных событий, юридических аспектов. Для компаний, которые имеют довольно стабильное финансовое положение, более выгодными в долговременных возможностях являются ссудные и привлеченные ресурсы.

Непрерывное формирование и привлечение денежных средств дает возможность строительной компании сберечь конкурентоспособные достоинства. С поддержкой инвесторов реализуется экономическая политика и увеличивается рыночная цена фирмы. Вложения активизируют способности расширения бизнеса и повышения объема продаж. Поступление вложений предоставляет фирме возможность увеличения производственных мощностей.

Объем вводимых инвестиций в строительную сферу по сравнению с 2014 и 2017 годами обуславливается проведением различных спортивных мероприятий мирового уровня в Российской Федерации.

Главная роль в строительной деятельности отдается строительству и перестройке квартир и сооружений жилого типа, которые должны отвечать современным условиям безопасности, удобства и экологии.

Промышленное жилищное строение, для которого характерны многоквартирные здания, в 2017 году снизилось на 5%, персональное

жилищное строение уменьшилось на 11%. Данные снижения вызваны тем, что у жителей недостаточно средств на строительство частных зданий и загородных домов, так как их цены в разы дороже, чем стоимость квартиры.

Макроэкономика России на сегодняшний день нестабильна, потребность в строительной продукции разного типа регулярно колеблется. В 2017 году в Российской Федерации внедрено 80 млн.кв. м жилья, главная доля которого пришлась на Приволжский и Центральный округа.

На данный момент успешно применяются различные виды комплексных проектов, направленных на строительство экологичных и безопасных домов. Это стало легкодоступным по причине развития новейших технологий, таких как:

- производство отделочных материалов новейшего поколения;
- развитие и применение новаторских технологий в сфере строительства древесных зданий и сооружений;
- создание новаторских технологий в строительстве энергоресурсосберегающего жилища [21].

В сложившихся обстоятельствах важным условием дальнейшего функционирования строительных компаний стало достижение ими высокого уровня конкурентоспособности. Это происходит одновременно с повышением объемов производимых строительных работ, введением новых технологий, постройки технически сложных и уникальных объектов, реализацией государственных планов. Наиболее быстро развивается жилищно-коммунальное хозяйство, во взаимосвязи, с чем увеличиваются эталоны сервиса обслуживания жителей и удобство их проживания.

С целью повышения качества, снижения сроков и расходов на строительство в России, рекомендуется целесообразно пользоваться навыками иностранных девелоперов, которые за короткий период возводят прочные, безопасные и низко затратные здания и сооружения.

Процедура сооружения с поддержкой данной технологии – в традиционном значении (строительство зданий, строительные-монтажные работы) заменяется единым действием:

- производство готовых конструкций будущих сооружений;
- последующий монтаж готовых конструкций на участке будущего сооружения.

Безусловно, большая часть первоначальных компонентов производятся в конвейерном изготовлении, доводя до совершенства все существенные нюансы, путем контролирования свойств и наблюдением расходов сырья и материалов.

Данная методика позволяет отказаться от большинства строительных профессий, утрачивающих потребность, актуальность и научно-техническую конкурентоспособность, уменьшив влияние отрицательного человеческого фактора на результаты строительства и упростить данную процедуру.

Введение вышеизложенных инноваций в местности Российской Федерации значительно повысило бы конкурентоспособность строительной сферы нашего государства. Таким образом, повысилось бы качество и скорость строительства зданий, помещений, сооружений и подверглась бы снижению себестоимость строительной деятельности.

Исследование такого рода значимой сферы, а именно строительство зданий и возведение новейшего жилья предоставляют возможность полностью установить направленность развития данной области экономики. На современном этапе данный тип работы характеризуется динамикой увеличения, повышением вложений, реализацией новых проектов и введением в действие инновационных технологий.

1.2 Особенности управления строительными предприятиями

Одна из основных стратегических отраслей российской экономики – строительство, прямо или косвенно связана со всеми другими отраслями экономики. Но, несмотря на схожесть финансово-хозяйственной деятельности

организаций, строительные компании имеют свою специфику, обусловленную множеством факторов, которые в свою очередь требуют специфических подходов к управлению таким предприятием.

На такое управление оказывают влияние различия в формах собственности, сезонность спроса на продукцию (услуги), различного рода колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов в течение года.

Проводя анализ особенностей управления строительным предприятием, в первую очередь рассмотрим факторы влияния внешней среды косвенного воздействия, которые воздействуют на данную категорию производителей.

Внешняя среда косвенного воздействия включает в себя следующие группы факторов:

1) Экономические. Руководству организации необходимо оценивать, как скажется на компании общее состояние экономики. Например, при прогнозируемом высоком уровне инфляции необходимо производить долгосрочный запас материалов, ресурсов, необходимых для производства работ с целью более длительного сдерживания роста цен на конечный результат строительства, а также снижения издержек, что может положительным образом отразиться на конкурентоспособности предприятия. Увеличение или снижение ключевой процентной ставки Центральным Банком России делает кредитование более или менее доступным, а, следовательно, изменится возможность расширения производства, увеличение объёмов производства, обновления основных средств производства. Снижение или рост уровня национальной валюты относительно мировых валют делают доступными приобретение импортного оборудования, сырья, или наоборот закрывают такой доступ. Данный фактор можно признать одинаково равным для подавляющего большинства организаций.

Специфика строительной отрасли в данном случае заключается в том, что рынок строительства один из наиболее чувствительных к стрессам в экономике, так как массовое строительство и спрос на построенные объекты возможны

только в относительно стабильной экономической ситуации, когда покупатель готов заплатить за недвижимость, ведь недвижимость является одним из самых дорогих товаров на рынке.

2) Политико-правовые. Важное значение имеет отношение государства к строительному бизнесу. Такое отношение может выражаться в установлении налоговых льгот, таможенных пошлин, субсидий на приобретение жилья для населения, требований в отношении практики найма рабочей силы, установлении норм и правил по технике безопасности, защите окружающей среды, защите прав потребителей и множестве других форм воздействия государства на отрасль строительства и производства строительных материалов.

Кроме того, для организации может иметь большое значение политическая стабильность на международной арене, что влияет на ведение международного бизнеса, инвестирование.

Данный фактор так же является наиболее чувствительным для рынка строительства и связанного с ним рынка строительных материалов. Без должного правового регулирования данной отрасли, отсутствия субсидий на приобретение жилья населением, слабо развитого рынка ипотеки, развитие данной отрасли невозможно ввиду указанной выше дороговизны строительной деятельности.

3) Социокультурные. При ведении бизнеса на определённой географической территории необходимо учитывать жизненные ценности, традиции и обычаи, сложившиеся на данной территории и способные влиять на ведение бизнеса, а также общественное мнение.

Для целей соблюдения мнения населения о планировании и застройки территорий в России создан «институт» публичных слушаний, когда прежде чем произвести застройку определённой территории власти проводят опрос населения с целью выявления его позиции по возможности возведения тех или иных объектов недвижимости на определённом участке.

4) Технологические. Технологичность производства оказывает влияние на эффективность затрат необходимых для производства товара и качество такого товара. Современные технологии позволяют в значительной степени снизить затраты на время строительства, повысить качество строительства, минимизировать человеческий фактор и сократить трудозатраты на производство единицы продукции. Стоит отметить, что технологический фактор тесно переплетается с экономическим и политико-правовым факторами, т.к. без наличия политической воли, подкреплённой соответствующими нормативно-правовыми актами и субсидирования со стороны государства развитие в России современного производства строительных материалов невозможно. Данный фактор можно признать одинаково важным для всех отраслей экономики [14].

Как видно из приведённого анализа внешней среды косвенного воздействия факторы воздействия на деятельность строительных предприятий, являются в большей степени справедливыми, как для указанных предприятий, так и для всех других сфер бизнеса в целом с выделением особенностей воздействия на строительный рынок.

Переходя к выделению непосредственно особенностей в управлении строительными предприятиями, выделим следующие направления выявления специфики:

- 1) Особенности производства;
- 2) Особенности контроля качества;
- 3) Особенности управления персоналом на предприятии.

В строительстве можно выделить три стадии:

- 1) проектирование;
- 2) подготовка строительства;
- 2) непосредственно строительство по проекту.

В процессе первой стадии происходит создание проекта на бумаге в соответствии с большим количеством ГОСТов, СНиПов, различных НПА.

После создания проекта он в обязательном порядке проходит государственную экспертизу на соответствие проекта всем нормам.

Специфика данной стадии заключается в необходимости строгого соблюдения большого количества норм и правил [46].

В строительстве необходимо учитывать следующие особенности производства работ:

1) Производство работ в значительной мере носит сезонный характер. В тёплые периоды года спрос на данный вид работ большой и соответственно возникает необходимость увеличивать объём работ в данный период, в то время как в зимнее время года большинство предприятий переходит на сокращённый режим рабочего времени или вовсе останавливает работу.

С наступлением тепла строительные работы повсеместно активизируются, количество заказов вырастает в разы.

2) На строительстве невозможно осуществить пополнение и хранение полуфабрикатов (железобетона, бетона) для изготовления объекта, т.к. тот же бетон по своим техническим свойствам и качествам не может храниться более нескольких часов.

3) Такие предприятия преимущественно работают на заказ, т.к. строительство неотъемлемо связано с землёй. Реже готовые объекты собираются на складах-площадках и пересобираются на участке покупателя [8].

Следующим направлением специфики строительства можно выделить контроль качества за работами.

Предприятиям необходимо добиваться высокого качества производства работ, сохраняя при этом невысокую цену – балансировать на грани оптимального соотношения цены и качества для разных слоёв потребителей.

Для достижения указанных условий на предприятии необходимо введение международных стандартов систем менеджмента качества.

Наличие на предприятии эффективных систем менеджмента качества является необходимым условием для устойчивого функционирования

предприятия на рынке, формирования образа предприятия с высоким качеством продукции, что позволит развивать бизнес значительно эффективнее.

Однако, проведение такого контроля, как и проведение самих работ невозможно без персонала, который способен обеспечить необходимый уровень выполнения таких работ.

В таком случае, персонал является движущей силой предприятия, обеспечивающей связь между техническими и финансовыми факторами производства работ.

Успешное развитие любого современного предприятия невозможно без эффективного, качественного управления персоналом, включающим в себя:

- подбор кадров, исключающий приём на работу лиц, не отвечающих профессиональным требованиям для конкретной должности;
- стимулирование профессионального роста работников предприятия;
- обучение работников за счёт средств предприятия;
- систематическое повышение квалификации сотрудников;
- стабильная занятость работников с применением планирования рабочего времени каждого работника с целью достижения максимальной эффективности в использовании рабочего времени;
- соответствующая современным требованиям организация рабочих мест для достижения наибольшей эффективности труда;
- материальное и нематериальное стимулирование работников к повышению ими качественных и количественных показателей в работе;
- формирование на предприятии корпоративной культуры поведения и создания благоприятного микроклимата в коллективе;
- внедрение на предприятии социально-экономических программ по поддержке и защите прав работников [14].

Недооценка руководством предприятия значения человеческого фактора может сказаться на всём процессе производства самым негативным способом.

Сложность кадровых решений на строительных предприятиях во многом заключается в том, что уровень заработной платы остаётся невысоким, что затрудняет приход специалистов высокого уровня, молодых специалистов.

Проводя аналогию с исследуемым в данной работе предприятием, увидим, что подавляющее число работников, участвующих в производстве работ имеют среднее общее образование.

Наличие высшего профессионального образования имеют только работники административного персонала (директор, заместители директора, юрист, экономист, инженеры). Однако и с данной категорией работников немало проблем. Их суть в том, что работа на предприятии даже в должности юриста требует наличия минимальных знаний в производимых предприятием работах, технологии проведения работ.

Помимо уровня образования, как указано выше, второй проблемой производства является «старение» работников предприятий из-за низкого уровня заработной платы и нежелания молодого поколения работать за небольшую плату.

Таким образом, строительные компании имеют ряд специфик в управлении ими. Данные специфики заключаются в:

- необходимости подбора персонала, обладающего специальными техническими знаниями;
- необходимости строгого соблюдения ГОСТов и ТУ, СНиПов и т.п.;
- сезонности спроса на работы;
- высокой зависимости от финансового положения строительного рынка и экономики государства в целом [15].

В свою очередь, все указанные специфики создают соответствующие требования к опыту руководства предприятия, на котором лежит обязанность эффективной организации производства с целью максимального извлечения прибыли коммерческой организацией.

2 Обоснования необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процесса в ОАО «КИК»

2.1 Организационно-управленческая и функциональная структуры ОАО «КИК»

На предприятии существует линейно-функциональная структура управления (рисунок 1), которая основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя – функциональных руководителей.

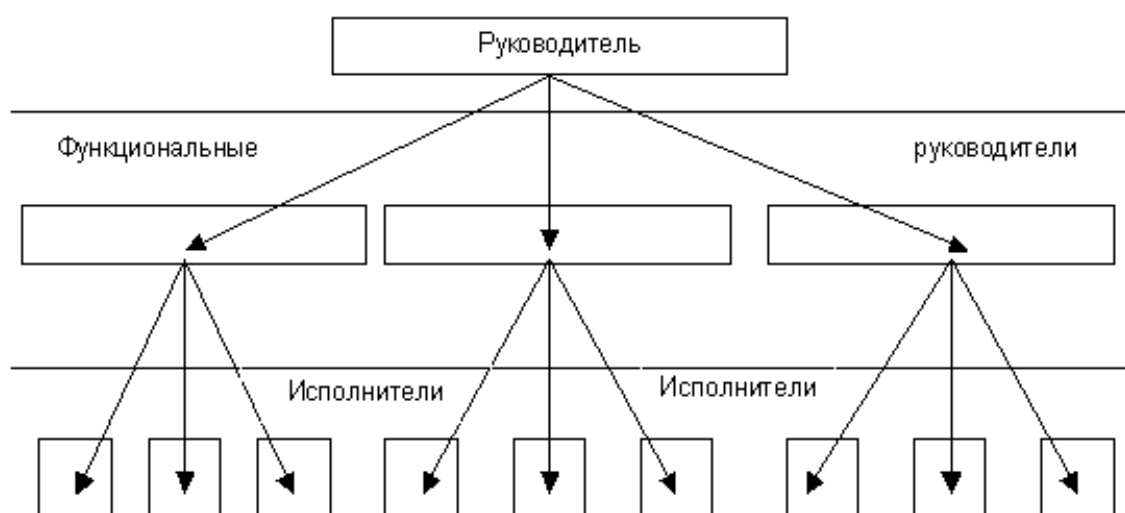


Рисунок 1 – Линейно-функциональная структура управления

Система управления – это совокупность элементов, образующих иерархию контуров циркуляции и преобразования информации в процессе реализации концепции управления, направленная на обеспечение соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации.

На предприятии имеются основополагающие документы, регламентирующие штатный управленческий процесс: устав, законодательные и нормативные акты, трудовые соглашения, должностные инструкции и т.д. С

помощью этих документов устанавливается определенный порядок и поддерживается трудовая и исполнительская дисциплина [64].

