

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

27.03.02 Управление качеством  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование бизнес-процессов на основе внедрения системы подачи предложений по улучшению деятельности (ООО Рубикон)

Студент

Е.С. Ледачкова

---

(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Е. Васильева

---

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

---

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## **Аннотация**

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и практические вопросы, связанные с совершенствованием бизнес – процессов на основе внедрения системы подачи предложений по улучшению деятельности организации. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что совершенствование бизнес-процессов является очень важным, поскольку позволяет добиться наилучших результатов деятельности организации. Реорганизация процессов позволяет упростить и ускорить работу, осваивать новые направления, увеличить доходы организации.

Целью работы является разработка мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов на основе внедрения системы подачи предложений по улучшению деятельности организации.

В работе решены следующие основные задачи: исследованы теоретические аспекты управления бизнес – процессами предприятия; проведен анализ управления бизнес-процессами в ООО «Рубикон»; разработаны направления совершенствования бизнес – процессов в ООО «Рубикон».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе исследованы теоретические аспекты управления бизнес – процессами предприятия.

Во второй главе проанализированы бизнес-процессы ООО «Рубикон».

В третьей главе разработаны направления совершенствования бизнес – процессов в ООО «Рубикон».

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

## **Abstract**

The title of the graduation project is "Improvement of business processes based on the introduction of a system for submitting proposals to improve the activities of Rubicon LLC»

The author studies in detail the question of how to improve business processes based on the introduction of a system for submitting proposals to improve the organization's activities.

The aim of the work is to develop measures to improve business processes based on the implementation of a system for submitting proposals to improve the organization's activities.

The object of the research is the limited liability company "Rubicon".

The subject of the research is the business processes of the limited liability company "Rubicon".

The introduction substantiates the relevance of the research topic, defines the goal, objectives, object and subject of the research.

The first chapter explores the theoretical aspects of business process management in an enterprise.

The second chapter analyzes the business processes of Rubicon LLC.

In the third chapter, the directions for improving business processes in Rubicon LLC are developed.

The conclusion summarizes the results of the study, formulates the main conclusions based on the results of the study.

The materials of this work are of interest for specialists related to the management of the organization.

The thesis consists of an annotation, an introduction, three chapters, a conclusion, including eighteen figures, eleven tables, a list of references, including foreign sources and two appendices.

## Содержание

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                            | 5  |
| 1 Теоретические аспекты управления бизнес-процессами предприятия.....                                                                    | 7  |
| 1.1 Понятие и сущность бизнес-процессов .....                                                                                            | 7  |
| 1.2 Структура и классификация бизнес-процессов современного предприятия .....                                                            | 14 |
| 2 Анализ бизнес – процессов ООО «Рубикон» .....                                                                                          | 28 |
| 2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Рубикон» .....                                                                    | 28 |
| 2.2 Анализ бизнес - процессов ООО «Рубикон».....                                                                                         | 34 |
| 3 Основные направления совершенствования бизнес процессов ООО «Рубикон» .....                                                            | 52 |
| 3.1 Разработка мероприятий по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон».....                          | 52 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон» ..... | 57 |
| Заключение .....                                                                                                                         | 64 |
| Список используемой литературы .....                                                                                                     | 67 |
| Приложение А Положение "О функционировании системы подачи "кайден-предложений" на ООО "Рубикон" " .....                                  | 73 |

## **Введение**

Актуальность темы исследования заключается в том, что проблемы управления бизнес – процессами в организации возникают, когда на определенном этапе ее развития проблемы во взаимодействии ее структурных подразделений и сотрудников становятся регулярными, что негативно сказывается на результатах ее работы.

Последствиями таких проблем могут быть потеря информации, дублирование функций, нерациональные затраты ресурсов, снижение качества продукции и услуг, и, как следствие снижение спроса на продукцию (услуги) организации. Поэтому управление процессами и их совершенствование является важным элементом в развитии организации.

Целью работы является разработка мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов на основе внедрения системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд последовательных, логически взаимосвязанных задач:

- раскрыть понятие и сущность бизнес-процессов;
- исследовать структуру и классификацию бизнес-процессов современного предприятия;
- рассмотреть методы и способы управления бизнес- процессами;
- проанализировать управление бизнес – процессами в ООО «Рубикон»;
- разработать мероприятия по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон».

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Рубикон». Предметом исследования являются бизнес - процессы общества с ограниченной ответственностью «Рубикон».

Для решения поставленных задач в работе использовались методы теоретического исследования: анализ и синтез, обобщение, сопоставление,

теоретическое моделирование, сравнительный анализ; методы качественного и количественного анализа бизнес – процессов.

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для решения практических задач по проведению анализа бизнес-процессов организации, а также разработке мероприятий, направленных на их совершенствование.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты управления бизнес – процессами предприятия» раскрыто понятие и сущность бизнес-процессов; исследована структура и классификация бизнес-процессов современного предприятия; рассмотрены методы и способы управления бизнес-процессами.

Во второй главе «Анализ бизнес - процессов ООО «Рубикон» представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Рубикон»; проведен анализ бизнес - процессов ООО «Рубикон», выявлены проблемы организации и управления бизнес- процессами в ООО «Рубикон».

В третьей главе «Основные направления совершенствования бизнес – процессов в ООО «Рубикон» разработаны мероприятия по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон»; проведена оценка эффективности мероприятий по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон».

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

# **1 Теоретические аспекты управления бизнес-процессами предприятия**

## **1.1 Понятие и сущность бизнес-процессов**

В условиях изменчивости внешней среды, в которой функционирует предприятие, достаточно эффективным является использование процессного подхода в управлении предприятием. В разное время ведущие учёные-экономисты давали разное определение понятию «бизнес-процесс». Раскроем подробнее сущность некоторых понятий.

М. Хаммер, Дж. Чампи рассматривают бизнес-процесс в качестве комплекса нескольких разновидностей работы. При этом, по их мнению, в бизнес-процесс подаётся некоторое количество материально-сырьевых и трудовых ресурсов, а через определённый промежуток времени конечный потребитель получает требуемое материальное или нематериальное благо.

М. Портер и В. Миллар описывают бизнес-процесс как цепь последовательных видов активностей, итогом которых будет конечный продукт, отвечающий требованиям потребителя по всем параметрам – цене, качеству, удобству и т. п.

В. Деминг в качестве бизнес-процесса понимает совокупность всех происходящих на предприятии событий – от момента создания организации, через развитие и до завершения ведения бизнеса.

А. В. Сорокин видит бизнес-процесс как отдельное звено в цепи операций. При этом такое отдельно взятое звено обеспечивает функционирование другим звеньям, входящим в цепочку операций всей системы.

Самуйлов К. Е., Серебренникова Н. В., Чукарин А. В., Яркина Н. В. представляют бизнес-процесс в качестве завершённого цикла каких-либо работ на предприятии, многократно повторяющихся и создающих материальные ресурсы для переработки объекта (физически или виртуально)

с целью достижения определенных измеримых результатов или создания продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей (клиентов).

По мнению Варзунова А.В., Торосян Е.К., Сажневой Л.П., бизнес-процессом является система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы - результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Х. Ван Нимвеген рассматривают бизнес-процесс как логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю.

Кельчевская Н. Р., Сироткин С. А., Пелымская И. С. рассматривают бизнес-процесс в качестве подлежащего контролю процесса переработки материально-сырьевых ресурсов под управлением особой бизнес-системы в конечный продукт. Такой бизнес-процесс должен служить основой для бесперебойного функционирования всей организации в целом, поддерживать её конкурентоспособность и давать возможность для дальнейшего развития в текущих рыночных условиях [7].

На рисунке 1 показаны основные элементы бизнес-процесса. На входе в бизнес-процесс находятся те материально-сырьевые и трудовые ресурсы, которые после прохождения всех этапов бизнес-процесса трансформируются в конечную продукцию (выход). Ко входам процесса, кроме сырья и материалов, относятся полуфабрикаты; документы; информация; кадры; услуги и другое.

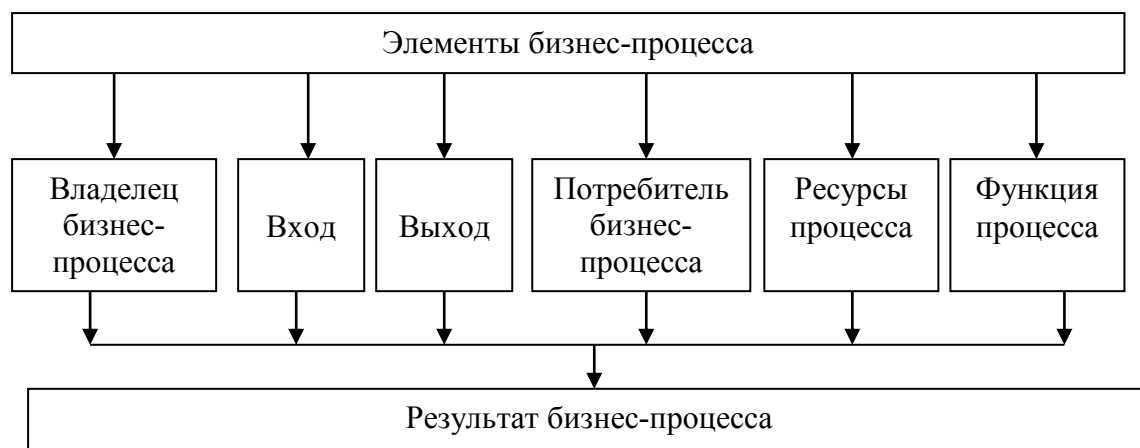


Рисунок 1 – Основные элементы бизнес-процесса [17]

Выход процесса – это материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами [7]. Выход бизнес-процесса всегда имеет своего потребителя. Если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Выход одного процесса может послужить ресурсом на входе в следующий процесс. Выходами бизнес-процесса могут стать материальные ценности, информация, товары, услуги, документы, подготовленные кадры и т. д.

Каждый бизнес-процесс предприятия на выходе может иметь как внешнего, так и внутреннего потребителя. Внешним по отношению к предприятию считается потребитель, не входящий в его состав. Внутренний потребитель является составной частью данного предприятия.

Различия между запросами внешнего и внутреннего потребителя бизнес-процесса влияют на требования к конечному результату деятельности всего бизнес-процесса.

К примеру, для строительного предприятия основным бизнес-процессом будет являться строительство. Этот процесс состоит из отдельных взаимозависимых работ и функций, для своего осуществления затрачивает определённое количество материально-сырьевых и трудовых ресурсов и энергии. После завершения процесса конечный потребитель получает требуемый продукт – строительные работы или услуги, строительные

материалы, здания или сооружения. Конечным потребителем такого бизнес-процесса будет внешний потребитель, то есть заказчик строительных работ или услуг.

Но бизнес-процесс по приобретению материалов для проведения строительных работ у производителя также будет подобен описанному выше бизнес-процессу, но потребитель на выходе этого бизнес-процесса будет внутренним: бригады, проводящие строительные работы для этого предприятия [19].

Чтобы бизнес-процесс мог функционировать, ему необходимы ресурсы, которые процесс будет потреблять. Эти ресурсы не будут являться входом в процесс, но без их постоянного использования бизнес-процесс невозможен. Такими ресурсами будут являться здания или сооружения, оборудование, техническая информация, программное обеспечение, обученный кадровый состав, средства передвижения, связь и т. д. Распределение и управление такими ресурсами производится владельцем бизнес-процесса в целях получения максимального эффекта от их использования. Как видим, такой ресурс, как информация может существовать параллельно и на входе в процесс, и в качестве ресурса.

Функция процесса – это циклический вид активности каждого элемента организационной структуры, состоящий из определённого количества постоянно выполняемых однородных операций [7]. В строительной организации к функциям процесса относят работы по планированию, закупке материально-сырьевых ресурсов, выполнение строительных работ.

Показателем успешности и эффективности любого бизнес-процесса является его итоговый результат, который и будет его наиважнейшей составляющей. Причём успешный результат будет считаться таковым только после того, как потребитель признает продукцию бизнес-процесса полностью удовлетворяющей всем его требованиям.

Результат бизнес-процесса во многом зависит от того, как был организован этот процесс и каковы издержки в ходе его выполнения. [31].

Следовательно, каждый бизнес-процесс должен управляться единым менеджером, в конечном итоге отвечающим и за результат. Но на предприятиях, особенно в крупных организациях, бизнес-процессом управляют и владелец этого процесса, и менеджер. При этом владелец процесса устанавливает основную последовательность выполнения этапов процесса. А менеджер процесса занимается оперативными вопросами. Но, в конечном итоге, они оба отвечают за уровень качества конечного результата. В частности, рассмотрим бизнес-процесс «материально-техническое обеспечение». Менеджер этого процесса – должностное лицо, участвующее в процессе и отвечающее за его результат. Например, менеджером может быть начальник отдела снабжения предприятия. Его непосредственный руководитель – заместитель генерального директора по закупкам – будет являться владельцем бизнес-процесса «материально-техническое обеспечение». Различать роль и функции менеджера и владельца бизнес-процесса необходимо для получения информации о реальном состоянии всего бизнес-процесса в целом, а также при необходимости целенаправленно вносить в ход процесса необходимые коррективы [36].

Толчком для запуска любого бизнес-процесса всегда служит неудовлетворённый спрос потребителя. Момент окончания процесса – погашение такого спроса. Целесообразно подразделять крупный бизнес-процесс на составные части, или под процессы. Каждый из таких под процессов также должен иметь свои обязательные признаки и свои особенности, но все под процессы неизменно должны быть нацелены на итог главного бизнес-процесса [32].

В процессе функционирования бизнес-процесса на выходе должна создаваться дополнительная ценность для заказчика. Любые ненужные промежуточные затраты увеличивают стоимость и уменьшают рентабельность бизнес-процесса. Поэтому разумное руководство и управление повышают эффективность и востребованность бизнес-процессов [25].

В бизнес-процессе всегда участвуют несколько человек. В том случае, когда на рабочем месте работает один человек (например, продавец торговой точки), то такой процесс обслуживают поставщики, а результат процесса получают покупатели продукции. Все они прямо или косвенно являются участниками бизнес-процесса. Таким образом, бизнес-процессы всегда осуществляются только при участии человека в явной или неявной форме. То есть, бизнес-процесс – это организованная цепочка активностей человека или группы людей в трудовом коллективе. Если же участие человека в процессе не подразумевается, то такой процесс будет считаться технологическим процессом или работой автоматической линии по утверждённой программе.

Мы рассмотрели понятие бизнес-процесса применительно к коммерческим предприятиям. Но это понятие вполне применимо и для некоммерческой организации. Примером могут служить процессы проведения благотворительных мероприятий, оказание медицинской помощи больному, культурно-массовые мероприятия без цели получения прибыли. Все эти процессы также являются бизнес-процессами, так как в них участвуют люди, выполняющие оговорённые активности и достигающие результативного итога.

Как известно, общий процесс производственно-хозяйственной деятельности предприятия включает в себя отдельные процессы производства и выпуска продукции (в том числе освоение новой продукции), воспроизводства (обновление основных фондов, обучение кадров) и обращения (снабжение материально-сырьевыми ресурсами и продажа готовой продукции). Возможно, слово «business» в словосочетании «business process» как раз и делает акцент на том, что речь идёт именно о хозяйственных процессах в деятельности предприятия. Там более, что термин «реинжиниринг процессов» не указывает на принадлежность этих процессов к тому или иному виду деятельности. Поэтому в русскоязычной экономической литературе закрепилось выражение «реинжиниринг процессов в организации (на предприятии и т. п.)» [2]. Можно предположить,

что подобное предназначение имеет и атрибутивное слово «business», поясняя, что речь идет о процессах на коммерческом предприятии. Так как в англоязычной литературе в большинстве случаев не требуется постоянно использовать речевой оборот «хозяйственный процесс» или «процесс на производстве», то сложилась практика одновременного употребления терминов «процесс» и «бизнес-процесс», используя их как синонимы. При этом теряется смысловая составляющая слова «business», подразумевая получение в результате этого процесса экономическую или материальную выгоду [20]. Таким образом, несмотря на то, что понятия «хозяйственный процесс» или «процесс» уже устоялись, использование термина «бизнес-процесс» во многих случаях оправдано и является единственно верным.

В отечественной литературе обычно бизнес-процессы фигурируют в качестве меж функциональных процессов [3]. При этом выражение «хозяйственные процессы» описываются именно как множество различных функциональных процессов, нацеленных на общий результат. В этом смысле каждый отдельно взятый бизнес-процесс обладает своей автономностью, имеет свои границы, присущие только ему входы и выходы, а также взаимосвязи с другими процессами. Употребление термина «бизнес-процесс» оправдано и в том случае, когда необходимо отделить его по смыслу от прочих вспомогательных процессов, происходящих в пределах предприятия. Такие вспомогательные процессы, как правило, не приносят сколько-нибудь значимой финансовой выгоды, но без них деятельность предприятия невозможна [21]. Кроме того, иногда необходимо делать акцент именно на результативность протекания важнейших хозяйственных процессов, то есть бизнес-процессов.

Таким образом, бизнес-процесс представляет собой циклически повторяющийся набор определённых операций, служащий основой хозяйственной деятельности предприятия и имеющий целью получение прибыли. То есть, бизнес-процессы отличаются от остальных происходящих на предприятии процессов именно наличием организованного и

относительно постоянного цикла операций, а также их принадлежностью к хозяйственной деятельности предприятия.

Известно, что любой процесс на предприятии после его завершения имеет свой результат. Но именно бизнес-процесс по итогам своего функционирования должен показать положительный финансовый результат. Это условие – наиглавнейшее его качество, ведь именно по финансовой эффективности оценивается целесообразность всего бизнес-процесса в целом. В отечественной литературе этот важный момент часто игнорируется. Но зарубежные учёные особо отмечают коммерческую составляющую бизнес-процесса как цель и итог его функционирования [8]. Ведь в английском языке термин «коммерческий» однозначно подразумевает получение финансовой выгоды в качестве главной цели всей деятельности бизнес-процесса.

Определение бизнес-процесса нигде не зафиксировано нормативно. Такое положение дел облегчает владельцам бизнес-процессов глубже и конкретнее понимать и владеть ситуацией на своём предприятии. Кроме того, при таком подходе облегчается рассмотрение как отдельно взятого процесса, так и всех процессов на предприятии в целом.

## **1.2 Структура и классификация бизнес-процессов современного предприятия**

Процессный подход к организации бизнес-процессов на предприятии подразумевает предварительное разделение этих процессов на отдельные классы [13]. На сегодняшний день наиболее распространены несколько основных методик классификации бизнес-процессов. Параметры, по которым подразделяют бизнес-процессы В. В. Репин и В. Г. Елиферов, следующие [5]:

- бизнес-процессы могут быть как внешними, так и внутренними, в зависимости от конечных потребителей этих процессов;

- бизнес-процессы могут быть основными, то есть добавлять ценность продукту производства, и вспомогательными, то есть добавлять только стоимость;

- по уровню детализации операций бизнес-процессы могут быть верхнего уровня, детальные и элементарные.

В трудах С. М. Ковалева и В. М. Ковалева классификация бизнес-процессов имеет следующие критерии [3]:

- бизнес-процессы подразделяются на продуктивные и обеспечивающие;

- бизнес-процессы подразделяются на основные, воздействующие на материальные потоки, и управленческие, воздействующие на информационные потоки.

На рисунке 2 представлена подробная классификация бизнес-процессов.

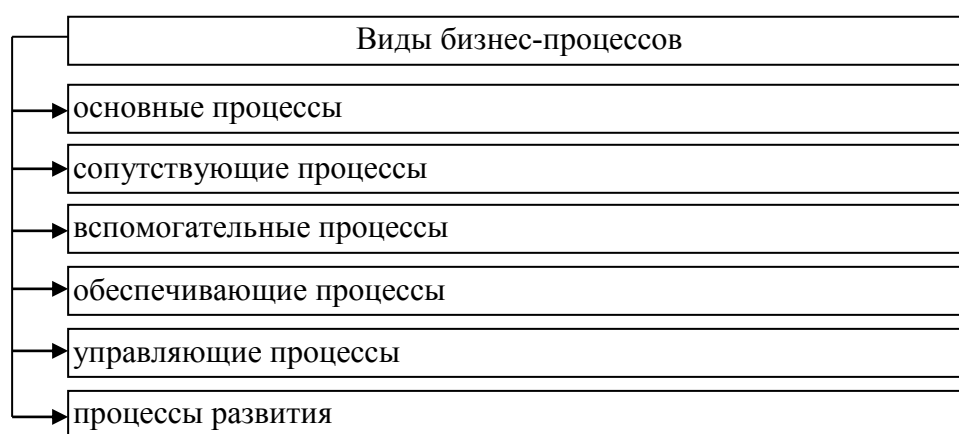


Рисунок 2 – Подробная классификация бизнес-процессов [15]

Такие бизнес-процессы, которые нацелены непосредственно на выпуск конечного продукта или услуги, которые в конечном итоге и являются непосредственными источниками получения прибыли предприятия, называются основными бизнес-процессами. К примеру, для строительной организации основной бизнес-процесс – это производство строительных работ [11].

Так как основные бизнес-процессы невозможно осуществлять без дополнительных работ, то на каждом предприятии для этой цели организованы сопутствующие процессы. Это может быть как производство, так и оказание услуг. Но деятельность сопутствующих процессов также имеет целью получение прибыли. В приведённой в качестве примера строительной организации сопутствующим процессом будет являться процесс заказа и поставки материально-сырьевых ресурсов от сторонних поставщиков [9].

Кроме сопутствующих процессов, для работы предприятия необходимы вспомогательные бизнес-процессы. Они обеспечивают бесперебойное и надёжное функционирование основного бизнес-процесса. Например, в строительной организации к вспомогательным бизнес-процессам можно отнести обслуживание и ремонт механизмов и оборудования.

Кроме описанных выше процессов, в организациях любого вида деятельности предусмотрены обеспечивающие бизнес-процессы. Такие процессы поддерживают организационную деятельность всех предыдущих бизнес-процессов. К ним можно отнести процесс финансового, кадрового, инженерно-технического обеспечения и другие [5].

Уверенное функционирование предприятия в текущих условиях высокого уровня конкуренции предполагает постоянную модернизацию оборудования, внедрение прогрессивных методов организации и управления производством, новейших технологий, повышения качества и потребительских свойств производимых товаров и услуг. Для решения этих задач на предприятии жизненно необходимы бизнес-процессы развития [8].

Более упрощённую классификацию бизнес-процессов рассмотрим на примере, приведённом на рисунке 3. Здесь в качестве примеров управляющего процесса представлены корпоративное управление и стратегический менеджмент. Процессы снабжения, производства, маркетинга и продаж показаны в качестве операционных бизнес-процессов.

Бухгалтерский учет, обучение и подбор кадров – это примеры поддерживающих бизнес-процессов.