Во главе системы управления предприятием стоит директор, осуществляющий общее руководство деятельностью компании (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура

Функциональная модель управления описывает совокупность выполняемых системой функций, характеризует морфологию системы (ее построение) – состав функциональных подсистем, их взаимосвязи (рисунок 3).

В непосредственном подчинении у директора находятся его Заместители по геодезии и строительству, юрист, ОМТС, Главный бухгалтер, секретарь и отдел кадров.

Заместителю по геодезии подчиняются инженеры геодезисты, производящие изучение земельных участков на возможность проведения на них строительных работ, а так же выявляющих особенности проведения работ.

Заместитель по строительству возглавляет самый большой отдел, осуществляющий проведение строительных работ.

Главный бухгалтер руководит бухгалтерией и входящим в её состав программистом.

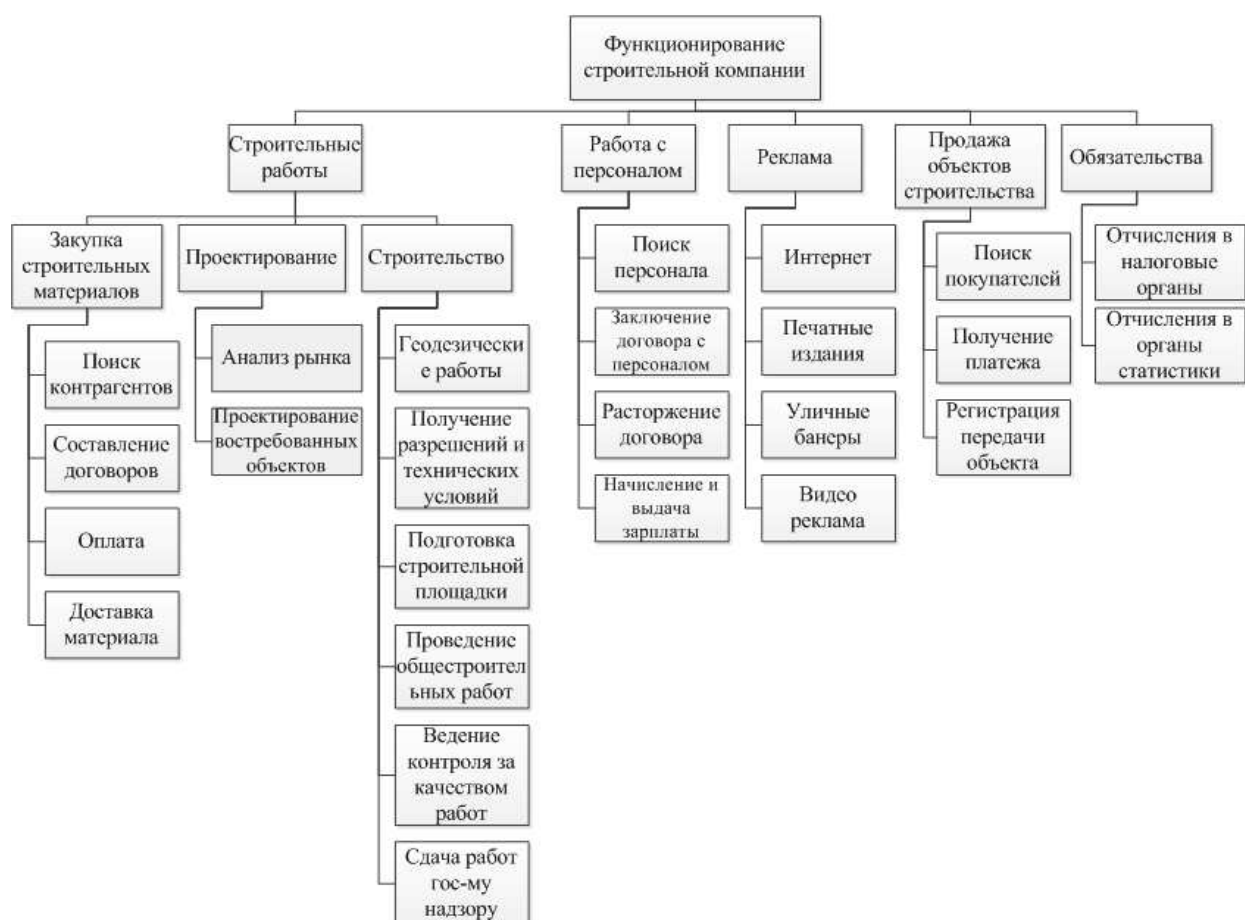


Рисунок 3 – Функциональная модель

Административный персонал, во главе с директором осуществляет следующие функции:

1) Юрист занимается обеспечением юридического сопровождения деятельности предприятия.

2) Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) занимается закупкой материалов, инструментов, техники и запасных частей, необходимых для непрерывной деятельности.

3) Бухгалтерия. В отдел бухгалтерии входят несколько специалистов. Главный бухгалтер отвечает за общее руководство деятельностью бухгалтерии и своевременную сдачу бухгалтерской (налоговой) и статистической

отчётности в соответствующие государственные органы, предоставляет информацию директору о финансовых потоках на предприятии.

Бухгалтер материальной группы ведёт учёт поступающих и выбывающих товарно-материальных ценностей, в т.ч. выполненных работ.

Бухгалтер-расчётчик ведёт расчёт и начисление заработной платы работникам.

4) Секретарь отвечает за учёт поступающей и исходящей корреспонденции. Должность секретаря включает в себя должность специалиста по охране труда.

5) Отдел кадров осуществляет поиск, приём, перемещение и увольнение работников предприятия, ведение трудовых книжек работников.

6) Заместитель директора по строительству отвечает за всю цепочку осуществления строительных работ, начиная от её проектирования в планово-техническом отделе и заканчивая её сдаче заказчиком.

7) Заместитель директора по геодезии руководит инженерами геодезистами, которые занимаются геологическими изысканиями на стадии подготовки документов для проектной документации.

Непосредственно строительными работами руководит заместитель директора по строительству. В рамках строительных работ выполняются следующие функции:

1) Специалисты планово-экономического отдела (ПЭО) ведут экономический расчёт стоимости работ, целесообразность таких работ.

2) Производственно-технический отдел (ПТО) занимается проектированием зданий и сооружений. Кроме того, ПТО ведёт учёт объёма выполненных работ.

3) Отдел надзора осуществляет круглосуточный контроль на всех стадиях строительства за соблюдением качества работ.

4) Руководитель строительных проектов – специалист, отвечающий за строительство конкретного объекта. В его непосредственном подчинении находятся мастера прорабы, которые руководят рабочими. Данные

специалисты осуществляют непосредственное проведение общестроительных работ.

5) Архитектор дизайнер выполняет архитектурно-дизайнерские работы по разработке новых проектов, реконструкции существующих.

6) Главный энергетик отвечает за бесперебойную подачу электроэнергии на строительные площадки, работу кранов.

7) Главный механик руководит водителями и следит за техническим состоянием автомобильного парка предприятия.

2.2 Анализ информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами

Договорная работа организации должна обеспечивать:

– своевременное согласование и заключение договоров с контрагентами организации на условиях, максимально удовлетворяющих ее экономические интересы;

– строгий контроль исполнения условий договора, как организацией, так и контрагентами;

– выявление и устранение причин, вызывающих неисполнение или ненадлежащее исполнение договоров.

В проведении договорной работы организации принимают участие не только юридическая служба, но и другие структурные подразделения организации в силу возложенных на них функциональных обязанностей [20].

При разработке или согласовании поступившего от контрагента договора, специалисты организации должны:

– обеспечивать соответствие договора действующему законодательству по форме и содержанию;

– максимально способствовать обеспечению экономических интересов своей организации;

– контролировать соответствие документации контрагентов на право выполнения работ (оказания услуг).

Для своевременной координации деятельности структурных подразделений в части исполнения условий договоров, руководству организации необходимо разработать и утвердить правила документооборота. Такие правила должны устанавливать единый порядок заключения, изменения и прекращения заключаемых договоров, а также устанавливать правила их учета, хранения, контроля исполнения договорных обязательств.

В рассматриваемом предприятии учёт договоров, как рассмотрено выше, начинается с поступления заявки директору предприятия, который единолично принимает решение о возможности или невозможности исполнения заявки. Подобная схема принятия решений руководством предприятия самая распространённая, однако, в связи со спецификой деятельности такой подход часто создаёт трудности в исполнении условий договора.

Специфика в данном случае заключается в том, что существует большое количество нормативных документов регулирующих строительство различного рода объектов. При этом, помимо общегосударственных нормативно-правовых актов, в крупных корпорациях существуют внутренние правила ведения работ, которые необходимо читать при принятии решений. В связи с этим, большой ошибкой является отсутствие в системе принятия решений директором о заключении договора мнения специалистов ПТО и ПЭО, что периодически приводит к ситуации, когда предприятием заключён договор, а возможности проведения работ в срок отсутствуют, что приводит к финансовым санкциям со стороны заказчика и негативно влияет на репутацию компании.

Кроме того, на стадии согласования заявки необходимо направлять в юридическую службу запрос о проверке контрагента на «добросовестность».

Подобная проверка контрагентов часто игнорируется руководством организаций, в результате чего взыскание оплаты за выполненные работы бывает невозможным, в связи с тем, что заказчик был «фирмой однодневкой»,

задачей которой было принятие работ и передача их другой организации без оплаты стоимости работ подрядчику.

Следующим негативным моментом в существующей системе учёта договоров является отсутствие системы согласования условий договора внутри предприятия. Согласование условий договора не проводится никакими отделами кроме юриста, который и изготавливает данный договор и передаёт его на подписание директору. Суть проблемы в том, что даже при наличии согласованной специалистами ПТО и ПЭО заявки, всегда присутствует человеческий фактор, когда юрист неверно указывает наименование работ или их цену, ошибается в установлении сроков производства работ. Директор же, как правило, данные моменты не контролирует, доверяя их специалистам.

Самую большую сложность в учёте договоров вызывает исполнение договора после его заключения.

Здесь необходимо отметить, что все договора содержат спецификации, сметы, проекты, которые являются неотъемлемой частью договоров и содержат условия о наименовании работ, технических условиях, количестве, цене, сроках и т.п.

После подписания договора обеими сторонами юристом изготавливаются копии в двух экземплярах и передаются в бухгалтерию для выставления счёта и в ПТО для направления задания начальнику производства работ.

При этом в процессе исполнения конкретной спецификации она зачастую подвергается корректировке до десяти раз. И каждый раз юрист направляет исправленные копии документа в бухгалтерию и ПТО, что часто приводит к путанице – какая из редакций является действующей.

Внедрение электронной системы управления договорами позволит в значительной степени облегчить учёт исполнения договоров, когда ответственное лицо всегда бы видело действующую редакцию документа.

С аналогичной проблемой сталкиваются и непосредственно на производстве работ, когда из ПТО поступали новые редакции документов, и зачастую начальники и мастера запускали в работу не ту работы, что были

согласованы в конечной редакции документа. Это создаёт как дополнительные расходы для компании, так и приводит к срыву сроков по проведению работ.

Процесс учёта передачи работ между ответственными лицами является отдельной проблемой во многих строительных компаниях.

В результате использования существующей системы учёта передачи работ от одного подразделения к другому часто складывается ситуация, когда при передаче результатов работ в бухгалтерию перечень работ расходится с данными договоров, которые имеются в бухгалтерии.

Внедрение единой системы учёта исполнения договоров в электронном виде в данном случае позволит свести к минимуму наличие ошибок в наименовании изготавливаемой и отгружаемой продукции.

Кроме того, занесение в единую информационную систему данных по договору, спецификациям, исполнению спецификаций, исполнению заказчиком условий оплаты, позволит юридической службе оперативно получать информацию и предпринимать действия по претензионной работе с заказчиками и минимизации потери предприятия от несвоевременного исполнения заказов или несвоевременной оплаты заказчиками.

Отдельной проблемой в обеспечении учёта договоров на предприятии и их исполнения является уровень внедрения в организации информационных технологий.

Каждый кабинет административного корпуса обеспечен стационарным телефоном, что обеспечивает оперативную связь между отдельными кабинетами и с контрагентами. Кроме того, в организации действует корпоративная мобильная связь и каждому сотруднику административного персонала, а так же начальникам и мастерам производства установлены денежные ежемесячные лимиты по компенсации расходов на мобильную связь.

Каждый работник административного корпуса обеспечен персональным компьютером и многофункциональным устройством типа принтер-сканер-копир. На производстве, ввиду особенностей ведения работ, компьютеры отсутствуют, и весь учёт ведётся на бумажных носителях, данные с которых

приходится потом переносить в компьютеры работникам административного корпуса.

При этом имеющиеся персональные компьютеры устаревшие и не всегда способны выполнять оперативно свои функции.

Все компьютеры объединены в локальную сеть с хранением общих данных на сервере, в качестве которого так же выступает персональный компьютер.

Все компьютеры обеспечены выходом в сеть интернет.

В качестве операционной системы на всех компьютерах установлена Windows XP. В качестве офисной программы выступает Microsoft Office 2003. Из иного программного обеспечения установлены сторонние браузеры Opera, Chrome и др., а так же программа «1С: УПП 8» на компьютерах бухгалтеров.

Иными источниками получения информации с целью исполнения должностных обязанностей выступают тематические для конкретного специалиста журналы и книги.

Таким образом, уровень современного обеспечения компании информационными технологиями находится на низком уровне. Все работники выказывают недовольство уровнем быстродействия персональных компьютеров, постоянным «подвисанием» программ, отсутствием компьютеров на местах производства работ, а так же соответственно их отсутствием в локальной сети.

В современных условиях деятельности организаций когда важна оперативность в заключении договоров, когда существует значительная степень делегирования полномочий и ответственности от руководителя организации к руководителям структурных подразделений, специалистам, необходимо выстраивать чёткую модель системы управления договорами в организации и максимально автоматизировать её, тем самым исключая возможные потери данных и их несвоевременные поступления, которые часто происходят с материальными (бумажными) носителями.

2.3 Выбор программного обеспечения для системы управления договорами предприятия

Все компании работают с договорами, а их общее количество составляет от 10 до 25% всех документов – это договоры, приложения, допсоглашения, протоколы, счета на оплату, акты и так далее.

Автоматизация работы с договорными документами очень важна. Она снижает риски по задержкам выполнения условий и оплат, разгружает ключевых сотрудников, обеспечивает финансовую стабильность.

Программные продукты управления договорами автоматизируют систему финансового управления в разрезе договорной деятельности. В части документооборота систематизируются и упрощаются все процессы работы с договорами: подготовка договоров, согласование, исполнение и хранение. Расширенная аналитика и отслеживание ключевых процессов позволяет контролировать и анализировать договорную деятельность во всех ее аспектах, избежать издержек, обусловленных несистемной работой с договорами, разрозненным хранением документов и отсутствием актуальной информации. Такие программы дают возможность взаимосвязано планировать, контролировать и анализировать договорную деятельность, фиксировать все изменения статусов и параметров договоров, предоставлять полную, актуальную и структурированную информацию [35].

На современном рынке программного обеспечения в части учёта и управления договорами присутствует большое количество предложений с разными направленностями в сфере экономической деятельности, стоимости продукта, особенностями построения многопользовательских интерфейсов, управления и визуализации.

Программное обеспечение по учёту договоров будет выбираться из существующих программ в связи с тем, что самостоятельная разработка и внедрение такой программы обусловлены необходимостью постоянного

последующего сопровождения по обслуживанию программного продукта, что будет невозможно.

Кроме того, на рынке программного обеспечения уже существует достаточное количество как платных, так и ограниченно бесплатных продуктов по учёту договоров, что так же делает нецелесообразным самостоятельную разработку и внедрение программы по учёту договоров на предприятии, так как их функционал разнообразен и достаточен для выполнения ставящихся задач.

В качестве наиболее подходящей программы по учёту договоров при существующем уровне компьютеризации на предприятии, необходимо выбрать программу, отвечающую следующим критериям:

- 1) поддержка работы в сети, в том числе в демонстрационной версии;
- 2) возможность настройки уровней доступа для каждого пользователя;
- 3) удобный учёт (ведение реестра) договоров;
- 4) согласование условий договоров в электронном виде через направление каждому из пользователей проекта с оповещением об исполнении;
- 5) удобная возможность отслеживания сроков действия договоров;
- 6) удобная возможность отслеживания исполнения договоров;
- 7) возможна интеграция программы с 1С;
- 8) простота в использовании – интуитивно понятный интерфейс;
- 9) возможность опробовать программу в демонстрационной версии на длительный период для выявления её эффективности для предприятия;
- 10) финансовая доступность программы.

Рассмотрим ряд программ на выявление соответствия заданным критериям и отбора наиболее подходящей программы.

В качестве программ для рассмотрения выбираем программы, предоставляющие возможность ознакомления с их функционалом без составления специальных заявок.

Система оперативного управления Кларис

Кларис – web система регистрации, согласования и хранения реестра договоров компании. На рисунке 4 показано главное окно программы Кларис – реестр договоров.

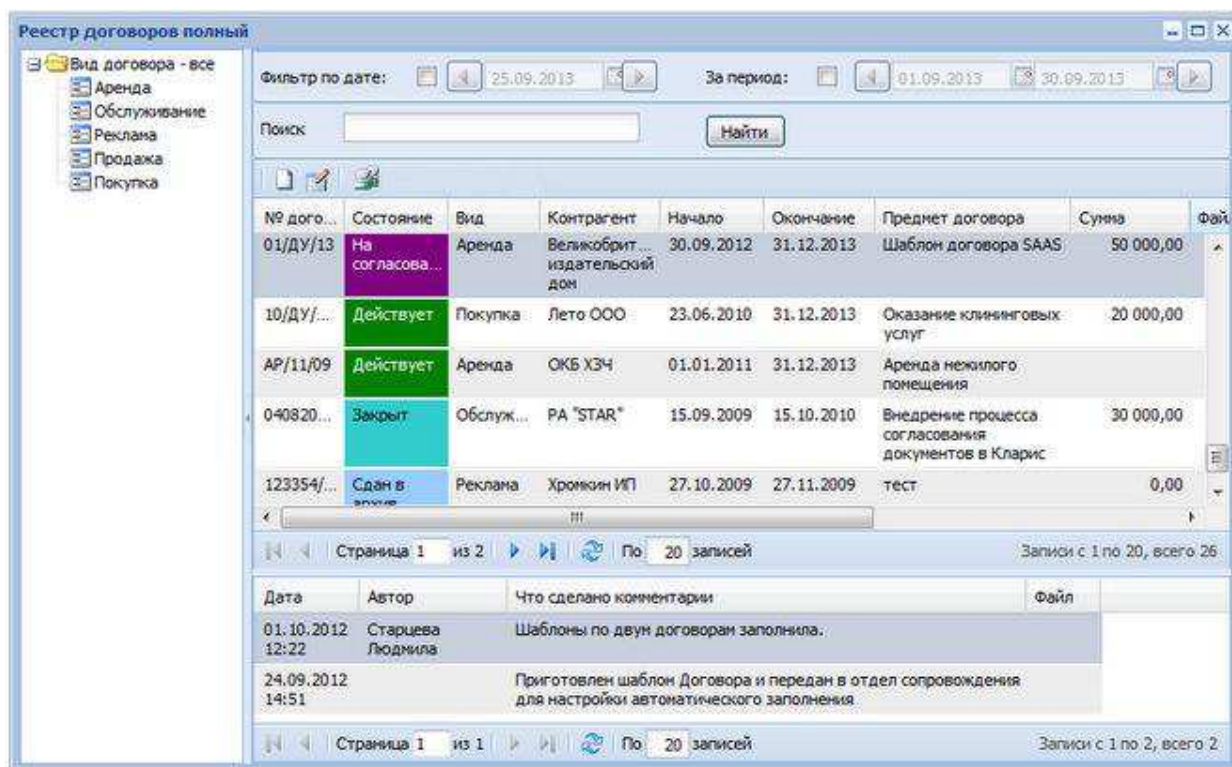


Рисунок 4 – Реестр договоров

Основные возможности модуля Кларис Управление договорами:

- ведение реестра договоров;
- согласование договоров – произвольные маршруты, листы согласования;
- контроль исполнения договоров: отслеживание сроков;
- ограничение и разделение доступа: каждый сотрудник видит лишь то, что нужно для работы;
- история изменения договора протоколируется, с указанием автора и времени изменения.

Бесплатный пробный период программы составляет 30 дней.

Стоимость аренды программы – использование программы в «облаке», на пять пользователей составляет 2 250,00 руб. в месяц или 35 000,00 руб. за установку программы на сервер организации. Настройка программы и обучение персонала обойдутся ещё не менее чем в 35 000,00 руб.

Программа по учёту договоров IT Audit

Программа IT Audit предназначена для создания, согласования и учета договоров в организации (рисунок 5).

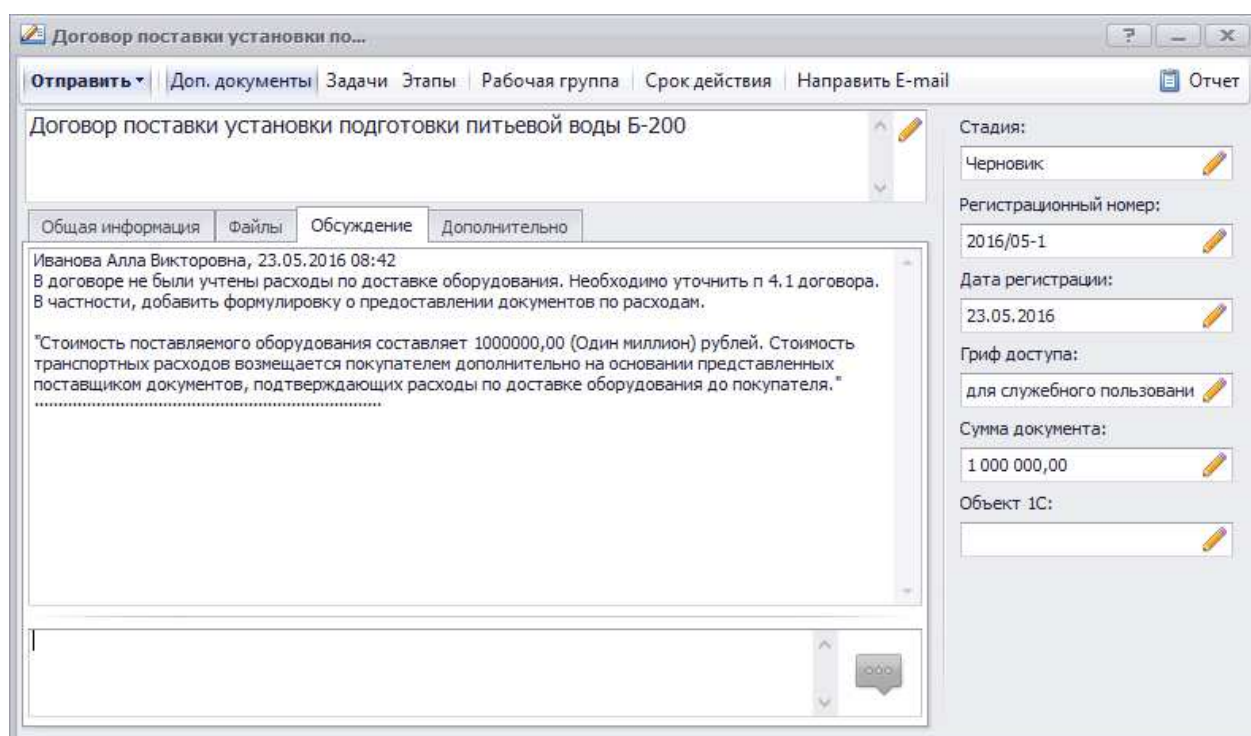


Рисунок 5 – Программа по учёту договоров IT Audit

Основные возможности программы IT Audit:

- создание договоров по шаблонам;
- отслеживание сроков исполнения обязательств по договорам;
- возможность согласования;
- информация по договорам и контрагентам может быть загружена из 1С: Предприятие. Контрагенты могут быть загружены из файла Excel;
- создание и отслеживание задач для сотрудников;
- создание календаря занятости сотрудника;

- формирование журналов заказов по контрагентам;
- справочник Номенклатура предназначен для хранения информации о товарах, продукции, услугах, предназначенных для продажи при оформлении заказа. Справочник имеет многоуровневую, иерархическую структуру;
- программа позволяет организовать работу в локальной сети и работу через Интернет. Серверная часть программы устанавливается на сервер, клиентская часть – на компьютеры пользователей программы.

Бесплатный пробный период программы составляет 30 дней.

Стоимость лицензии на один клиентский модуль Документы составляет 1 500,00 руб. Стоимость модулей Контрагенты и Задачи обойдутся ещё в 750,00 и 1 250,00 руб. соответственно.

Дополнительно приобретается серверная лицензия за 7 500,00 руб.

Договор Партнёр

Программа для работы с договорами, обладающая следующим функционалом:

- возможность формирования реестра договоров;
- согласование договоров;
- отслеживание исполнения договоров, в том числе по срокам исполнения стадий договора;
- прикрепление файлов к программе;
- определение уровней доступа;
- информация по договорам и контрагентам может быть загружена из 1С: Предприятие;
- учёт судебных дел;
- учёт входящей и исходящей корреспонденции;
- ведение реестра доверенностей и лицензий;
- учёт тендеров, в которых участвует организация.

На рисунке 6 показано главное окно программы Договор Партнер.

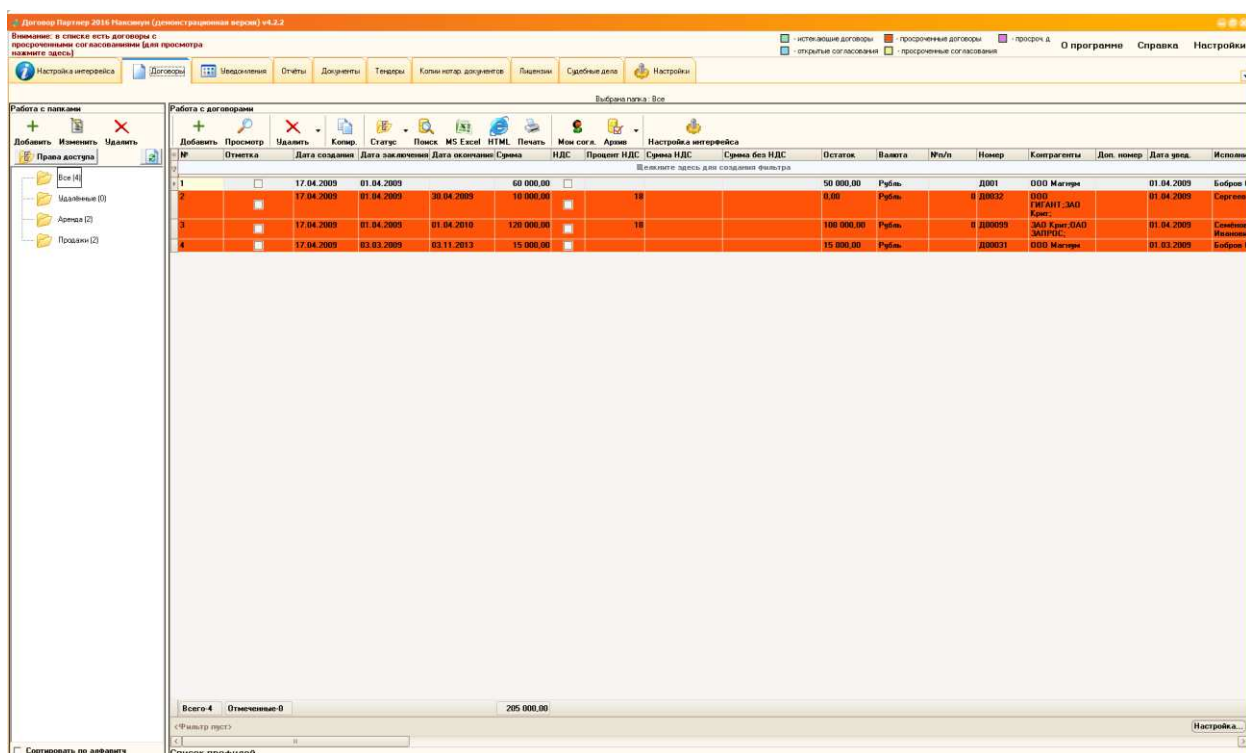


Рисунок 6 – Договор Партнер

Пробный режим программы включает в себя возможность хранить в ней не более 20 договоров, а так же не доступен сетевой режим работы программы.

Стоимость лицензии на одного пользователя составляет 7 200,00 рублей. Стоимость подключения дополнительных пользователей обойдётся в 1 800,00 руб., за каждого пользователя.

Респект: Учёт договоров

Основные возможности:

- подготовка договоров по шаблонам, хранение связанных документов, произвольные поля договора;
- согласование договоров с отслеживанием этапов и листа согласования;
- ведение реестра договоров, с возможностью фильтрации;
- создание шаблонов документов;
- планирование и контроль: план платежей и исполнения, данные об исполнении и оплате, план-факт анализ;
- полная интеграция в типовые конфигурации 1С.

На рисунке 7 показано главное окно программы Респект: Учёт договоров.