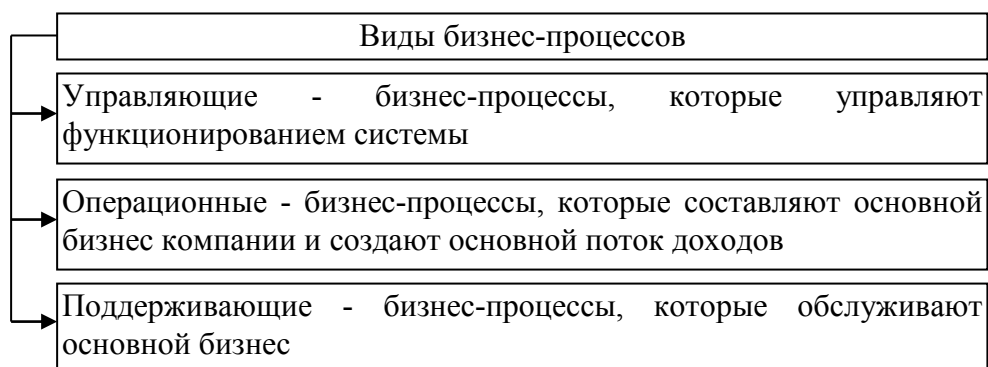


Рисунок 3 – Виды бизнес процессов предприятия [16]

Необходимо отметить, разделение всех процессов по видам, представленным на рисунке 3, имеет смысл только в ряде случаев. Например, при необходимости выделить процессы, участвующие в производстве продукции, и провести их анализ. При построении системы процессов важно не формальное отношение процесса к определенному виду, а их реальный вклад в достижение целей предприятия и уровень управляемости (способность достигать поставленные цели).

Соотношение двух классификаций приводится в таблице 1.

Таблица 1 - Соответствие классификаций бизнес-процессов

| Подробная классификация  | Простая классификация    |
|--------------------------|--------------------------|
| Сопутствующие процессы   | Основные процессы        |
| Основные процессы        |                          |
| Вспомогательные процессы | Вспомогательные процессы |
| Обеспечивающие процессы  |                          |
| Управляющие процессы     | Управляющие процессы     |
| Процессы развития        |                          |

Американский центр производительности и качества совместно с Международной бенчмаркинговой палатой и классифицируют бизнес-процессы по 13 главным направлениям [5]:

- анализ рынка и потребностей клиентов;
- разработку видения и стратегии;
- разработку продукции (услуг);
- продажу продукции (услуг);

- производство продукции и обеспечение производства ресурсами;
- производство и поставку;
- выставление счетов и обслуживание потребителей;
- управление человеческими, информационными, финансовыми и материальными ресурсами;
- управление программой работы с окружающей средой;
- управление внешними связями;
- управление улучшениями и изменениями.

Профессор Норвежского университета науки и технологии предлагает выделить внутри бизнес-процесса три его элемента[1]: «производство», «управление» и «поддержка».

Норвежские проектировщики также провели работы по сравнительному бенчмаркингу и результаты обобщили под названием «ТОРР». Суть этой работы сводится к тому, что все бизнес-процессы можно классифицировать на первичные и вторичные. Первые – это основные, производящие конечный продукт организации, и охватывающие все функции производства, начиная от работы с поставщиками и до отгрузки продукции конечному потребителю; а вторичные процессы – это вспомогательные, или поддерживающие, призванные обеспечивать функционирование основных процессов и процессов развития.

Аналогичная классификация закреплена и нормативными актами. Так, Стандартом СТБ ИСО 9004–2010 предусмотрено, что «виды деятельности в рамках каждого процесса должны быть определены и приспособлены к размеру и особенностям организации» [4]. Суть данных норм в том, что каждое предприятие имеет свои особенности и специфику структуры, которые необходимо учитывать при анализе происходящих бизнес-процессов.

Таким образом, можно сделать умозаключение, что на сегодняшний день при подходе к классификации рациональнее всего пользоваться разбивкой исходя из функционала отделов предприятия, потому как для

классификации бизнес-процессов важна именно суть деятельности каждого отдела и происходящих в нем процессов [18]. Именно правильная классификация дает возможность оптимального распределения бизнес-процессов предприятия.

Однако, если в теории данная модель классификации выглядит весьма привлекательно, то в практике ее реализации возникают определенные трудности. Приведем пример на модели классификации процесса «Управление персоналом» при помощи реализации данной методики. Здесь при более детальном рассмотрении не трудно увидеть, что данный бизнес-процесс состоит из более мелких автономных по своей сути подпроцессов. К примеру, элемент «подбор персонала» можно отнести как к основному, так и к вспомогательному процессу, потому как с одной стороны результат подбора персонала оказывает влияние на деятельность всего предприятия, а с другой стороны он всего лишь следит за укомплектованностью рабочими местами на предприятии.

Аналогично можно также проанализировать и подпроцесс под названием «Планирование штатного расписания». Его можно отнести к управляющим процессам и также вторичным, вспомогательным. Верным будет утверждать, что штатное расписание – это весьма важный элемент в эффективной и грамотной деятельности предприятия, а с другой стороны – это всего лишь схема деятельности персонала в течение рабочего дня.

Подобным образом можно рассмотреть даже бухгалтерский учет и налоговую отчетность. С одной стороны они являются обеспечивающими процессами, но, одновременно с тем подобная деятельность является самостоятельной процедурой в основных бизнес-процессах [14].

Основой процесса управления всегда должны служить способы и методы совершенствования бизнес-процессов. Поэтому на сегодняшний день получили развитие два принципиальных подхода к оптимизации бизнес-процессов управления. Они представлены на рисунке 4.

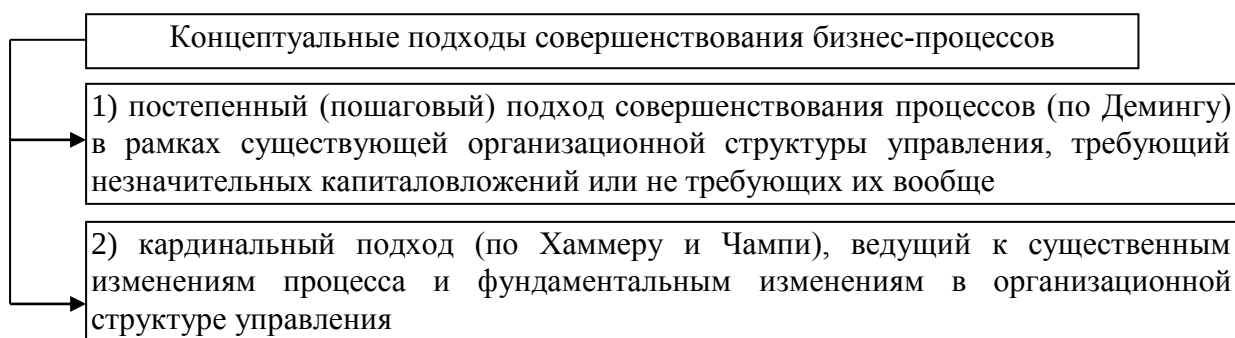


Рисунок 4 - Концептуальные подходы совершенствования бизнес-процессов [22]

Концептуальные подходы совершенствования бизнес-процессов, представленные на рисунке 4, в своей основе имеют принципы построения процессной теории и методологии управления процессами. Оба этих концептуальных подхода предотвращают возникновение параллельных функций, узких мест, устраняют причины возникновения издержек, поддерживают контроль качества отдельных операций на производстве и управление им, внедряя автоматизацию управления качеством, восполняют недостаток информации.

Теперь опишем различия указанных концептуальных подходов.

Первый подход имеет своей целью улучшение отдельно взятых специализированных процессов структур управления путем их унификации и приведение к стандартам соответствия ИСО (Международная организация по стандартизации). Такие мероприятия хотя и важны, но приводят к излишней бюрократизации в управлении [23].

Принцип деятельности данного вида модели можно охарактеризовать следующей фразой «от структуры к процессу». При рационализации подобного вида процессов происходит делегация функций определенных подразделений на вновь образованные процессные подразделения. Это означает, что при изменении наименования каких-либо процессов не происходит существенного изменения их сущности и назначения.

Следующий подход к рационализации бизнес-процессов заключается в рассмотрении востребованности и ценности продукции или услуги для

конечного потребителя. Принцип деятельности данного вида модели можно охарактеризовать следующей фразой «от процесса к структуре», то есть, наоборот от вышеупомянутого [27].

Описанные задачи рационализации бизнес-процессов при внедрении проанализированных подходов возможно решить с помощью методов, представленных на рисунке 5.

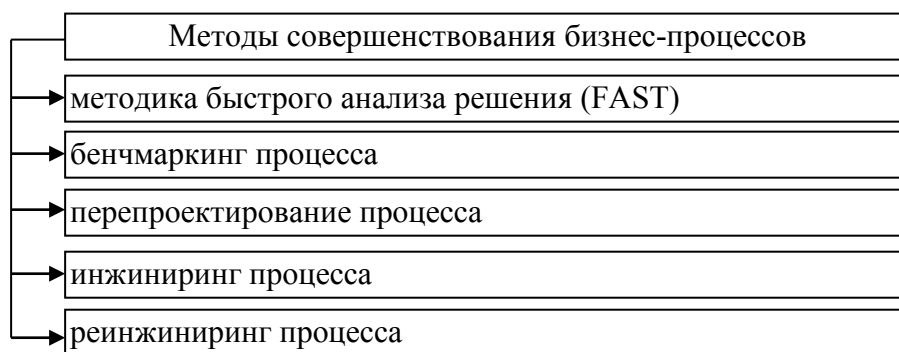


Рисунок 5 - Методы совершенствования бизнес-процессов [29]

Рассмотрим методы, представленные на рисунке 5, более подробно.

Методика быстрого анализа решения (FAST) заключается в полной концентрации на определенном виде процессе в проведении совещания группы, которая реализует инновации процессов, определенном образом улучшая его характеристики. Подобное совещание может длиться до двух суток, а само внедрение инновационности в процесс может занимать до 90 суток [33]. Далее решение, принятое группой, выносится на обсуждение к руководству организации, которая может его как принять, так и отклонить. Если решение было выбрано верно, то уже в течение месяца – трех на предприятии будут заметны улучшения от 5 до 15 %. Данный метод хорош своей быстротой в применении и наступлении положительных результатов, при этом используя минимальные затраты.

В то же время, в данном методе можно выделить следующие недостатки - относительную локальность исследуемого процесса; проведение исследований без ориентации взаимосвязей с иными видами бизнес-процессов организации.

Одновременно с тем методика FAST имеет широкие горизонты в применении в различных организациях, даже в тех, которые не стремятся кардинальным образом перекроить внутренние процессы предприятия [30].

Наиболее эффективное функционирование с применением эталонных процессов в организациях с использованием сравнительного анализа хозяйственных процессов организации лежит в основе бенчмаркинг процесса. Его цель заключается в идентификации причин, которые не дают выдавать наиболее эффективное функционирование бизнес-процессов, при которых предприятие работало бы максимально эффективно.

Самым важным преимуществом данного метода можно назвать низкий затрат времени, небольшой расход материальных средств. Бенчмаркинг позволяет снизить затраты и длительность цикла процесса, при этом снижение уровня ошибок составляет приблизительно 20-50%.

Среди недостатков данного метода можно отметить возможность переноса проблем или ошибок, которые возникают при построении и функционировании бизнес-процессов «эталонных» организаций, скрытых внешней формой. При этом сохраняются высокие риски возможного принятия ошибочных решений в процессе разработки мер по совершенствованию бизнес-процессов[24].

Перепроектирование заключается в оптимизации существующего процесса, которые применяются, как правило, к уже успешно работающим организациям и процессам. Корректировка в данном случае будет нужна для более эффективного удовлетворения потребностей потребителя [34].

Процесс перепроектировки выглядит следующим образом. Вначале создается модель уже существующего предприятия. Затем внедряются потенциальные улучшения и просчитываются новые показатели. Данный метод применим практически ко всем бизнес-процессам предприятия. Также можно проводить одновременно процессы перепроектирования и бенчмаркинга. Это делается для приведения перепроектирования в соответствие с эталоном [26].

К положительным сторонам перепроектирования можно причислить тот факт, что оно позволяет снизить затраты и длительность цикла процесса, а также выявить количество неэффективных процессов и переработать их, что позволит снизить количество ошибок до 60%.

К отрицательным сторонам данного метода можно отнести его ориентированность исключительно на совершенствование бизнес-процессов или процессов, которые обеспечивают функции управления. Но, одновременно с этим, данный метод позволяет укрепить позиции традиционных функционально-иерархических структур, не изменяя их содержания [28].

Еще одним методом совершенствования процессов организации является инжиниринг. Сам термин переводится с английского как проектировать, изобретать, придумывать, что уже говорит о его сущности и содержании. Однако по данному поводу у ученых имеются некоторые разногласия – некоторые считают, что инжиниринг – это общее понятие, которое включает в себя реинжиниринг бизнес-процессов и совершенствование бизнеса, а ряд других говорят о том, что инжиниринг касается процессов совершенствования бизнеса [10]. К тому же, есть еще третья точка зрения, согласно которой инжиниринг воспринимается как новый способ мышления, внедрения ноу-хау в бизнес-процессы.

Очень детально исследовал инжиниринг П. Кутелев, который в процессе исследования выделил такое понятие как «организационный инжиниринг», под которым он понимал проектирование бизнес-процессов, которые объединены в едином информационном поле. Вслед за ним, в более позднее время ученые выделили еще бизнес-инжиниринг, который подразумевает развитие управления компании «с чистого листа» [12].

Методы совершенствования бизнес-процессов имеют ряд общих характерных особенностей, которые отражают ряд требований, учитывающих команды при совершенствовании процессов (рисунок 6):

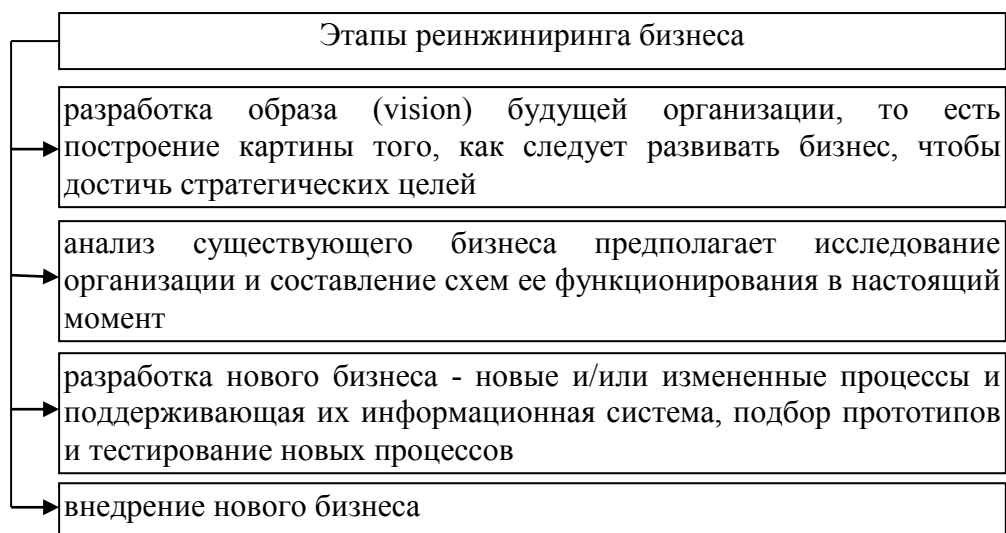


Рисунок 6 – Этапы реинжиниринга бизнеса [6]

1) совершенствуемые процессы должны соответствовать современным требованиям к качеству, сервису, гибкости и невысокой стоимости, а также быть понятными;

2) ранее различные работы (задания) интегрируются в одну. Функции нескольких специалистов, которые входят в разные структурные подразделения, объединяются в работу;

3) клиент процесса должен выполнять изменяемый процесс. Это требование, учитываемое при совершенствовании процессов, предполагает, что клиент процесса должен иметь большую вовлеченность в процесс;

4) поставщик (поставщики) процесса должны быть частью изменяемого процесса или организации. Изменение роли поставщика процесса достигается путем установления партнерских отношений с участниками процесса либо путем привлечения внешних поставщиков для выполнения отдельных частей процесса;

5) создаются различные варианты процессов, каждый из них ориентирован на одну соответствующую ему ситуацию (случай). Создание различных вариантов процессов является важнейшим этапом совершенствования, который реализуется посредством моделирования процесса;

7) стремление к снижению количества входов в процессы, которое направлено на то, чтобы упростить процесс, и является одним из способов повышения контролируемости процесса и его управляемости;

8) ориентация на повышение автономности процессов путем расширения децентрализации с одновременным углублением централизации обмена информацией;

9) создание централизованной базы данных, обеспечивающей оперативность доступа руководителям либо участникам процессов. Кроме того, она позволяет расширить возможности использования информационных технологий для обеспечения принятия эффективных управленческих решений [35];

10) направленность на снижение длительности процесса, что является важным критерием оптимизации бизнес-процессов;

11) совершенствование устраняет излишнюю, непроизводительную работу;

12) устранение разрывов в бизнес-процессах, позволяет устранить «разрывы» и «слепые места» в бизнес-процессах, достаточно часто случающиеся в компаниях при стихийной организации деятельности;

13) вовлечение в бизнес-процесс минимального количества ресурсов. В каждой задаче, которая составляет бизнес-процесс, необходимо снизить как можно больше ресурсов, например, совмещая задачи так, чтобы работник выполнял максимальное их количество[3].

Для совершенствования бизнес-процессов в Японии эффективно применяется система подачи предложений Кайдзен, которая является особой японской философией или практикой. В системе Кайдзен основной акцент делается на непрерывном совершенствовании бизнес-процессов.

Система подачи предложений Кайдзен является определенным процессом, который направлен на то, чтобы мотивировать работников организации подавать предложения, основная цель которых заключается в повышении эффективности существующих бизнес-процессов организации,

например, за счет сокращения затрат на выполнение того или иного бизнес-процесса, снижения количества лишних операций (процедур, действий), которые входят в бизнес-процесс.

Методология Кайдзен за последнее десятилетие широко распространилась по всему миру, завоевав особую популярность в Германии, США и Японии. Мировая практика внедрения этой системы на коммерческих предприятиях показывает, что она позволяет создать отличные условия для значительного повышения эффективности бизнеса [40].

В России об этих методах узнали недавно, однако первый опыт их внедрения уже имеется. Среди российских компаний, уже использующих инструменты концепции Кайдзен можно отметить: крупнейшего переработчика сырья на юге Сибири – Агропромышленная компания «МаВР»; одну из крупнейших аграрных компаний юга России, охватывающую территорию шести районов Краснодарского края – АгроХолдинг «Кубань»; одного из крупнейших коммерческих банков России и Восточной Европы – «Сбребанк»; крупную российскую строительную компанию «ГлавСтрой»; оператора аэропортов России «Базэл Аэро»; компанию «Российские Железные Дороги».

Двумя наиболее яркими примерами являются объединенная компания «Российский алюминий» (ОК РУСАЛ) и ПАО «КамАЗ». Внедрение технологий Кайдзен на ПАО «КамАЗ» началось еще в 2006 году, а в 2012 году экономический эффект от их применения был оценен в 5,7 млрд. рублей.

В ОК «РУСАЛ» значительное внимание уделяется подаче предложений по совершенствованию рабочего процесса сотрудниками, а также ежегодно проводятся конкурсы «Улучшение года», рассматривающие самые оригинальные идеи. Внедрение технологий Кайдзен в ОК РУСАЛ началось в 2008 году, а к 2015 году экономический эффект от всех реализованных проектов сотрудников составил 813,1 млн рублей. Кайдзен - это, прежде всего, образ мышления, постоянная работа над собой, своими целями, мыслями и поступками, стремление к лучшему [39].

## 2 Анализ бизнес – процессов ООО «Рубикон»

### 2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Рубикон»

Общество с ограниченной ответственностью Рубикон (далее – ООО «Рубикон»), зарегистрирована 14.11.2011 года по адресу: г.Тольятти, ул. Победы 44, офис 1. Основным видом деятельности ООО «Рубикон» является строительство жилых и нежилых зданий. Компания

Организационная структура ООО «Рубикон» представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Организационная структура ООО «Рубикон»

Как видно из данных, представленных на рисунке 7, организационная структура ООО «Рубикон» является линейно-функциональной структурой.

Основным документом, регламентирующим порядок образования ООО «Рубикон», его компетенцию, виды деятельности, условия работы и задачи является Устав.

Основными конкурентами ООО «Рубикон» являются компании: ООО «Промстройтранс»; ООО «Капстройснаб». График динамики выручки ООО «Рубикон» и компаний-конкурентов представлен на рисунке 8.

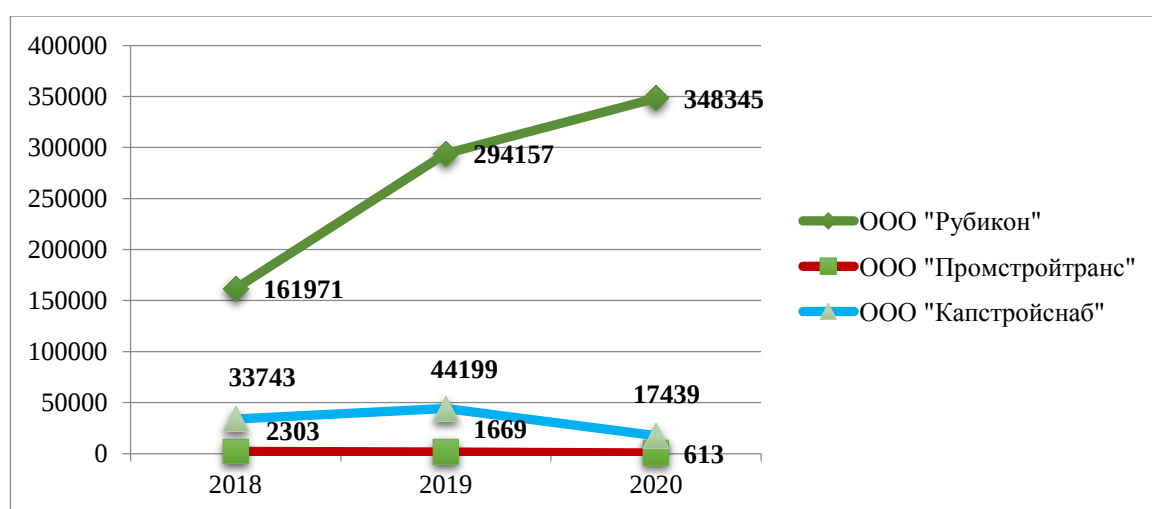


Рисунок 8 – Динамика выручки ООО «Рубикон» и компаний конкурентов за период 2018 - 2020гг., тыс. руб.

Как видно из данных, представленных на рисунке 8, за анализируемый период компания «Рубикон» показало положительную динамику выручки по сравнению с компаниями, которые являются его конкурентами, их выручка значительно снизилась. Основные экономические показатели деятельности ООО «Рубикон» представлены в таблице 2.