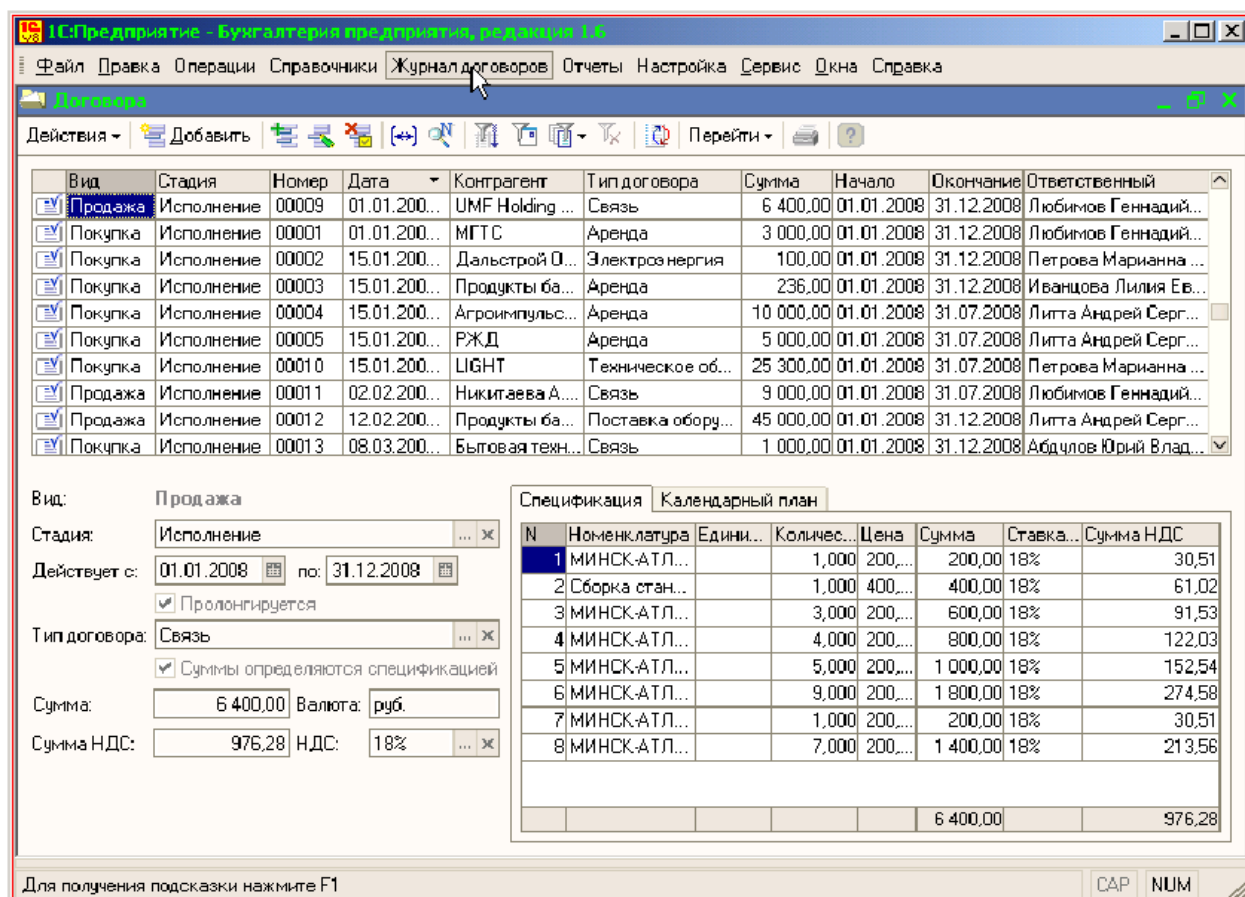


Рисунок 7 – Респект: Учет договоров

Демонстрационный период не предусмотрен. Ознакомиться с программой в демонстрационном режиме можно на специальном демо сервере.

Стоимость лицензии для 1С:УПП составляет 24 200,00 руб. и не имеет ограничений по количеству пользователей, однако, программа поставляется как дополнение к основной конфигурации 1С: УПП и для дополнительных рабочих мест необходимо приобретение дополнительных лицензий для рабочих мест 1С.

Кроме того, программа имеет абонентское годовое сопровождение в размере 5 000,00 руб.

«Ведение договоров 5.5»

Функционал программы включает в себя:

- возможность организовать разделение прав доступа при совместной работе с договорами по сети;
- в программе ведется журнал договоров, на каждый договор составляется карточка договора;
- возможность настройки правила формирования номера договора (в том числе для каждого филиала);
- оповещения по незакрытым договорам, по которым скоро истекает срок действия, по поэтапной оплате, о задержке согласования договора, по дополнительным соглашениям;
- возможность вставки «оригинала» договора в любом формате;
- учет этапов договора;
- учет договоров, дополнительных соглашений, субподрядных договоров, спецификаций, протоколов разногласий, актов сдачи-приемки;
- поэтапная оплата по договору;
- согласование договора;
- функции отправки уведомлений по e-mail контрагентам, ответственным и согласующим лицам с возможностью привязки файлов, функции хранения сообщений и поиска по ним;
- возможность подробного ведения логов работы пользователей в программе;
- формирование договора в MS Word по шаблону (как внутреннему в программе так и на базе шаблонов MS Word.dot);
- возможность ведения договоров любого количества филиалов;
- экспорт в MS Excel выбранных полей результата поиска по журналам договоров и контрагентов.

На рисунке 8 изображено главное окно программы «Ведение договоров 5.5».

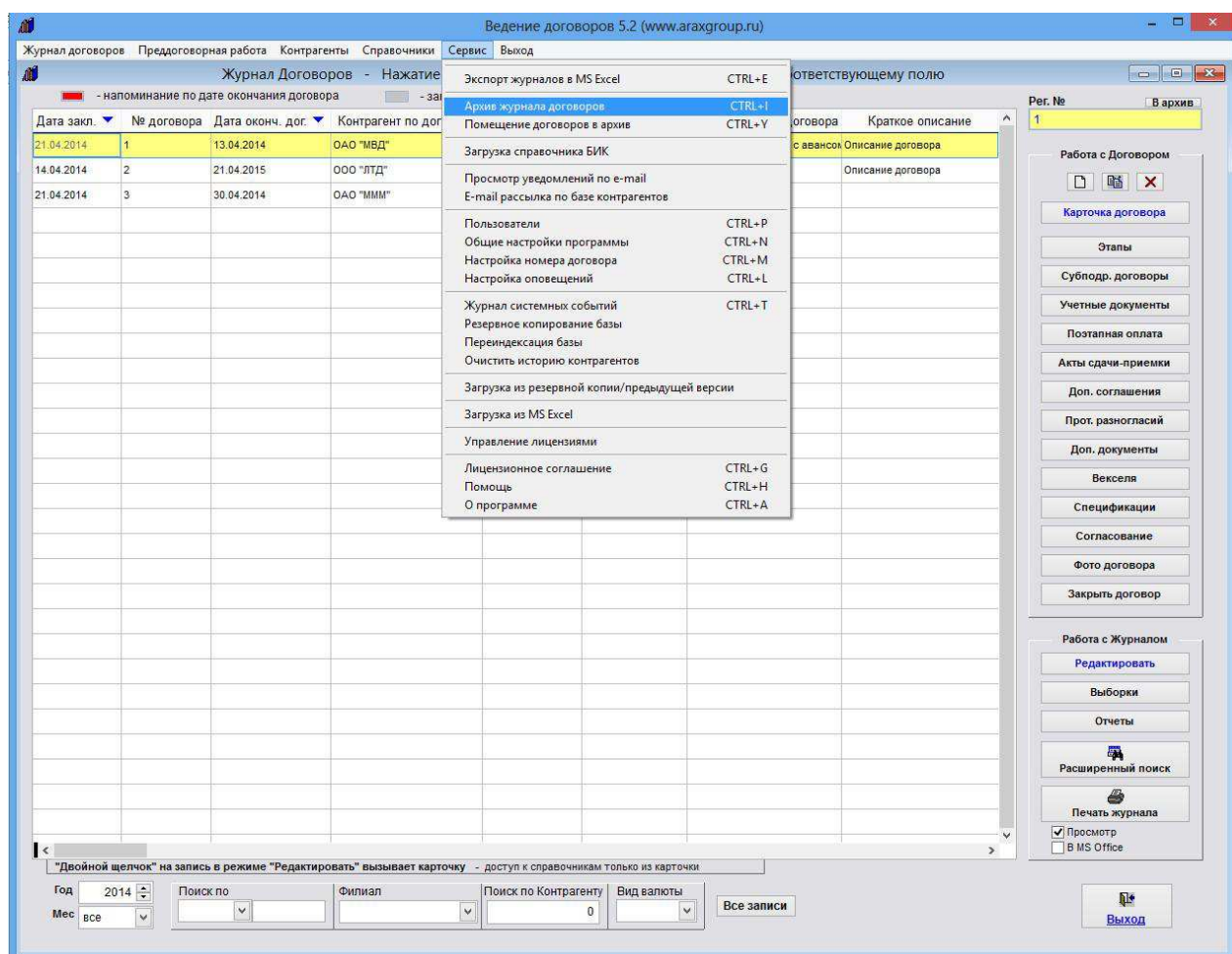


Рисунок 8 – Ведение договоров 5.5

Демонстрационный период действия программы включает в себя возможность учёта 100 договоров без ограничений работы в сети.

Стоимость лицензии составляет 12 000,00 руб. за базовую версию на одно рабочее место и по 6 000,00 руб. за каждое последующее рабочее место.

Проведём сравнительную характеристику рассмотренных программ, с целью выявления наиболее подходящего продукта для внедрения на предприятие (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика программных продуктов

№ п/п	Критерий	Кларис	IT Audit	Договор партнёр	Респект: Учёт договоров	Ведение договоров 5.5
1	Поддержка работы в сети, в том числе в демо-версии	+	+	-	-	+
2	Возможность настройки уровней доступа для каждого пользователя	+	+	+	+	+
3	Удобный учёт (ведение реестра) договоров	+	+	+	-	+
4	Согласование условий договоров в электронном виде, через направление каждому из пользователей проекта, с оповещением об исполнении	+	+	+	+	+
5	Удобная возможность отслеживания сроков действия договоров	+	+	+	-	+
6	Удобная возможность отслеживания исполнения договоров	+	+	+	+	+
7	Возможна интеграция программы с 1С	-	+	+	+	+
8	Простота в использовании – интуитивно понятный интерфейс	+	-	-	-	+
9	Возможность опробовать программу в демонстрационной версии на длительный период, для выявления её эффективности для предприятия	+	+	-	-	+
10	Финансовая доступность программы*	70000	25000	16200	29200	48000
Итого:		8	8	7	4	9
* Финансовая доступность программы рассчитывалась исходя из стоимости установки комплекта на 5 рабочих мест.						

По результатам проведения сравнительных характеристик рассмотренных программ по функционалу, в качестве наиболее подходящей была выбрана программа «Ведение договоров 5.5».

При этом одним из важнейших плюсов данной программы является простота её интерфейса и интуитивное понимание отображаемой информации, что в значительной степени облегчит её внедрение на предприятии, так как

часть будущих пользователей данной программы не являются уверенными пользователями персонального компьютера.

Выбор данной программы обусловлен так же тем, что средний объём договоров на рассматриваемом предприятии составляет порядка 150 в год. Таким образом, период действия программы в демонстрационном режиме – 100 договоров, позволит максимально изучить эффект от внедрения программы.

Если же производить учёт только договоров на изготовление продукции со стороны предприятия и в последующем убирать закрытые договора в архив, выгружая по ним реестр в формате Execl, то использование такой программы становится фактически бесплатным для работы с текущими договорами на предприятии.

Кроме того, в функционале данной программы присутствует только необходимый набор функций для учёта договоров и отслеживания их исполнения, в то время как большинство конкурирующих программ перегружены дополнительным функционалом, что делает их интерфейс сложным для восприятия и, следовательно, не удобным в работе.

3 Реинжиниринг бизнес-процесса «Управление договорами» в ОАО «КИК»

3.1 Анализ бизнес-процесса управления договорами «AS IS»

Проанализируем действующую систему учёта и исполнения финансово-хозяйственных договоров в рассматриваемом предприятии, построив бизнес-единицу «Система учета договоров на предприятии» в программе компьютерного моделирования BPwin (AllFusion Process Modeler r7).

Построение модели бизнес-единицы «Система учета договоров на предприятии» начинается с описания функционирования информационной системы в целом в виде контекстной диаграммы, представленной на рисунке 9.

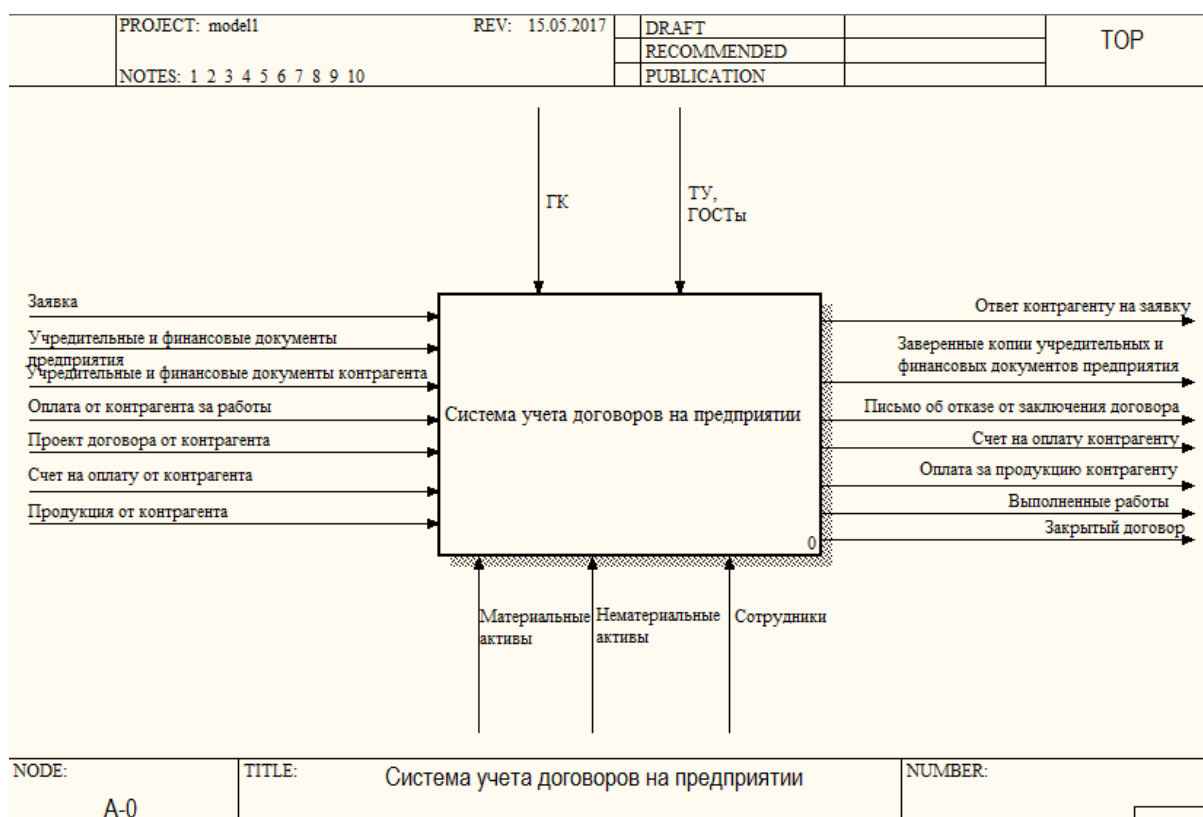


Рисунок 9 – Контекстная диаграмма А-0

Для того чтобы произвести учёт договоров на предприятии по договорам подряда, необходимо предоставить заявку контрагента, на основании которой

будет исполняться договор, реквизиты сторон в соответствии с их учредительными и финансовыми документами и получить оплату за работы. Если для выполнения работ необходимо закупить продукцию, то на входе получаем проект договора от контрагента, счёт на оплату от него и поставленную по такому договору продукцию, что будет использоваться в качестве входных данных.

После описания контекстной диаграммы проводится функциональная декомпозиция – система разбивается на подсистемы и каждая подсистема описывается отдельно.

Диаграммы IDEF3 дополняют IDEF0 и отображают причинно-следственные связи (рисунок 10).

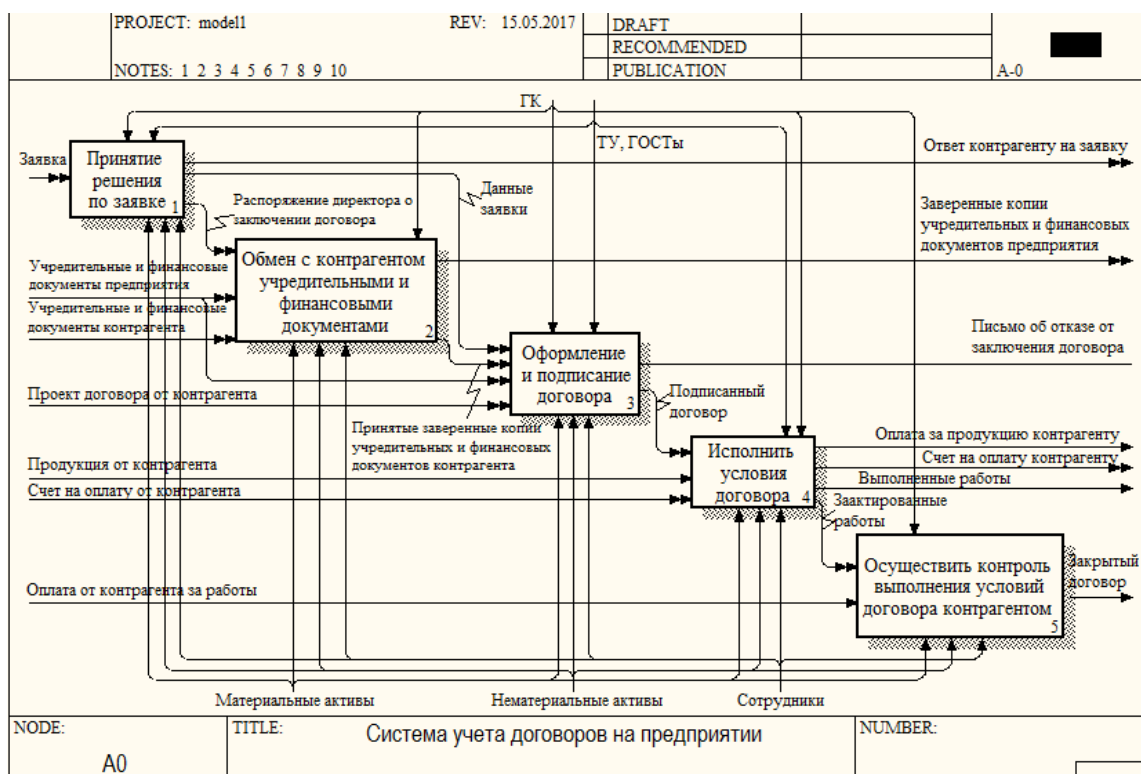


Рисунок 10 – Диаграмма декомпозиции

На первом этапе при поступлении заявки от контрагента на выполнение строительных работ по ней принимается решение директором, после чего на основании распоряжения директора и контрагент производят обмен учредительными и финансовыми документами с целью заключения договора.

Оформив и подписав договор, предприятие приступает к его исполнению и последующему контролю исполнения договора контрагентом.

Если же имеется необходимость заключить договор на поставку продукции для нужд предприятия, то на входе получаем проект договора от контрагента, заключаем договор, проводим его исполнение, а также проводим контроль исполнения условий договора контрагентом на протяжении всего действия договора.

После исполнения сторонами принятых на себя обязательств договора считаются исполненными и закрываются.

Если же контрагент не исполняет надлежащим образом условия договора, то юрист готовит исковое заявление в суд об исполнении условий договора.

Произведём дальнейшую декомпозицию диаграммы по каждой из подсистем. На рисунке 11 показана декомпозиция работы «Принятие решения по заявке».

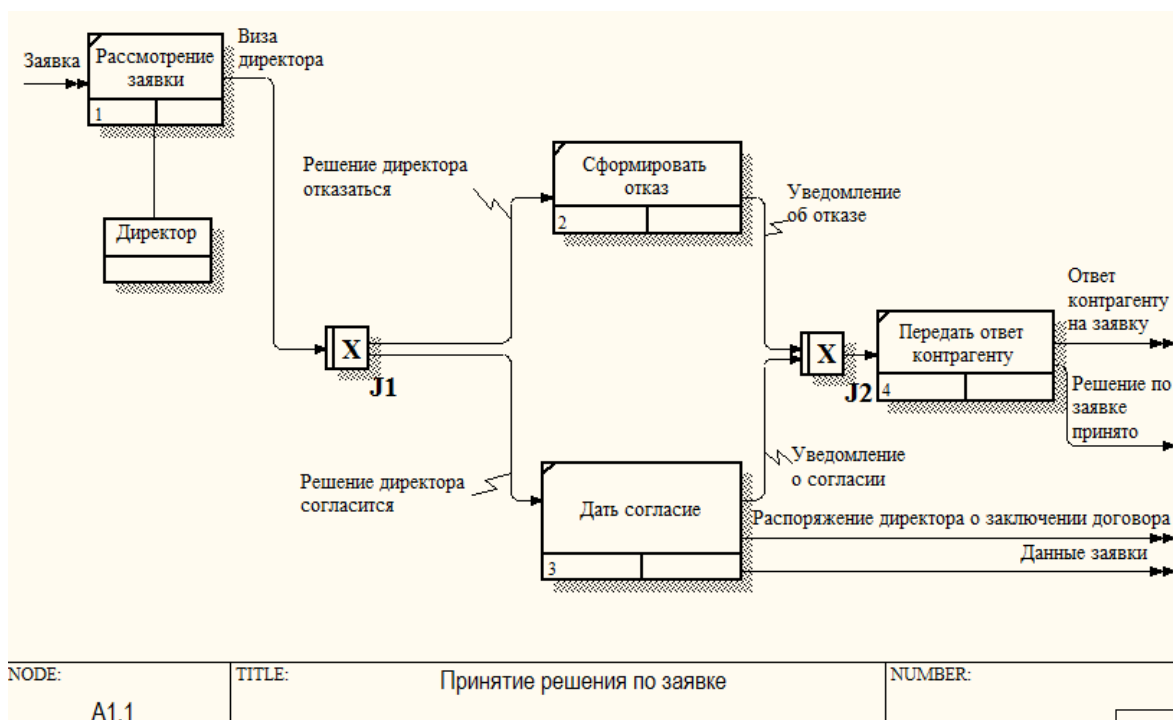


Рисунок 11 – Декомпозиция работы «Принятие решения по заявке»

Поступившая от контрагента заявка рассматривается директором и по ней принимается решение: отказ от заключения договора и исполнения заявки, либо принятие заявки, о чём контрагент уведомляется.

В случае принятия заявки от контрагента или необходимости заключения договора на поставку продукции для нужд предприятия директор выдаёт распоряжение об обмене учредительными и финансовыми документами с целью составления договора (рисунок 12).

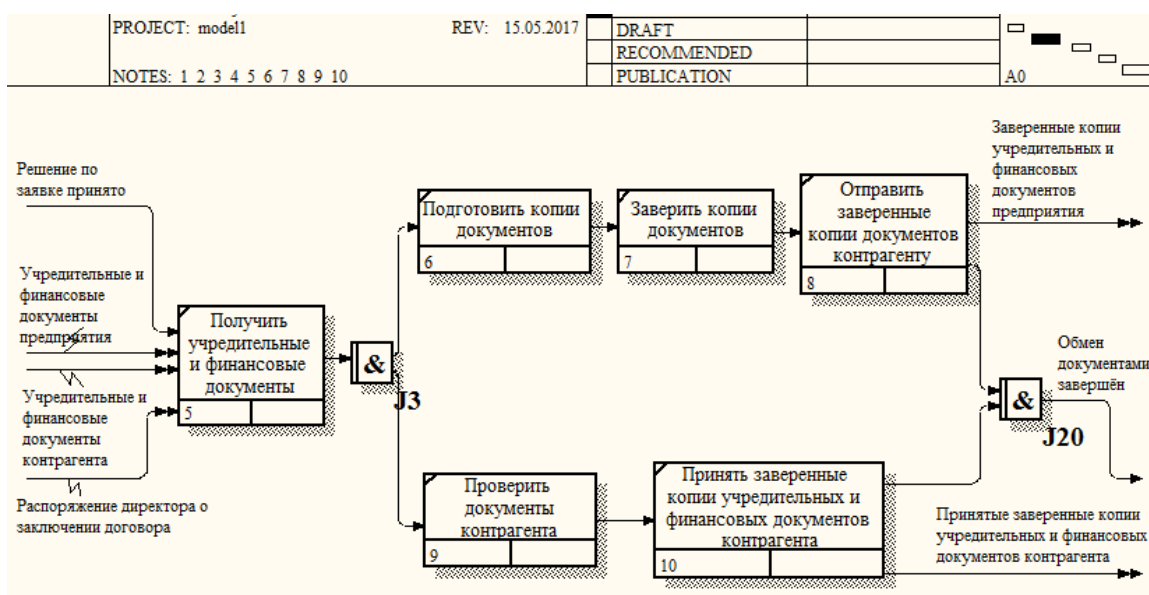


Рисунок 12 – Декомпозиция работы «Обмен с контрагентом учредительными и финансовыми документами»

Предприятие принимает от контрагента заверенные им копии учредительных и финансовых документов и в свою очередь изготавливает копии своих учредительных и финансовых документов, заверяя их, после чего направляет заверенные копии контрагенту.

После поступления от контрагента заверенных копий учредительных и финансовых документов юрист приступает к изготовлению договора или получает проект договора контрагента, если продукцию покупает предприятие (рисунок 13).

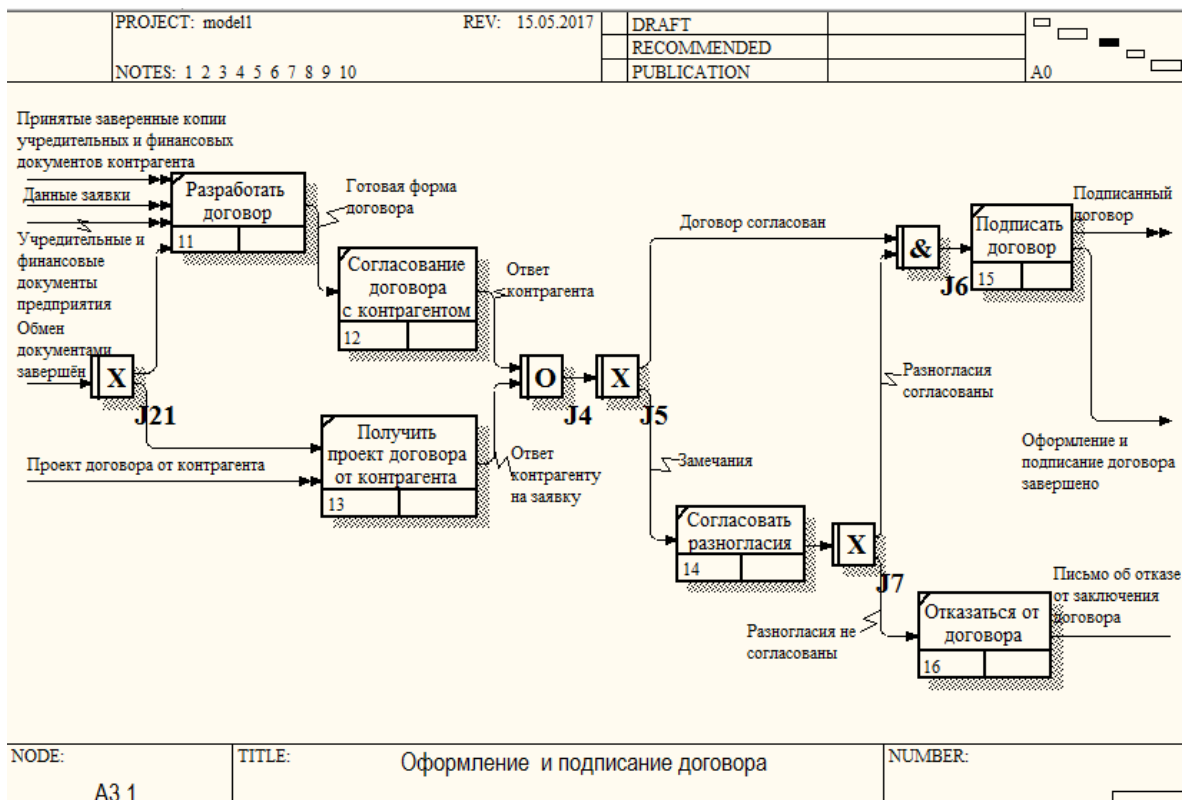


Рисунок 13 – Декомпозиция работы «Оформление и подписание договора»

После разработки договора или изучения проекта договора контрагента юрист проводит согласование условий договора с контрагентом. В случае отсутствия у сторон разногласий по договору такой договор подписывается ими и направляется на исполнение.

Если у сторон возникают разногласия по договору, стороны проводят работу по согласованию таких разногласий. В случае урегулирования всех спорных моментов договор подписывается и направляется на исполнение. При не достижении сторонами согласованных позиций по договору предприятие отказывается от заключения такого договора, о чём уведомляет вторую сторону.

Данные о предмете согласованного сторонами и подписанного договора направляются в бухгалтерию предприятия и в отдел планово-технического обеспечения (ПТО) (рисунок 14).