Как видно из данных, представленных в таблице 2, на предприятии наблюдается положительная тенденция роста прибыли от продаж на 3205 тыс. руб. или 132,82%, а также чистой прибыли на 2612 тыс. руб. или 186,31%. Это обусловлено превышением ростом выручки на 186374 тыс. руб. или 115,07%.



Таблица 2 - Основные экономические показатели ООО «Рубикон»

| Наименование статей                                   | 2018      | 2019      | 2020      | Изменения<br>за период 2018 - 2020<br>гг. |         |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------------------|---------|
|                                                       | тыс. руб. | тыс. руб. | тыс. руб. | тыс. руб.                                 | %       |
| Выручка, тыс. руб.                                    | 161 971   | 294 157   | 348 345   | 186 374                                   | 115,07  |
| Себестоимость, тыс. руб.                              | 16 697    | 72 552    | 152 508   | 135 811                                   | 813,39  |
| Валовая прибыль, тыс. руб.                            | 145 274   | 221 605   | 195 837   | 50 563                                    | 34,81   |
| Коммерческие расходы, тыс. руб.                       | 0         | 0         | 0         | 0                                         | 0,00    |
| Управленческие расходы, тыс. руб.                     | 142 861   | 213 813   | 190 219   | 47 358                                    | 33,15   |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                 | 2 413     | 7 792     | 5 618     | 3 205                                     | 132,82  |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                             | 1 402     | 5 673     | 4 014     | 2 612                                     | 186,31  |
| Основные средства, тыс. руб.                          | 3         | 130       | 224       | 221                                       | 7366,67 |
| Оборотные активы, тыс. руб.                           | 37 156    | 61 404    | 73 746    | 36 590                                    | 98,48   |
| Среднесписочная численность ППП, чел.                 | 55        | 52        | 54        | -1                                        | -1,82   |
| Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.                      | 1 612     | 1 610     | 1 615     | 3                                         | 0,19    |
| Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.        | 2 945     | 5 657     | 6 451     | 3 506                                     | 119,05  |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 29,31     | 30,96     | 29,91     | 0,60                                      | 2,04    |
| Фондоотдача                                           | 53 990    | 2 263     | 1 555     | -52 435                                   | -97,12  |
| Оборачиваемость активов, раз                          | 4,36      | 4,79      | 4,72      | 0,36                                      | 8,36    |
| Рентабельность продаж, %                              | 1,49      | 2,65      | 1,61      | 0,12                                      | 8,26    |
| Рентабельность производства, %                        | 1,51      | 2,72      | 1,64      | 0,13                                      | 8,39    |
| Затраты на 1 руб. выручки                             | 98,51     | 97,35     | 98,39     | -0,12                                     | -0,12   |

Среднегодовая выработка одного работающего увеличилась на 3 506 тыс. руб. или 119,5%, что обусловлено ростом выручки предприятия и характеризуется положительно, поскольку свидетельствует о росте эффективности использования персонала предприятия.

Снижение фондоотдачи составило 52 435 тыс. руб. или 97,12%, что обусловлено в основном ростом стоимости основных средств на 221 тыс. руб. или 7366,67%, что обусловлено приобретением новых объектов основных средств.

Рост оборачиваемости внеоборотных активов составил 8,36%, что обусловлено ростом выручки от продаж, свидетельствует о росте эффективности их использования и характеризуется положительно.

Рентабельность продаж увеличилась на 8,26%, что свидетельствует о росте эффективности работы предприятия и характеризуется положительно. Также наблюдается положительная тенденция роста рентабельности производства на 8,39%, что обусловлено ростом прибыли от продаж.

Таким образом, на конец анализируемого периода предприятие является прибыльным и рентабельным. Кроме того, динамика основных экономических показателей его деятельности свидетельствует о росте ее эффективности, а также росте эффективности использования имущества предприятия.

Динамика основных показателей платежеспособности анализируемого предприятия за период 2018-2020 гг. представлен на рисунке 9.

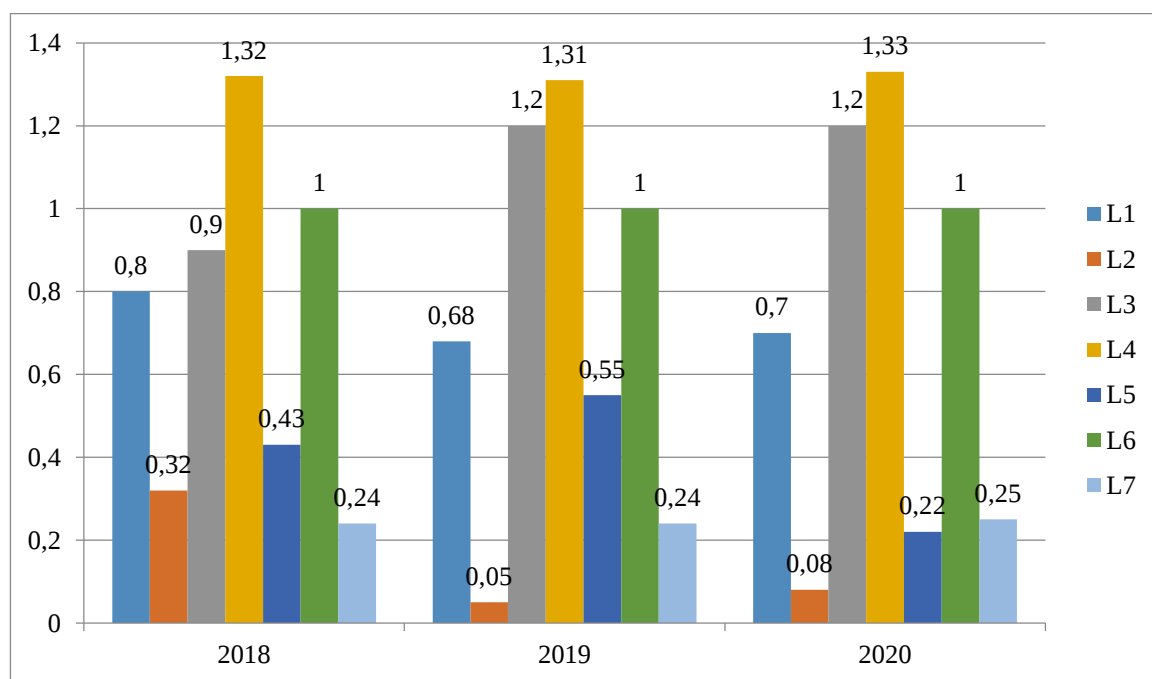


Рисунок 9 – Динамика показателей платежеспособности ООО «Рубикон» за период 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Как видно из рисунка 9, коэффициент общей платежеспособности (L1) на протяжении всего анализируемого периода ниже нормального

ограничения ( $L1 > 1$ ), то есть, предприятие не в состоянии покрыть все свои обязательства всеми своими активами.

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $L2$ ) снизился на 0,24 пункта и составляет 0,08 пунктов на конец 2020 года, то есть, ниже нормального ограничения ( $L2 > 0,2 \div 0,5$ ), а, значит, предприятие не сможет покрыть краткосрочные обязательства за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Значение коэффициента «критической оценки» на протяжении всего анализируемого периода не соответствует нормальному ограничению ( $0,7 \div 0,8$ , желательно  $L3 \approx 1$ ) и составляет 1,2 пункта на конец 2020 года. То есть, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и дебиторская задолженность полностью покрывают кредиторскую задолженность.

Коэффициент  $L4$  на протяжении всего анализируемого периода ниже рекомендуемого значения ( $L4 - 1,5$ ; опт.  $L4 = 2,0 \div 3,5$ ). Несмотря на это, он показывает, что текущие обязательства можно погасить только за счет оборотных активов, но он учитывает тот факт, что не все активы можно быстро продать.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала ( $L5$ ) на конец анализируемого периода имеет положительную тенденцию к снижению, что обусловлено ростом валюты баланса.

Доля оборотных средств в активах ( $L6$ ) на протяжении всего анализируемого периода соответствует нормальному ограничению ( $L6 \geq 0,5$ ). На конец анализируемого периода его значение составило 1,0 пункт, то есть, доля оборотных средств в активах составляет практически 100%.

Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами ( $L7$ ) на протяжении всего анализируемого периода выше рекомендуемого значения ( $L7 \geq 0,1$ ), то есть, у предприятия достаточно собственных оборотных средств для осуществления текущей деятельности.

Таким образом, предприятие является прибыльным и рентабельным, на конец анализируемого периода у предприятия имеются проблемы с абсолютной ликвидностью и платежеспособностью, что обусловлено недостатком собственных оборотных средств.

## 2.2 Анализ бизнес - процессов ООО «Рубикон»

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

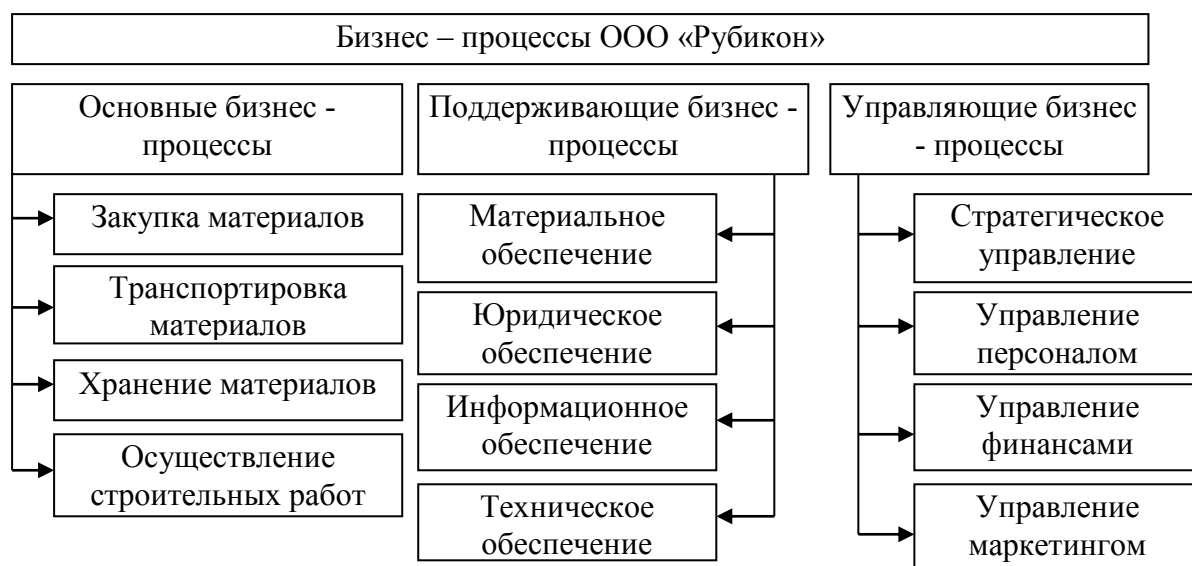


Рисунок 10 – Общая схема бизнес – процессов ООО «Рубикон»

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

Процесс «Закупка материалов» состоит из нескольких подпроцессов (рисунок 11). Как видно из данных, представленных на рисунке 11, в ООО

«Рубикон» закупка материалов начинается с определения потребности в них, затем осуществляется поиск поставщиков и заказ материалов. При выявлении факта несоответствия требованиям, предусмотренным в договоре купли-продажи, материалы могут быть возвращены поставщику в соответствии с условиями договора.