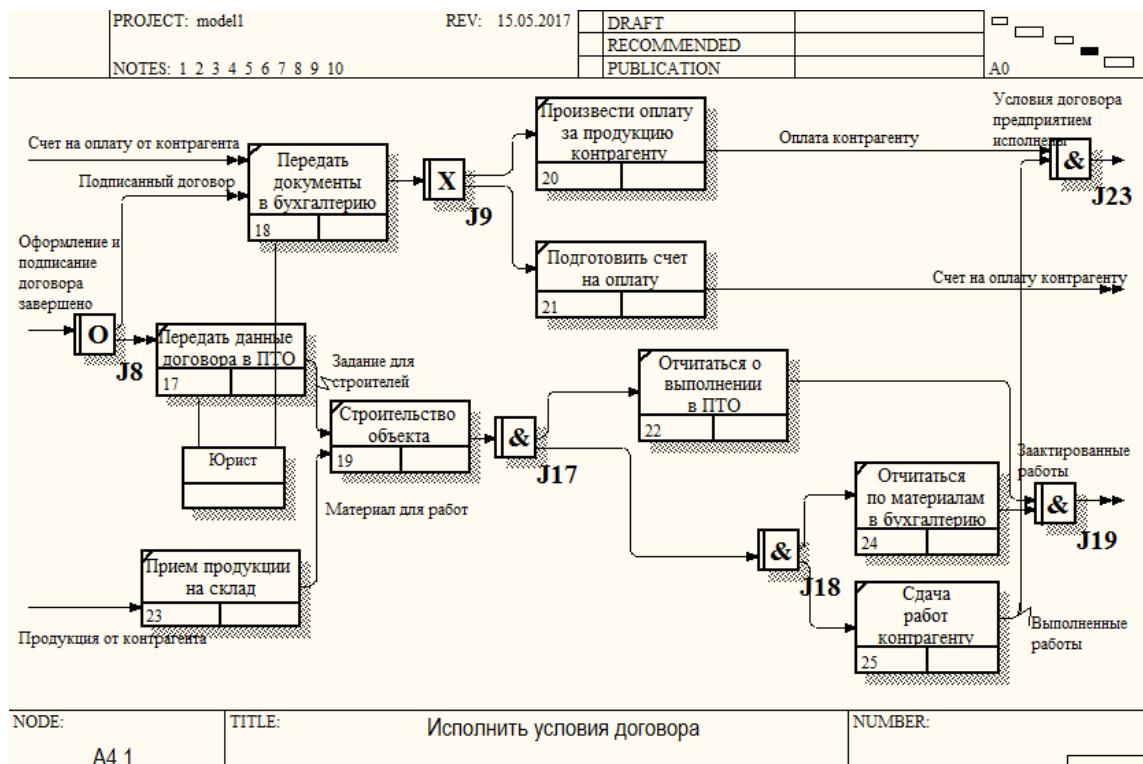


Рисунок 14 – Декомпозиция работы «Исполнение условий договора»

Бухгалтерия на основании предоставленных данных подготавливает и направляет контрагенту счёт на оплату в соответствии с условиями договора.

Если договор подписан о поставке продукции предприятию, то в бухгалтерию передаётся счёт на оплату продукции, на основании которого она производит оплату продукции контрагенту.

ПТО на основании данных договора готовит задание и передаёт его начальнику строительного проекта.

После завершения строительных работ в ПТО поступает отчёт о выполненных работах по специальным формам. На основании этих данных ПТО ведёт общий аналитический учёт работ и затраченных на них материалов.

Последним этапом при выполнении работ является сдача работ заказчику.

Начальник строительного проекта передаёт в бухгалтерию подписанные с заказчиком акты по унифицированным формам, на основании чего бухгалтерия учитывает у себя факт исполнения условий договора со стороны предприятия.

Если продукцию закупает предприятие, то последним этапом выступает получение продукции от контрагента, о чём начальник строительного проекта

так же передаёт данные в бухгалтерию для фиксации исполнения условий договора.

Помимо необходимости учёта исполнения условий договора самим предприятием, необходимо так же вести учёт исполнения условий договора контрагентом (рисунок 15).

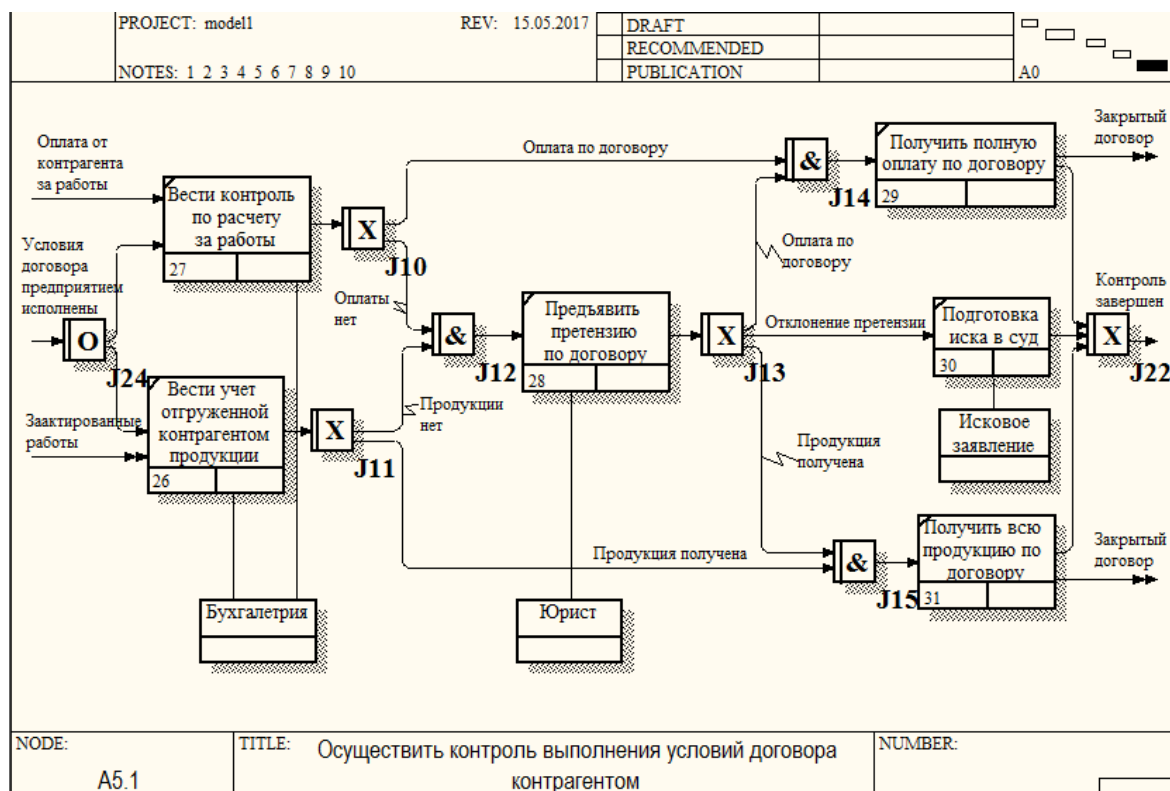


Рисунок 15 – Декомпозиция работы «Осуществление контроля выполнения условий договора контрагентом»

Данный контроль осуществляется бухгалтерией, которая проводит учёт поступающих от контрагента денежных средств, либо же продукции в счёт исполнения контрагентом своих обязательств по договору.

При поступлении полной оплаты от контрагента или отгрузки всей продукции контрагентом предприятию такой договор считается исполненным с его стороны.

В случае просрочки контрагентом исполнения своих обязательств, как по поставке продукции, так и по оплате выполненных работ, бухгалтерия передаёт

данные о наличии кредиторской задолженности юристу, который проводит претензионную работу с контрагентом.

Претензионная работа заканчивается либо получением оплаты от контрагента или отгрузкой продукции, либо подготовкой в суд искового заявления о взыскании с контрагента денежных средств по договору. На этом, учёт операций по исполнению договора считается завершённым.

Таким образом, существующая в организации система принятия руководством решений и взаимодействия отделов на всех стадиях, начиная с поступления заявки и заканчивая окончанием исполнения условий договоров, имеет ряд недостатков. В частности:

- принятие решений руководством без заключений специалистов о возможности и целесообразности выполнения заказов;
- отсутствие согласований договоров на стадии их подписания;
- отсутствие оперативного и безошибочного обмена данными между отделами по исполнению условий договоров;
- отсутствие оперативного и безошибочного обмена данными между отделами на стадии контроля исполнения условий договоров контрагентами.

3.2 Разработка новой модели процесса управления договорами

Проведём построение новой системы учёта и исполнения договоров в рассматриваемом предприятии, доработав бизнес-единицу «Система учета договоров на предприятии» в программе компьютерного моделирования BPwin (AllFusion Process Modeler r7).

Контекстная диаграмма А-0 и её описание ничем не отличаются от существующей на предприятии системы, т.к. входящие и исходящие данные, необходимые для работы по учёту договоров, а так же инструменты и персонал, силами которых будут выполняться работы, остаются неизменными. Диаграмма декомпозиции так же осталась неизменной.

Нашей задачей будет являться внесение усовершенствования системы на стадии рассмотрения заявки, согласования договора и учёта его исполнения между отделами.

Внесём изменения в существующую систему принятия и утверждения заявок (рисунок 16).

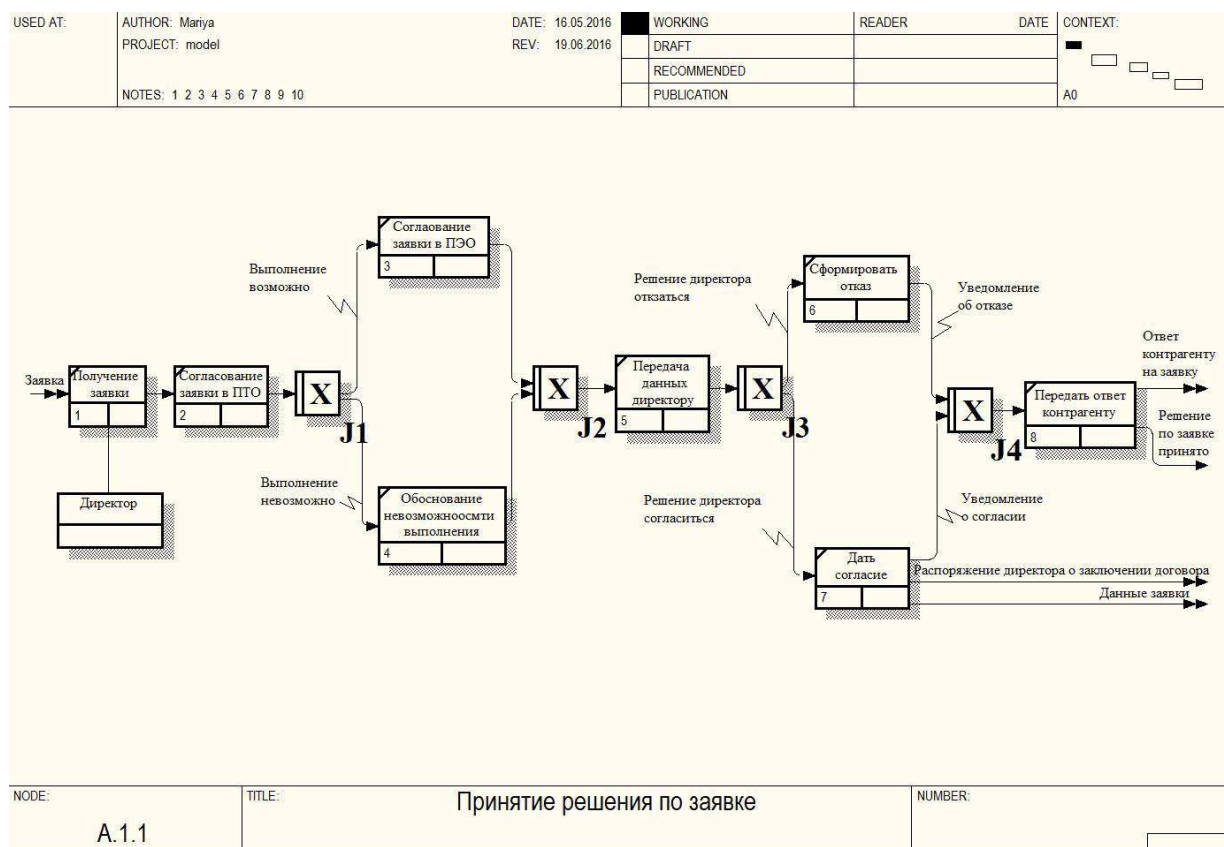


Рисунок 16 – Изменение декомпозиции работы «Принятие решения по заявке»

Сделаем систему принятия решений по поступающим заявкам многоступенчатой, когда директор на поступившей заявке ставит визу, направляя её в отдел планово-технического обеспечения.

В рассмотренной поступившей заявке ПТО указывает на возможность выполнения работ и согласует сроки, в течение которых работы могут быть выполнены. Кроме того, инженеры ПТО проводят расчёт необходимых работ для исполнения заявки.

Если ПТО приходит к выводу, что выполнение работ по заявке невозможно по какой-либо причине, то возвращает директору заявку с обоснованием невозможности её исполнения.

Если заявка согласована ПТО, она должна передаваться в планово-экономический отдел, для расчёта стоимости работ.

Обработанная таким образом заявка передаётся директору, который на основании заключения специалистов о возможности и экономической целесообразности выполнения работ принимает решение о направлении заказчику ответа о невозможности проведения работ по заявке в данном виде, либо о заключении договора с заказчиком и о передаче заявки в юридический отдел для дальнейшей работы и обмена сторонами необходимыми документами.

Последующая процедура обмена учредительными документами с контрагентом является стандартной для любого субъекта предпринимательской деятельности.

После обмена сторонами всеми необходимыми документами начинается процесс разработки внутреннего и внешнего согласования условий договора и его подписания. Внешняя структура согласования договора с контрагентом осталась неизменной.

Однако внутри работы «Оформление и подписание договора» были добавлены элементы внутреннего согласования договора на стадии его разработки (рисунок 17).

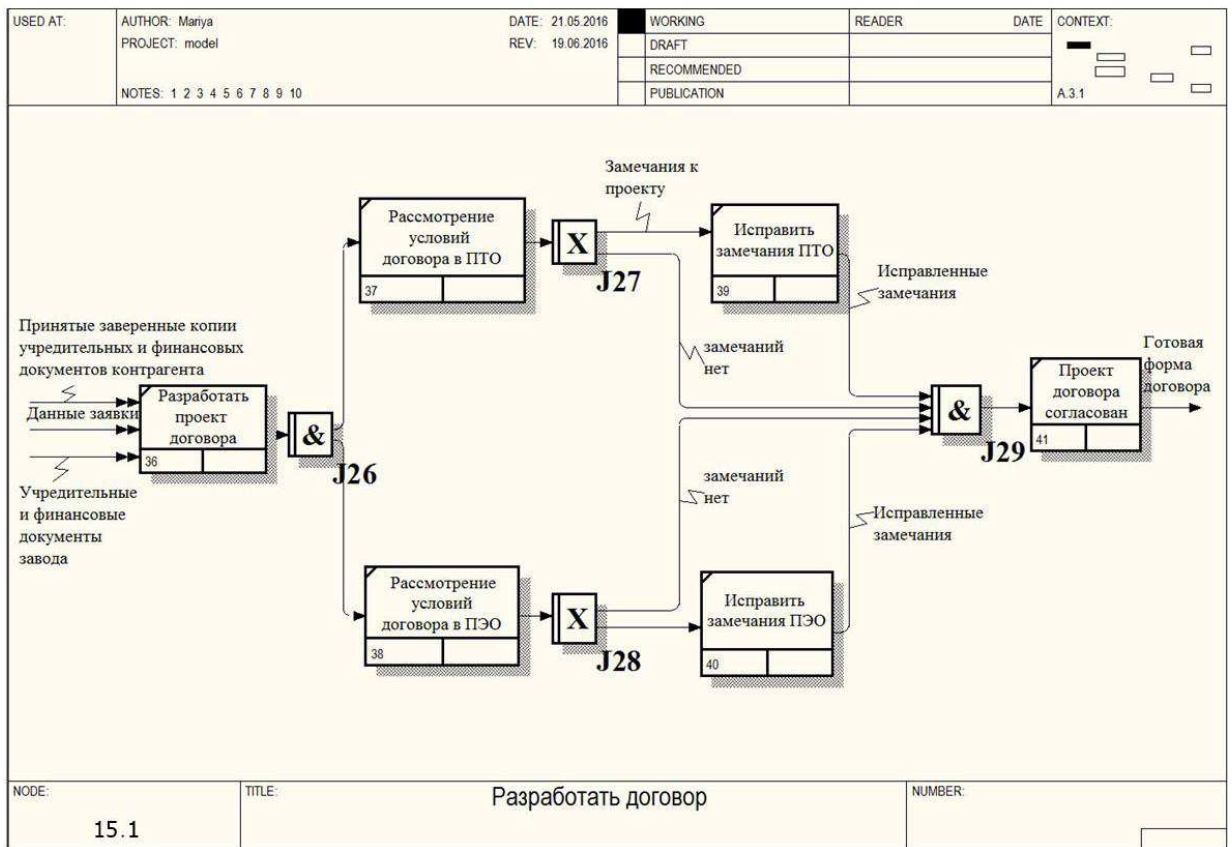


Рисунок 17 – Внутренняя структура согласования договора с контрагентом

Если в рассмотренной ранее существующей системе учёта договоров процедура разработки договора проводилась только юридическим отделом на основании данных заявки и поступивших от контрагента документов, то в предложенной системе учёта договоров в стадию разработки договора добавлены процедуры согласования условий договора с ПТО и ПЭО, которые должны проверить составленные юристом документы на наличие ошибок и согласовать их, если ошибки отсутствуют. Если же специалистами ПТО и ПЭО выявлены ошибки в проекте договора, то такой проект дорабатывается юридическим отделом.

После согласования проекта договора всеми отделами, такой договор направляется на согласование контрагенту и при достижении всех условий сторонами подписывается и передаётся на исполнение.

Схема системы исполнения договоров остаётся неизменной.

Основная проблема при практической реализации приведённой схемы, как уже указывалось ранее, заключается в том, что данный процесс не автоматизирован, что приводит к частым ошибкам, потери данных и соответственно экономическому ущербу предприятию.

Аналогичная ситуация складывается так же и с системой учёта исполнения условий договоров как контрагентами, так и самим предприятием.

Единственным с моей позиции недостатком такой системы контроля является отсутствие автоматизации такого процесса, в связи с чем, оперативное получение юридическим отделом необходимой информации весьма затруднительно и часто приводит к запоздалому реагированию на действия или бездействия с обеих сторон, что так же приводит к экономическим и репутационным потерям для предприятия.

Автоматизация работы с договорными документами очень важна. Она снижает риски по задержкам выполнения условий и оплат, разгружает ключевых сотрудников, обеспечивает финансовую стабильность.

Программные продукты управления договорами автоматизируют систему финансового управления в разрезе договорной деятельности. В части документооборота систематизируются и упрощаются все процессы работы с договорами: подготовка договоров, согласование, исполнение и хранение. Расширенная аналитика и отслеживание ключевых процессов позволяет контролировать и анализировать договорную деятельность во всех ее аспектах, избежать издержек, обусловленных несистемной работой с договорами, разрозненным хранением документов и отсутствием актуальной информации. Такие программы дают возможность взаимосвязано планировать, контролировать и анализировать договорную деятельность, фиксировать все изменения статусов и параметров договоров, предоставлять полную, актуальную и структурированную информацию.

В качестве наиболее подходящей для данной компании по функционалу была выбрана программа «Ведение договоров 5.5» от AraxGroup.

В функционале данной программы присутствует только необходимый набор функций для учёта договоров и отслеживания их исполнения, в то время как большинство конкурирующих программ перегружены дополнительным функционалом, что делает их интерфейс сложным для восприятия и, следовательно, не удобным в работе.

Автоматизация процесса учёта договоров позволяет иметь оперативный доступ к любому договору и получить по нему исчерпывающую информацию. А сам процесс согласования договора проходит в электронном режиме, что минимизирует время на согласование, исключает возможности потери данных на бумажных носителях и позволяет чётко определить ответственное за нарушение сроков лицо [27].

Таким образом, доработав существующую на предприятии систему управления договорами, пришли к выводу, что даже в хорошо построенной системе имеет место человеческий фактор, что связано с потерей данных, отсутствием оперативного информационного взаимодействия между отделами. Эти данные указали на необходимость внедрения на предприятии автоматизированной системы учёта договоров, которая бы свела к минимуму указанные недостатки существующей системы учёта.

В то же время, необходимо отметить, что для введения на предприятии автоматизированного учёта договоров и отслеживания их исполнения, необходимо создание соответствующей технической базы, когда все работники, обрабатывающие и передающие информацию обладают персональными компьютерами с достаточным уровнем быстродействия и соответствующим для выполнения задач программным обеспечением.

3.3 Внедрение информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами предприятия

В качестве программного обеспечения для автоматизированного учёта договоров на предприятии и отслеживания их исполнения была выбрана программа «Ведение договоров 5.5» от AraxGroup.

Внедрение данной программы на предприятии начинаем с установки дистрибутива на серверном компьютере.

Для запуска установленной программы на сервере необходимо запустить программный файл dogovor.exe.

На каждом рабочем месте, где будет запускаться программа, установили дистрибутив программы. Дистрибутив программы устанавливаем на персональных компьютерах директора, юриста, главного бухгалтера, начальника ПТО и начальника ПЭО.

Программа на каждом рабочем месте была установлена для автоматической регистрации в системе компонентов для работы со сканером, после установки папки с программой были удалены.

Также были удалены ярлыки в программной группе и на рабочем столе, созданные инсталлятором.

Через сетевое окружение нашли папку на сервере, нажали на нее правой кнопкой мыши и выбрали пункт меню «Подключить как сетевой диск».

В качестве имени диска выбрали Z, затем нажали кнопку «Готово».

После этого открыли этот сетевой диск и вынесли на рабочие столы каждого рабочего места ярлык с файла dogovor.exe

Программа на каждой рабочей станции будет запускаться через созданный ярлык.

Далее провели настройку доступа к программе для каждого пользователя.

В качестве администратора системы был установлен директор, обладающий всеми правами по управлению программой.

Для юриста был установлен уровень доступа «Пользователь». Для такого уровня доступны все функции программы, кроме раздела «Сервис», в котором происходит настройка программы.

Главному бухгалтеру и начальникам ПТО и ПЭО были присвоены уровни доступа «Только согласование».

После завершения установки программы и настройки доступа, приступили к непосредственной работе с договорами в программе.

В качестве примера работы с данной программой было рассмотрено внесение в неё договора с контрагентом на поставку железобетонных изделий.

Для добавления нового договора в журнал нажали кнопку «Создать новый договор» с изображением чистого листа в правом верхнем углу формы журнала договоров.

Была создана карточка договора. Номер проставляется автоматически или в соответствии с правилами формирования номера.

Так как на предприятии отсутствуют правила присвоения номеров договорам и они присваиваются в простой последовательности в не зависимости от типа договора или присваиваются контрагентами, присвоили договору номер, присвоенный ему ранее контрагентом – 14/11-05-15.

Заполнили нужные поля в карточке договора.

Далее внесли данные контрагента по данному договору. Так как в компании установлена система 1С:УПП, можно импортировать данные контрагенты из этой программы, чтобы избежать дублирования работы разными сотрудниками.

Закончив внесение данных контрагента и основных данных договора, прикрепили файл с договором в формате PDF (рисунок 22).

Файл формата PDF добавили в разделе «Фото договора».

Для прикрепления файлов Word и Excel в группе кнопок в правой части карточки договора нажимаем кнопку «Файлы Office». В данном разделе выбираем нужный договор и прикрепляем его к карточке.

Добавленный договор отобразился в журнале договоров.

Если номер договору сразу не присваивается, его можно занести в раздел (меню) «Преддоговорная работа». В данном случае преддоговорная работа не проводилась.

Для добавления/изменения ответственного по договору изменили значение поля Ответственный в карточке договора нажатием кнопки «+Ответственные» (щелчок на поле так же вызывает справочник ответственных).

Максимально у договора может быть до четырех ответственных – один основной и три дополнительных.

В данном случае, в качестве ответственного лица был установлен начальник ПТО.

Далее приступили к формированию спецификации к договору.

Для внесения спецификаций к договору нажали кнопку «Спецификации» (в группе кнопок в правой части формы карточки договора либо журнала договоров).

Добавили новую спецификацию к договору.

Заполнили нужные параметры спецификации – номер, дату, базис поставки, срок поставки.

Затем с помощью кнопки «Добавить пункт» добавили товарные позиции для выбранной спецификации, поле товар заполнили из справочника (двойной щелчок мышью по полю «Наименование продукции»), сумма НДС и итоговая сумма посчитались автоматически.

В данном случае в спецификации использовалось только две позиции. Программа верно в автоматическом режиме посчитала итоговую стоимость и сумму НДС.

После внесения всех данных по спецификации, нажали кнопку «Спецификация» с изображением принтера и спецификация сформировалась в MS Word.

Далее провели пробное согласование внесённого договора и спецификации. Для согласования договора нажали кнопку «Согласование» (в группе кнопок в правой части формы карточки договора либо журнала договоров). Проведение согласования данного договора в качестве примера проводили только с начальником ПТО.

Для согласования договора и спецификации к нему, Начальник ПТО запустил на своём компьютере программу. При запуске программы появилось уведомление о необходимости согласования договора. Перейдя по данному уведомлению к согласованию, согласующее лицо указало на отсутствие замечаний и согласовало договор.

Из раздела согласования можно отправить уведомление по e-mail согласующему лицу, например, сообщив, что ему поступил на согласование договор.

В случае если будет задержка согласования, при запуске программы появится соответствующее напоминание.

В связи с тем, что условия по договору были исполнены отметили в карточке договора «Закрыт» и «Сдан на хранение», при этом выскочило окошко с предложением присвоить порядковый номер и название папки для хранения договора.

Как видно из приведённого примера учёта договоров, автоматизация процесса учёта позволяет иметь оперативный доступ к любому договору и получить по нему исчерпывающую информацию. А сам процесс согласования договора проходит в электронном режиме, что минимизирует время на согласование, исключает возможности потери данных на бумажных носителях и позволяет чётко определить ответственное за нарушение сроков лицо.

3.4 Результаты реинжиниринга бизнес-процесса

В ходе выполнения настоящей работы был проведён анализ действующей в ОАО «КИК» системы учёта договоров, которая включает в себя стадии от

начала принятия решения по заявке от контрагента на выполнение работ, до исполнения всех условий заключенного договора и его закрытия.

В результате данного анализа были выявлены недостатки существующей системы и с целью устранения этих недостатков разработана модель оптимального взаимодействия отделов по работе с договорами.

Работа по оптимизации взаимодействия отделов выявила необходимость внедрения на предприятии новых информационных автоматизированных систем, позволяющих упростить такое взаимодействие между отделами.

С данной целью была выбрана наиболее подходящая по установленным критериям программа учёта договоров и проведено внедрение данной программы.

В результате осуществления всех вышеуказанных действий была выполнена работа по разработке информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами на предприятии, что позволило достичь следующих результатов:

1. Руководство предприятия в любой момент может оперативно получить информацию о том, на какой стадии согласования или исполнения находится тот или иной договор, какие лица ответственны за срыв сроков по согласованию или исполнению договора.

2. Ответственные за учёт договоров лица всегда имеют возможность получить своевременную информацию о стадиях договора – заключение, изменение, исполнение, закрытие.

При этом в программе всегда содержатся актуальные данные по действующей на данный момент редакции спецификации к договору, т.к. формирование спецификации происходит в программе.

3. Значительно упрощено взаимодействия сотрудников разных отделов, что связано с:

- исключением потери информации;
- исключением неполучения необходимой актуальной информации;
- оперативностью обмена данными;

– отсутствием необходимости многократно проделывать работу по изготовлению светокопий спецификаций к договору.

4. Снижение расходов на канцелярские нужды.

Например, юрист, как лицо ответственное за разработку договоров, составление спецификаций и их согласование, расходовал в среднем ежемесячно до двух пачек бумаги или около одной тысячи листов, т.к. договора часто приходилось перепечатывать из-за внесения в них поправок, исправления ошибок.

Кроме того, приходилось изготавливать копию договора для бухгалтерии и копии спецификаций для разных отделов, чтобы они со своей стороны так же вели учёт исполнения условий по договору.

Помимо этого, необходимо учесть незначительную, но экономию на заправке картриджей принтеров (МФУ).

После внедрения автоматизированной системы учёта договоров и возможности обмена данными через программу, расходы на бумагу для изготовления договоров и спецификаций в юридическом отделе сократились.

В связи со значительным снижением объёмов печати, расходы на заправку картриджа так же сократились.

Внедрение на местах ноутбуков для оперативного составления отчётов и их передачи в офис позволяет снизить так же затраты на изготовление копий спецификаций для строительных отделов планово-техническим отделом.

5. Снижение финансовых потерь предприятия вследствие потери актуальных данных по исполняемым договорам.

Не своевременное извещение строительным отделом администрации о необходимости проведения дополнительных работ, исправления работ, внесения изменения в проект и как следствие несвоевременное согласование с заказчиком изменений условий договора и сметы ведёт к потерям со стороны предприятия в связи с не возможностью взыскания с заказчиков не согласованных должным образом дополнительных работ.

На предприятии отсутствует статистика по убыткам в связи с не своевременным согласованием работ с заказчиками, однако только по одному из объектов возведённых в 2015 г. и в связи с не надлежащим согласованием дополнительных работ, не учтённых в смете, предприятие потеряло около 1,5 млн. рублей.

Экономия денежных средств от внедрения системы в полной мере способна покрыть затраты на внедрение программы управления договорами, при переходе на её полную лицензию.

б. Сохранение высокой репутации на рынке строительства.

Неизменно высокое качество выполнения строительных работ, оперативность, отсутствие проблем в документообороте положительным образом влияют на его репутацию и частично способствуют привлечению новых клиентов и сохранению отношений с прежними.

Кроме того, подобные меры могут позволить избежать штрафных санкций со стороны контрагентов за несвоевременное выполнение работ вследствие потери ответственными лицами данных о сроках выполнения работ в связи с их изменением.