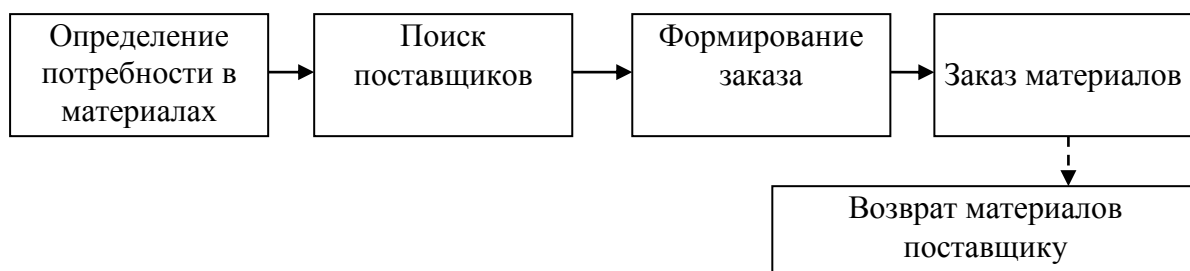


Рисунок 11 – Процесс «закупка материалов»

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

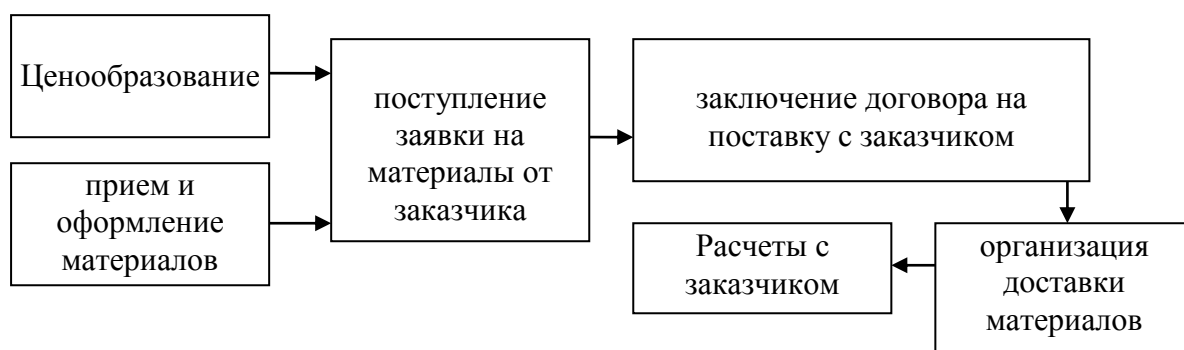


Рисунок 12 – Процесс «реализация материалов»

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

Затем принимаются поступившие заявки от заказчика, заключается договор на поставку материалов. После этого необходимо организовать

доставку материалов. После доставки материалов осуществляются расчеты с заказчиками за доставленные материалы.

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

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

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

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

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

Как видно из данных, представленных на рисунке 13, бизнес – процесс «закупка материалов» начинается с определения потребности в них, а именно

с реализации таких функций, как определение установление потребностей в каждом из видов материалов.

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



Рисунок 13 – Характеристика бизнес – процесса «Закупка материалов»

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

Характеристика процесса «транспортировка материалов» представлена на рисунке 14.

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

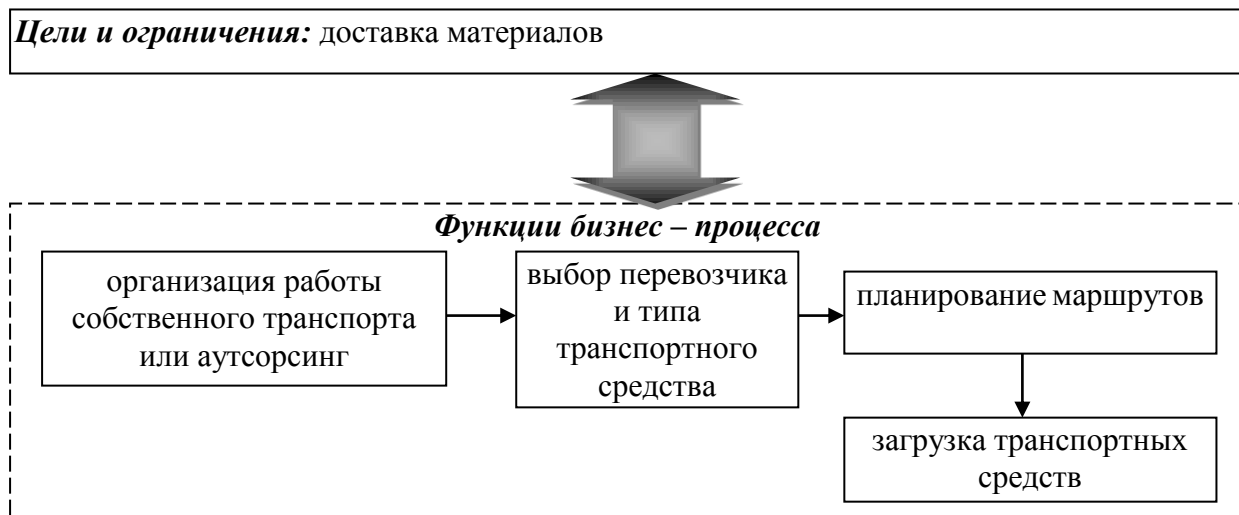


Рисунок 14 – Характеристика бизнес – процесса «Транспортировка материалов»

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

Характеристика процесса «хранение материалов» представлена на рисунке 15.

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

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

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

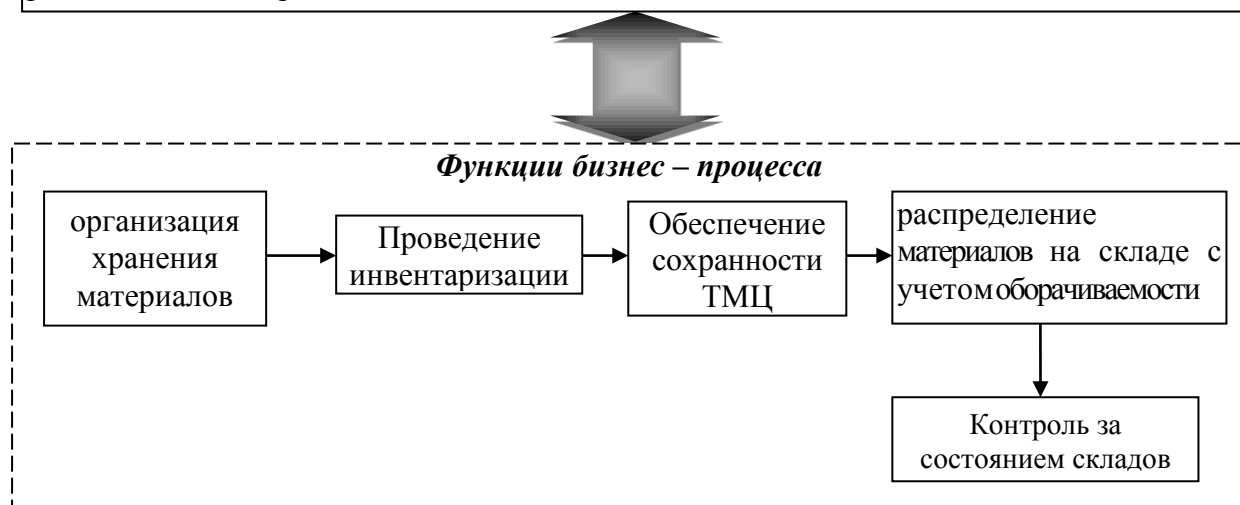


Рисунок 15 – Характеристика бизнес – процесса «Хранение материалов»

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

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

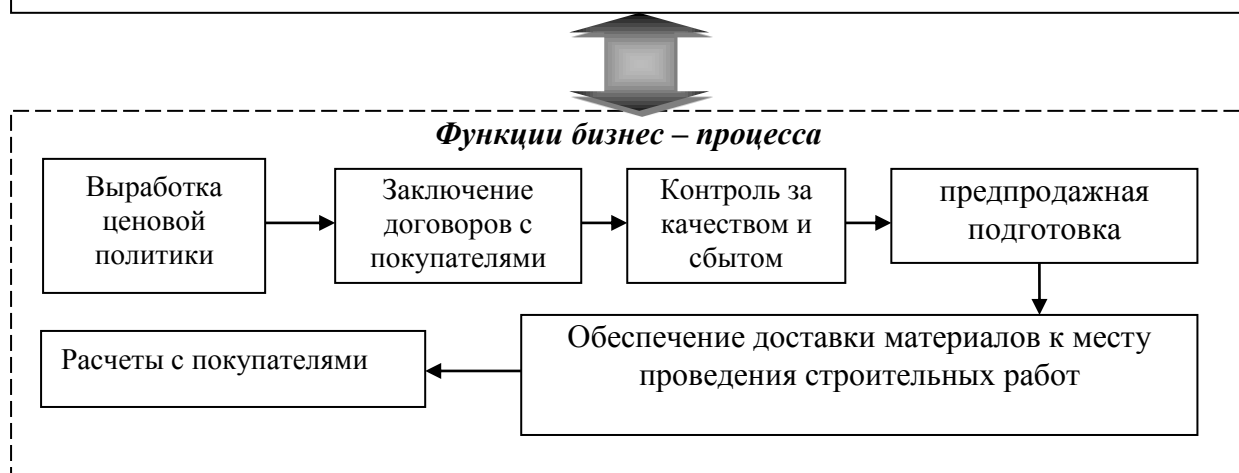


Рисунок 16 – Характеристика бизнес – процесса «Реализация материалов»

Характеристика процесса «реализация материалов» представлена на рисунке 16.

В целом в ООО «Рубикон» выполняются все функции и процессы, необходимые для нормального функционирования предприятия. Однако, процесс закупки материалов представляется целесообразным начинать с формирования портфеля заказов на проведение строительных работ, и именно с учетом, потупивших заказов формировать ассортимент и определять потребность в тех или иных материалах. Это позволит ООО «Рубикон» избежать лишних затрат, связанных с хранением неиспользованных материалов, а, следовательно, повысить финансовые результаты работы.

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

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

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

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

| Наименование показателя | Основные бизнес – процессы ООО «Рубикон»                                                                                              |                                                                                                                                  |                                                                                                                     |                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                         | Закупка материалов                                                                                                                    | Транспортировка материалов                                                                                                       | Хранение материалов                                                                                                 | Реализация материалов                                         |
| Производительность      | - количество заключенных договоров;<br>- количество переговоров, проведенных одним сотрудником.                                       | - затраты времени на погрузку одного паллета в ТС;<br>- количество матери, перевезенных одним ТС;<br>- количество рейсов в месяц | - затраты времени на формирование одного паллета;<br>- количество коробок, перемещенное одним грузчиком             | количество заключенных договоров с покупателями               |
| Затраты                 | - стоимость материалов, которые были закуплены;<br>- транзакционные затраты.                                                          | - затраты на транспортировку материалов;                                                                                         | - затраты на хранение материалов;<br>- затраты на инвентаризацию                                                    | количество времени затраченного на заключение одного договора |
| Качество                | - надежность поставщиков материалов;<br>- количество грамотно оформленных договоров;<br>- верное определение потребности в материалах | - надежность поставки;<br>- количество поставок, сопровождаемых повреждением груза.                                              | - количество ошибок, допущенных при комплектации;<br>- оптимальное размещение материалов;<br>- наличие оборудования | Эффективность работы с целевой аудиторией                     |

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

Таблица 4 – Структура бизнес – процесса «Закупка материалов»

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

Продолжение таблицы 4

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

Как видно из данных, представленных в таблице 4, основным недостатком реализации рассматриваемого бизнес-процесса является то, что не все полномочия по закупке материалов переданы специалистам отдела закупок. В данном случае, можно говорить об излишнем участии директора ООО «Рубикон» в процессе закупок.