В итоге, разработка и внедрение на предприятии информационно-аналитического обеспечения системы управления договорами позволили не только в значительной степени повысить эффективность во взаимодействии отделов по работе с договорами, но и обеспечили предприятию сохранение финансовых средств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Строительная отрасль, являясь одной из крупнейших в экономике, обладает рядом отличительных признаков, создающих свои специфические условия функционирования строительных компаний и предъявляющих особые условия к управлению строительными предприятиями. Все эти условия направлены на постоянное развитие строительства, внедрения в отрасль современных технологий и сохранения неизменно высокого качества производства работ.

Моделирование бизнес-процессов является эффективным средством поиска путей оптимизации деятельности компании в поисках путей реинжиниринга, позволяющим определить, как компания работает в целом и как организована деятельность на каждом рабочем месте.

Автоматизация работы с договорными документами снижает риски по задержкам выполнения условий и оплат, разгружает ключевых сотрудников, обеспечивает финансовую стабильность.

В данной работе оценили существующую в ОАО «КИК» систему управления, оценили текущий уровень автоматизации прикладных процессов и готовности предприятия к изменениям, разработали модель системы управления договорами.

В качестве примера проведён реинжиниринг бизнес-процесса системы управления договорами ОАО «КИК». Показано, как можно повысить эффективность работы данной системы, улучшить качество работы с заказчиками и поставщиками, создать условия для оперативного доступа руководства и заинтересованных служб предприятия к общей базе данных по учету договоров, что позволяет снижать риски при принятии управленческих решений и сохранить репутацию на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Абдикеев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько и др. – М.: Эксмо, 2005.
- 2) Агафонова, В. В. Совершенствование бизнес-процессов предприятия: от традиционных методов к бенчмаркингу / В. В. Агафонова // Журнал «Креативная экономика». – 2009. – № 2(14).
- 3) Аксянова, Ю. И. Строительная отрасль в 2016 году: прогнозы экспертов / Ю. И. Аксянова // Вестник СРО РОСО. – 2016. – № 1(5). – С. 74–79
- 4) Алабугин, А. А. Совершенствование системы бизнес-процессов в сфере услуг и анализ цикличности их развития по внешним и внутренним факторам / А. А. Алабугин, П.П. Переверзев // Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования». – 2012. – № 1.
- 5) Баранов, Э. Ф. Российский статистический ежегодник / Э. Ф. Баранов, Н.С. Бугакова // Федеральная служба государственной статистики. – Москва. – 2015. – с. 728
- 6) Баранская, А. Н. Процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики / А. Н. Баранская // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12(48). – с. 130–135
- 7) Блохин, К. А. Методологические подходы и принципы исследования гибкой системы управления / К. А. Блохин // Российское предпринимательство. – 2011. – № 8-1(189). – с. 108–112
- 8) Борисов, С. А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью / С. А. Борисов, А.Ф. Плеханова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13(235). – с. 91–96.
- 9) Буданов И. А. Ресурсы и условия развития инфраструктуры России / И.А. Буданов // Проблемы прогнозирования – 2013. – № 5. – с. 34–49.
- 10) Будков, С.Б. "Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке / С.Б. Будков // МИТС-НАУКА. -2007. -№ 2.

- 11) Вайкок, М. А. Оценка влияния бизнес-процессов на эффективность деятельности промышленного предприятия / М. А. Вайкок // Российское предпринимательство. – 2014. – № 8(254). – с. 71–82.
- 12) Воропаева, С. Система трансфертного ценообразования Электронный ресурс. / С. Воропаева – Электрон, дан. – М., 2006. – Режим доступа: <http://www.bankclub.ru/seminar-article.htm?seminarid=5&articleid=101>.
- 13) Генералов, И. Г. Совершенствование бизнес-процессов на основе их системного анализа / И. Г. Генералов, Е.Г. Титова // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 8.
- 14) Гончаров, Д. Современные финансово-аналитические системы / Д. Гончаров // Независимый консультант. – 2003.
- 15) Гладун, А.Я. Онтологии в корпоративных системах / А.Я. Гладун, Ю.В. Рогущина // Корпоративные системы. – 2006. – № 1.
- 16) Грабовой, П. Г. Организация, планирование и управление строительным производством. Учебник / П.Г. Грабовой // ООО «Информ», 2006. – с. 304.
- 17) Дубинин, В.Н. Проектирование вычислительных систем и сетей на основе сетевых формализмов Электронный ресурс. / В.Н. Дубинин, С.А. Зинкин. Электрон, дан. – М., 2005. – Режим доступа: <http://hpcc.stup.ac.ru/~dvn/complex/>
- 18) Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление/ В.Г. Ели-феров, В.В. Репин. М.: ИНФРА-М, 2005. - (Учебники для программы МВА).
- 19) Зайцев, А. В. Подходы к исследованию системы управления высокотехнологичным предприятием в современной экономике / А. В. Зайцев // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4-2(182). – с. 50–56
- 20) Инталев: 5 шагов к процессному управлению Электронный ресурс. / Группа компаний ИНТА ЛЕВ Электрон, дан. — М., 2005. — Режим доступа: <http://www.intalev.ru/decision/intalev/?uinp=65&uin=292>.

- 21) Катасонов, Р. В. Оперативное управление на базе BPwin / И. Г. Генералов, Е.Г. Титова // Гуманитарные научные исследования. – 2013. – № 6.
- 22) Калянов, Г.Н. Архитектура предприятия и инструменты ее моделирования / Г.Н. Калянов // Автоматизация в промышленности 2004. - № 7. — с.9-12
- 23) Комиссарова, М. А. Возможности использования реинжиниринга как основного инструмента управления компаниями с позиций процессного подхода / М. А. Комиссарова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7(55). – с. 10–16
- 24) Козыренко, Е.И. Управление устойчивым развитием предприятий промышленности строительных материалов / Е.И. Козыренко // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2010. – № 2. – с. 130–137.
- 25) Кремлева, И.В. Различные подходы к выделению и описанию бизнес-процессов Электронный ресурс. / И.В. Кремлева, С.И. Риб. Электрон, дан. - М., 2007. - Режим доступа: www.betec.ru.
- 26) Кинжалин, А. А. BPWin – инструмент системного анализа / А. А. Кинжалин // Журнал «Компьютер Информ». – 2012.
- 27) Колесников, С.Н. Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами. Производственное и функциональное управление: от MRP к ERP и CSRP / С.Н. Колесников. – М.: Статус-Кво 97, 2000.
- 28) Кременецкая, М.Е. Системный анализ и управление единым информационным пространством машиностроительного предприятия: автореферат диссертации к.т.н.: 05.13.01 / М.Е. Кременецкая. Самара, 2007.
- 29) Корнышова, Е. Определение направлений в развитии персонала на основе выделения приоритетных бизнес-процессов / Е. Корнышова, М. Мотышина // Управление персоналом. -2007. № 8.
- 30) Ковалев, С. М. Бизнес-моделирование Электронный ресурс. / С. М. Ковалев. — Электрон, дан. — М., 2005. — Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=02>

31) Ковалев, С. М. Современные методологии описания бизнес-процессов –просто о сложном / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // Консультант директора. – 2004. – № 12.

32) Ковалев, С. М. Технология описания бизнес-деятельности предприятия Электронный ресурс. / С. М. Ковалев, В. М.Ковалев. Электрон, дан. -М., 2005. - Режим доступа: www.betec.ru

33) Крючков, В.Н. Нейролингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов Электронный ресурс. / В.Н. Крючков. Электрон, дан. – М., 2008. – Режим доступа: <http://bigc.ru>

34) Ковалев, С. М. Бизнес-процессы Электронный ресурс. / С. М. Ковалев, В. М.Ковалев Электрон, дан. - М., 2005. - Режим доступа: www.betec.ru

35) Лебеденко, О. В. Функционально-стоимостной анализ при оценке менеджмента качества / О. В. Лебеденко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 10-1(168). – с. 78–82

36) Маклаков, С. В. Моделирование бизнес-процессов: учебник / С. В. Маклаков. – Москва: Диалогмифи, 2011.

37) Милехина, Л. А. Совершенствование бизнес-процессов промышленного предприятия / Л. А. Милехина // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2010. – № 1.

38) Малолетко, А. Н. Процессный подход к управлению по результатам / А. Н. Малолетко, Е.В. Бумагин // Российское предпринимательство. – 2009. – № 1-1(126). – с. 74–79

39) Маслова, И. В. Применение в задачах реструктуризации системы управления предприятия методик реинжиниринга бизнес-процессов Электронный ресурс. / И.В. Маслова. Электрон, дан. – М., 2001. - Режим доступа: <http://www.sciteclibrary.ru>

40) Маклаков, С.В. ВРwin, ERwin CASE-средства для проектирования систем / С.В. Маклаков. - М.: Диалог-МИФИ, 2000. – 256 с.

41) Мишурова, И.В. Технология реинжиниринга бизнеса: учебное пособие для ВУЗов / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев М.: Март, 2003. – 176 с.

42) Meng X. The effect of relationship management on project performance in construction // International Journal of Project Management 30 (2012), p.188-198

43) Основные показатели инвестиционной и строительной деятельности в РФ. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140096774766

44) Особенности функционирования предприятий строительной сферы в РФ [Электронный ресурс] // Международный студенческий научный вестник. – Режим доступа: <https://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=18441>

45) Пахорукова, М.А. Особенности деятельности строительных компаний / М.А. Пахорукова // Экономика постиндустриального общества: состояние и перспективы: сборник статей. Стерлитамак: АМИ, 2018. – 123 с.

46) Пахорукова, М.А. Особенности управления предприятиями строительной отрасли / М.А. Пахорукова // Современные технологии в мировом научном пространстве: сборник научных статей. Выпуск 36. – Уфа: АЭТЕРНА, 2017. – 58 с.

47) Ременник, С. Я. Процессный подход к ведению бизнеса / С. Я. Ременник, В.Е. Стровский // Известия Уральского государственного горного университета. – 2015. – № 1(37). – с. 70–75.

48) Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / О.С. Рудакова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343 с.

49) Романова М.В. Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий / М.В. Романова // Дайджест финансы. – 2000. № 7.

50) Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Практический менеджмент / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. 6-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.

51) Репин, В. В. Сравнительный анализ нотаций ARIS/IDEF и продуктов их поддерживающих (ARIS Toolset/BPWIN) / В. В. Репин // Web-сервер журнала САПР и графика. – 2014.

52) Строительная отрасль [Электронный ресурс] // Сайт «Строительная газета». – Режим доступа: <http://www.stroygaz.ru/expert/item/stroitel'naya-otrasl/>

53) Состояние и перспективы строительной отрасли РФ в 2016-2017 гг. [Электронный ресурс] // Сайт компании ООО «Индексбокс Маркетинг». – Режим доступа: <http://www.indexbox.ru/news/sostojanie-i-perspektivy-stroitelnoj-otrasli-rf/>

54) Строительство в России. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138716432453

55) Серова, Е.Г. Современные методологические и инструментальные подходы моделирования бизнес-задач / Е.Г. Серова // Int. Journal Information Technologies and Knowledge Decision Making and Business Intelligence Strategies and Techniques. 2008. - № 2.

56) Сахаров, А.А. Концепции построения и реализации информационных систем, ориентированных на анализ данных Электронный ресурс. / А.А. Сахаров. Электрон, дан. – М., 2003. – Режим доступа: <http://www.olap.ru>

57) Системы управления знаниями»: Сб. науч. тр. Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. М.: 2006. — С. 438.

58) SAP Announcement. Banking.Scenario-Oriented Industry Solution Map Электронный ресурс. / SAP Company. Электрон, дан. - US, 2005. - Режим доступа: <http://www.sap.com>

59) Соболев, Л. Об автоматизации деятельности банка Электронный ресурс. / Л. Соболев, В. Ермак, В. Домрачев. Электрон, дан. - М., 2004. - Режим доступа: <http://www.ucg.com.Ua/article6.html#>

60) Толченков, А. В. Сравнительный анализ методологий и инструментальных средств совершенствования бизнес-процессов / А. В.

Толченков // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 3. – С. 210–213

61) Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: Учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Фёдоров. - М.: ЮНИТИ, 2015. – с. 176

62) Товстых, Л. Е. От бизнес-реинжиниринга к новой концепции реформирования бизнеса Электронный ресурс. / Л.Е. Товстых. Электрон, дан. - М., 2005. - Режим доступа: <http://cfin.ru>.

63) Тельнов, Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов в дистанционном режиме с использованием ППП Aris Webdesigner / Ю.Ф. Тельнов // Материалы XI Всероссийской научно-методической конференции "Телематика'2004".

64) Тельнов, Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. Ф. Тельнов. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 159 с.

65) Тиунова, А.Е. Реинжиниринг / А.Е. Тиунова // Компьютерные инструменты в образовании. 2005. - № 6. – С. 19-24.

66) Феник, Е.В. Анализ методов представления базы знаний динамической экспертной системы защиты информации Электронный ресурс. / Е.В. Феник Электрон, дан. – М., 2004. – Режим доступа: <http://conf.stavsu.ru/YOUTHSCI/SEC6/fenik.htm>

67) Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; пер с англ. Ю.Е. Корнилович. 2 изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, Harper-Collins, 2007. - 288 с.

68) Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер. – М.: Альпина Пабл., 2012. – 356 с.

69) Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер. - М.: Альпина Пабл., 2012. – 356 с.

70) Худаймуратов, М. А. Системный анализ роботизированного технологического комплекса сборки в программной среде «BPWIN» / М. А. Худаймуратов // Инновационная наука. – 2015. – № 9. – с. 107–110

71) Чукарин, А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 512 с.

72) Черемных, О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 734 с.

73) Чукарин, А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 512 с.

74) Шапот, М.Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процессов / Шапот, М.Д. // Материалы семинара "Динамические интеллектуальные системы в управлении и моделировании". – М.: ЦРДЗ, 1996.

75) Ширяев, В.И. Управление бизнес-процессами: Учебно-методическое пособие / В.И. Ширяев, Е.В. Ширяев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 464 с.

76) Щенников, С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов: экспертное моделирование, управление, планирование и оценка / С.Ю. Щенников. – М.: Ось-89, 2004.

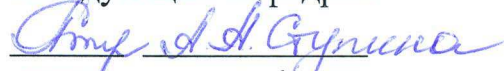
77) Щербак, А. В. Механизмы оптимизации процессного подхода к управлению в «функциональных» организациях/ А. В. Щербак // Российское предпринимательство. – 2011. – № 2 (86). – с. 15–18

78) Юрлова, А. А. Внедрение процессного подхода в России: проблемы и решения / А. А. Юрлова // Российское предпринимательство. – 2014. – № 14(260). – с. 61–71

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



подпись инициалы, фамилия

« 11 » 06 2018 г.

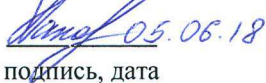
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Управление договорами предприятия строительной отрасли на основе
процессного подхода (на примере ОАО «КИК»)

09.04.03 Прикладная информатика

09.04.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Научный руководитель  доцент, канд. техн. наук С.Н. Ежеманская
подпись, дата

Выпускник  М.А. Пахорукова
подпись, дата

Рецензент  доцент, канд. экон. наук А.П. Багаева
подпись, дата

Красноярск 2018