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

Таблица 5 – Структура бизнес – процесса «Транспортировка материалов»

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

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

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

Таблица 6 – Структура бизнес – процесса «Хранение материалов»

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

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

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

Таблица 7 – Структура бизнес – процесса «Реализация материалов»

| Подпроцесс                                                            | Ожидаемый результат                                                                                                                       | Исполнитель                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Выработка ценовой политики                                            | Правильно сформированная цена на материалы                                                                                                | специалисты планово – экономического отдела, специалисты отдела маркетинга |
| Прием и оформление материалов                                         | Оформленные документы на приемку материалов                                                                                               | специалисты отдела продаж                                                  |
| Поступление заявки на материалы от заказчика                          | Зарегистрированная заявка от заказчика на поставку материалов                                                                             | специалисты отдела продаж                                                  |
| Заключение договора с заказчиком                                      | Заключенный договор с заказчиком на поставку материалов                                                                                   | специалисты отдела продаж                                                  |
| Заключение договора с заказчиком                                      | Заключенный договор с заказчиком на поставку материалов                                                                                   | специалисты отдела продаж                                                  |
| Контроль за качеством и сбытом материалов                             | Фиксация количества материалов, характеристик в первичной документации, выявление и возврат поставщику бракованных материалов при наличии | Специалисты складского хозяйства                                           |
| Предпродажная подготовка материалов                                   | Упакованные материалы, готовые к отгрузке                                                                                                 | Специалисты складского хозяйства                                           |
| Организация доставки материалов к месту проведения строительных работ | оформленные документы на поставку материалов: счет – фактура, товарная накладная торг-12, товарно – транспортная накладная                | Бухгалтер, специалисты транспортного отдела                                |
| Расчеты с покупателями                                                | Поступление денежных средств на счет ООО «Рубикон»                                                                                        | специалисты финансово - кредитного отдела, бухгалтер                       |

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Производительность как критерий оценки процесса «реализация материалов» (ПрЗ) будет рассчитан как отношение количества заключенных договоров к количеству возможных. Так, в 2020 году специалистами отдела продаж ООО «Рубикон» по результатам мониторинга предприятий – потребителей, проведенного специалистами отдела маркетинга, специалистами планово – экономического отдела совместно со специалистами отдела продаж был составлен план реализации на 2020 год. В этом плане было установлено количество заключенных договоров на осуществление строительных работ равное 120 договорам. Согласно установленным в ООО «Рубикон» критериям эффективности, выполнение плана продаж оценивается как эффективное, если он выполнен не меньше, чем 95%. Специалистами отдела продаж в 2020 году предложения о сотрудничестве были в 108 юридических лиц.

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

Критерий затрат времени на заключение одного договора в ООО «Рубикон» будет рассчитан как отношение фактических затрат времени на заключение одного договора к норме, установленной на предприятии

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

Критерий качества бизнес-процесса будет определяться эффективностью работы с целевой аудиторией, а именно отношением количества новых клиентов к количеству утерянных клиентов. На предприятии в 2020 году было заключено 12 договоров с новыми покупателями. При этом 4 покупателя отказались от дальнейшего сотрудничества. Следовательно, эффективность работы с целевой аудиторией составит:  $12/4 = 3$  или 300%. То есть, количество новых клиентов в три раза превысило количество потерянных клиентов. В соответствии с политикой ООО «Рубикон» менеджерам по продажам в случае потери клиентов необходимо привлечь столько же новых клиентов для того, чтобы их работа считалась эффективной. То есть, норма в данном случае составит 100%.

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

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

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

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

| Наименование показателя                                                       | 2018    | 2019    | 2020    | Изменение за период<br>2018-2020 гг. |        |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|--------|
|                                                                               |         |         |         | абсолютное                           | %      |
| Закупка материалов                                                            |         |         |         |                                      |        |
| 1. Количество заключенных договоров                                           | 4       | 8       | 3       | -1                                   | -25,00 |
| 2. Количество направленных предложений о сотрудничестве                       | 10      | 12      | 6       | -4                                   | -40,00 |
| 3. Производительность процесса закупка материалов (ПрЗ) (стр. 1/ стр. 2)*100% | 40      | 67      | 50      | 10                                   | 25,00  |
| 4. Планируемые затраты на закупку ед. материалов, руб.                        | 14      | 16      | 17      | 3                                    | 21,43  |
| 5. Фактические затраты на закупку ед. материалов, руб.                        | 14      | 15      | 15      | 1                                    | 7,14   |
| 6. Коэффициент затрат (Из) (стр. 4/ стр.5)*100%                               | 100     | 93,8    | 88,2    | -11,8                                | -11,80 |
| 7. Поступившие материалы, тн.                                                 | 320 000 | 301 274 | 300 000 | -20 000                              | -6,25  |
| 8. Количество отбракованных материалов, тн.                                   | 20 452  | 19 142  | 18 222  | -2 230                               | -10,90 |
| 9. Доля отбракованной продукции (стр. 8/стр.7 *100%)                          | 6,39    | 6,35    | 6,07    | -0,32                                | -5,03  |
| Реализация материалов                                                         |         |         |         |                                      |        |
| 10. Количество заключенных договоров                                          | 107     | 101     | 95      | -12,00                               | -11,21 |
| 11. Количество направленных предложений о сотрудничестве                      | 125     | 124     | 108     | -17,00                               | -13,60 |
| 12. Производительность процесса реализация                                    | 86      | 81      | 88      | 2,40                                 | 2,80   |

|                                                                                               |     |     |     |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------|------|
| материалов (Пр3) (стр. 10/<br>стр. 11)*100%                                                   |     |     |     |      |      |
| 13. Планируемое<br>количество заключенных<br>договоров всеми<br>сотрудниками отдела<br>продаж | 105 | 105 | 105 | 0,00 | 0,00 |

Продолжение таблицы 9

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

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

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

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

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

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

### **3 Основные направления совершенствования бизнес процессов ООО «Рубикон»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон»**

Система подачи и реализации предложений по улучшениям представляет собой комплекс мер, направленных на создание эффективного процесса сбора и реализации предложений, позволяющих улучшить работу предприятия.

Целью этой системы является непрерывное совершенствование бизнес – процессов предприятия за счет выполнения мероприятий по устранению потерь (ожидание, лишняя транспортировка, избыток запасов готовой продукции, лишние действия, дублирования функций, повреждение материалов), повышение качества (реализации услуг (продукции), обслуживания потребителей, развития сотрудников), снижение затрат и рост объемов продаж, а также использование интеллектуального потенциала сотрудников и их вовлечение в процессы улучшений.

Предложение по улучшению представляет собой предложение, оформленное письменно или в виде эскиза (схемы), направленное на совершенствование процессов работы организации, улучшение какой - либо операции, технологии, повышение уровня организации труда [36].

Предложения по улучшениям подразделяются:

- 1) по направлениям совершенствования процессов операционной деятельности;
- 2) по получению экономического эффекта: без экономического эффекта (непрерывное совершенствование процесса производства); с экономическим эффектом (снижение затрат и рост объемов производства);
- 3) по величине бюджета на внедрение.

Рассмотрим, как будет работать система предложений в ООО «Рубикон».

Предложение будет доступно на бланке по утвержденной форме, который можно будет скачать на внутреннем портале предприятия. Сотрудниками, которые решили подать заявление, будет выдаваться бланк. Собранные и обработанные данные будут передаваться на исследование ответственному специалисту. В базе данных должны быть зафиксированы абсолютно все виды предложений, вне зависимости от их содержательной стороны и конструктивности. Ответственный специалист должен будет произвести анализ поступивших предложений на предмет их пригодности к внедрению в эксплуатацию и целесообразность использования и уже самые лучшие направляет на рассмотрение руководителю соответствующего структурного подразделения [38]. Уже руководитель принимает решение и готовит заключение о целесообразности внесения тех или иных предложений и передает заключение на рассмотрение в комиссию по соответствующим предложениям, которую составляют координаторы. Им может быть работник любого статуса и ранга, кроме самого руководителя подразделения. Заседать подобная комиссия должна каждый месяц.

При принятии комиссией решения о внедрении предложения, ему присваивается категория, назначается ответственный за его реализацию.

1 категория присваивается предложениям, которые помогают улучшать условия труда (УУ). К таким можно относить предложения по совершенствованию существующих рабочих процессов, включая более рациональное размещение оборудования, улучшение состояния рабочих мест, доработке офисных алгоритмов. Выплата за них составляет от 3000 до 5000 рублей.

2 категории присваивается предложениям по организационно-техническому улучшению (ОТ). Выплата за них составит от 5000 до 15000 рублей. К таким предложениям можно отнести идеи по организации нового процесса (производственного, офисного – например, с изменением

планирования, финансирования, систем информации и т.п.) или технические решения (полученные путем конструирования, программирования, расчета или эксперимента), не создающие экономию или позволяющие получить экономический эффект до 50 тыс. руб.

3 категория – наиболее значимые предложения - рационализаторские (РП). Новые и полезные организационные или технические решения, которые позволяют получить экономический эффект за 1 год использования более 50 тыс. руб. После рассмотрения таких предложений на комиссии и принятии решения о внедрении выплачивается 1 тыс. руб.

Если же экономический эффект от предложения свыше 50 тыс. рублей, то вознаграждение рассчитывается в зависимости от экономического эффекта его использования. Такой расчет необходимо производить после внедрения предложения, то есть вознаграждение выплачивается по факту внедрения. При этом, сумма вознаграждения делится на всех авторов в зависимости от распределения вознаграждения, которое они определили при подаче предложения.

Соответствующие материальные поощрения выдаются и тем сотрудникам, которые внесли целесообразные удачные предложения и тем, кто их внедрял. Руководство должно направить также благодарственное письмо за активное содействие предприятию.

Ответственным за работу с предложениями в ООО «Рубикон» рекомендуется назначить специалиста планово экономического отдела. Этим специалистом будет осуществляться прием предложений, занесение их в базу данных и направление руководителям структурных подразделений. Кроме того, он будет осуществлять обратную связь с работниками, которые подали предложения.

Стоит отметить, что внедрение эффективной системы подачи предложений не представляется возможным без высокомотивированных сотрудников, способных к командной работе и постоянным улучшениям.

В связи с этим возникает задача мотивации сотрудников при внедрении системы подачи предложений. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Руководство ООО «Рубикон» должно понимать, что мотивация личности определяется многими потребностями. Для того, чтобы мотивировать сотрудника, руководителю нужно дать ему возможность удовлетворения существующих потребностей:

1) социальные: командный дух на рабочих местах, периодические совещания, стимулирование социальной активности сотрудников.

2) потребность в уважении: интересная и содержательная работа, поощрение достигнутых результатов, продвижение по карьерной лестнице, профессиональное обучение и переподготовка.

3) потребности в самовыражении: позволить подчинённым полностью использовать их потенциал и развивать свои способности.

В ООО «Рубикон» руководители подразделений должны обратить особое внимание на снижение следующих демотивирующих факторов для внедрения улучшений:

- игнорирование идей и инициатив сотрудников непосредственными и вышестоящими руководителями, недостаток внимания к проекту руководителя предприятия;

- невовлеченность в проект исполнителей процессов;

- отсутствие взаимодействий между сотрудниками и вышестоящим руководством, которое принимает решения по реализации улучшений;

- ориентация работы в структурных подразделениях на краткосрочные цели и задачи;

- не владение методикой внедрения процессного подхода.

В самом начале внедрения системы работников необходимо стимулировать именно на подачу предложений. Поэтому за каждую поданную идею рекомендуется установить размер премии 300 руб., а за каждую принятую и внедренную идею от 3 до 15 тыс. руб. Соответствующие изменения рекомендуется внести в положение о премировании работников ООО «Рубикон», утвержденное на предприятии. Кроме того, в качестве мер материального поощрения можно использовать предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска.

Кроме того, рекомендуется интегрировать систему подачи предложений с системой нематериального мотивирования. Стоит отметить, что среди нематериальных стимулов особенно значимыми являются следующие:

1) потребность в признании является одним из наиболее часто встречаемых мотиваторов. Поэтому стоит публично озвучивать и награждать сотрудников, чьи предложения были успешно внедрены на предприятии;

2) командный дух. Совместная работа над интересной идеей в коллективе единомышленников вдохновляет и мотивирует. Поэтому необходимо поощрять командную деятельность по разработке и внедрению предложений в виде кружков качества, малых инициативных групп и защите проектов в формате А3.

3) Самореализация. Подача и внедрение своих идей является лучшим способом удовлетворения этой потребности. Нужно создавать условия для самостоятельной и автономной деятельности. Для этого можно наделить рабочие коллективы полномочиями действовать по своему усмотрению при внедрении определенных категорий улучшений в рамках своих подразделений.

Необходимо описать весь процесс в документе. В ООО «Рубикон» рекомендуется в качестве такого документа разработать и утвердить Положение о системе подаче предложений.

Всех сотрудников ООО «Рубикон» необходимо ознакомить с положением. Для этого его необходимо разместить на внутреннем портале ООО «Рубикон» в свободном доступе.

Также рекомендуется организовать внутреннюю агитацию по продвижению системы подачи предложений. Для этого стоит все информационные возможности. Это может быть обращение директора ООО «Рубикон», беседы руководителей структурных подразделений с сотрудниками, визуализация действий, выгод, лучших предложений с фото сотрудника, динамика поданных и внедренных предложений.

Прекращать агитацию стоит только тогда, когда система войдет у сотрудников в привычку и станет частью организационной культуры. Кроме того, необходимо обязательно отслеживать то, насколько созданная система жизнеспособна: получать обратную связь от сотрудников (от тех, которые подают предложения, и от тех, которые их рассматривают); анализировать результаты; оперативно вносить соответствующие корректировки.

Предполагается, что предлагаемый подход к созданию системы предложений по улучшению позволяет создать в ООО «Рубикон» не идеальную, но жизнеспособную и рабочую в долгосрочной перспективе модель.

### **3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон»**

Для того, чтобы оценить экономический эффект от внедрения системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон» необходимо, в первую очередь рассчитать затраты на внедрение предлагаемых мероприятий.

Прежде всего, необходимо провести обучение сотрудников ООО «Рубикон». На обучение рекомендуется направить следующих сотрудников:

- директор предприятия – 1 чел.
- коммерческий директор – 1 чел.
- руководитель кадровой службы – 1 чел.
- финансовый директор – 1 чел.
- руководитель службы материально – технического обеспечения – 1 чел.

- начальник планово – экономического отдела – 1 чел.
- специалист планово – экономического отдела – 1 чел.

Для обучения сотрудников рекомендуется организация семинара «Разработка и внедрение системы подачи предложений по улучшениям «КАЙДЗЕН».

Цели проведения семинара:

- ознакомление с системой подачи предложений по улучшениям «КАЙДЗЕН»;
- изучение практики внедрения системы подачи предложений по улучшениям «КАЙДЗЕН» в отечественных и зарубежных компаниях;
- отработка навыков разработки и внедрения механизма подачи предложений по улучшениям «КАЙДЗЕН».

Программа семинара включает:

1. Основы бережливого производства/офиса и методики «КАЙДЗЕН»:
  - необходимость применения методов бережливого производства/офиса в системе менеджмента;
  - цели применения методики;
  - ценность методики.
2. Разработка механизма подачи предложений по улучшениям «КАЙДЗЕН»:
  - блок – схема механизма подачи предложений по улучшениям;
  - форма бланка предложения по улучшениям;
  - форма электронного «КАЙДЗЕН-журнала»;
  - методика балльной оценки предложений по улучшениям;

- бланк сообщения о решении по предложениям по улучшениям;
- методика расчета суммы вознаграждения за подачу предложений по улучшениям;
- форма Мероприятий по внедрению предложений по улучшениям;
- форма Приказа по организации и проведению конкурса на лучшее предложение по улучшениям.

3. Практика внедрения системы подачи предложений по улучшениям «КАЙДЗЕН» в отечественных и зарубежных компаниях:

- примеры разработки и внедрения «КАЙДЗЕН»;
- примеры оценки эффективности внедрения «КАЙДЗЕН»;
- разработка проекта процедуры «Управление КАЙДЗЕН - предложениями».

4. Презентация проекта процедуры «Управление КАЙДЗЕН-предложениями», выводы, предложения по улучшению:

- выгоды от внедрения методики для демонстрации постоянных улучшений в системе менеджмента качества.

Семинар проводится учебным центром «ТКБ Интерсертифика» г. Москва. Семинар проводится в режиме онлайн. Стоимость обучения составляет 47 300 рублей.

Кроме того, на внутреннем портале ООО «Рубикон» рекомендуется создание веб-страницы «Система подачи предложений». На этой страницы можно разместить мотивационные ролики, Положение о системе подачи предложений, бланки для подачи предложений. Также на странице необходимо разместить информацию о системе материального и нематериального поощрения сотрудников и информацию о результатах рассмотрения и внедрения предложений.

Специалисту планово – экономического отдела, за которым будут закреплены функции по приему предложений, занесению их в базу данных и направлению руководителям структурных подразделений, а также по осуществлению обратной связи с работниками, которые подали предложения

необходимо установить ежемесячную надбавку к должностному окладу в размере 10%.

Внешние исполнители мероприятий по внедрению системы подачи предложений в ООО «Рубикон» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Внешние исполнители мероприятий по внедрению системы подачи предложений в ООО «Рубикон»

| Внешний исполнитель              | Услуги                                               |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| Учебный центр г. Москва          | Проведение онлайн - семинара                         |
| Студия веб-дизайна «Директ Лайн» | Создание веб – страницы «Система подачи предложений» |
| Юридическая фирма «Юр – инфо»    | Разработка Положения о системе подачи предложений    |

Предложенные в работе мероприятия должны сопровождаться индивидуальными беседами с каждым работником предприятия, коллективными обсуждениями, направленными на объяснения причин внедряемых изменений и повышение информированности всех работников ООО «Рубикон» о системе подачи предложений. В дальнейшем эффективность проведения указанных выше мероприятий можно оценить следующим образом. В качестве обобщающих показателей эффективности внедряемых мероприятий можно рассматривать снижение затрат и рост продаж.

Поскольку бизнес – процессы предприятия являются достаточно многогранными, без участия руководства и сотрудников ООО «Рубикон» результаты внедрения мероприятий сложно оценить количественно, поэтому все рассчитанные показатели могут быть только предположением, основанным на опыте внедрения системы подачи предложений на российских предприятиях.

Рассчитаем затраты на реализацию программы комплекса мероприятий по внедрению системы подачи предложений в ООО «Рубикон» (таблица 11), из которой видно, что они составят 126 300 руб.

Таблица 11 - Затраты на реализацию предложенных мероприятий по внедрению системы подачи предложений в ООО «Рубикон»

| Наименование ресурсов                                                                                                                | Стоимость, руб. | Количество сотрудников | Ответственность                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------------------------------|
| Затраты на проведение семинара                                                                                                       | 47 300          | 7                      | Руководитель организации                        |
| Затраты на оформление веб – страницы «Система подачи предложений»                                                                    | 30 000          | -                      | Руководитель отдела информационного обеспечения |
| Затраты на разработку Положения о системе подачи предложений                                                                         | 25 000          | -                      | Руководитель организации                        |
| Установление ежемесячной надбавки к должностному окладу специалиста, ответственного за работу с системой подачи предложений (за год) | 24 000          | 1                      | Руководитель организации                        |
| Итого                                                                                                                                | 126 300         | -                      | -                                               |

Предполагается, что внедрение системы подачи предложений позволит ООО «Рубикон» снизить затраты на 12%, а также обеспечить рост выручки на 7%. Исходя из опыта внедрения системы подачи предложений на российских предприятиях, рост выручки и снижение затрат при внедрении системы предложений удастся обеспечить за счет оптимизации бизнес-процессов, а именно исключения дублирования функций, исключение лишних не рациональных процедур и операций, снижения длительности бизнес – процессов [42]. Кроме того, внедрение системы подачи предложений повысит мотивацию сотрудников к качественному выполнению своих обязанностей, снизить количество ошибок, снизить количество повреждений материалов при транспортировке, размещении на складе и хранении.

Оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий можно путем проведения сравнительного анализа фактического и планового отчета о финансовых результатах. Для этого составим сравнительный аналитический отчет о финансовых результатах с учетом того что затраты на реализацию сократятся на 12%, рост выручки составит 7% (таблица 12).



Таблица 12 - Сравнительный аналитический отчет о финансовых результатах ООО «Рубикон»

| Наименование статей                 | Фактический период |        | Планируемый период |        | Изменения план-факт |         |
|-------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|--------|---------------------|---------|
|                                     | тыс. руб.          | %      | тыс. руб.          | %      | тыс. руб.           | %       |
| Выручка                             | 348 345            | 100,00 | 372 729            | 100,00 | 24384               | 7,00    |
| Себестоимость                       | 152 508            | 43,78  | 134 207            | 36,01  | -18301              | -12,00  |
| Валовая прибыль                     | 195 837            | 56,22  | 238 522            | 63,99  | 42685               | 21,80   |
| Управленческие расходы              | 190 219            | 54,61  | 190 219            | 51,03  | 0                   | 0,00    |
| Прибыль (убыток) от продаж          | 5 618              | 1,61   | 48 303             | 12,96  | 42 685              | 759,79  |
| Прочие доходы и расходы             |                    |        |                    |        |                     |         |
| Проценты к получению                | 0                  | 0,00   | 0                  | 0,00   | 0                   | 0,00    |
| Проценты к уплате                   | 172                | 0,05   | 172                | 0,05   | 0                   | 0,00    |
| Прочие доходы                       | 530                | 0,15   | 530                | 0,14   | 0                   | 0,00    |
| Прочие расходы                      | 771                | 0,22   | 771                | 0,21   | 0                   | 0,00    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 5 205              | 1,49   | 47 890             | 12,85  | 42685               | 820,08  |
| Отложенные налоговые обязательства  | -9                 | 0,00   | -9                 | 0,00   | 0                   | -100,00 |
| Текущий налог на прибыль            | 1 182              | 0,34   | 1 182              | 0,32   | 0                   | 0,00    |
| Чистая прибыль                      | 4 014              | 1,15   | 46 699             | 12,53  | 42685               | 1063,40 |

Как видно из данных, представленных в таблице 12, реализация предложенных в работе мероприятий по внедрению системы подачи предложений позволить предприятию увеличить прибыль от продаж на 42 685 тыс. руб. Рентабельность продаж составит:  $48303/372729 = 12,95\%$ , что выше показателя фактического периода на 11,34%.

Поскольку затраты на внедрение системы подачи предложений в первый год составят 126,3 тыс. руб., экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит  $42\,685 - 126,3 = 42\,558,7$  тыс. руб.

Таким образом, при реализации предлагаемых мероприятий ООО «Рубикон» полностью возместит вложенные средства в первый год внедрения системы подачи предложений и получит экономический эффект, который составит 42 558, 7 тыс. руб.

## **Заключение**

В работе проведено исследование на тему «Совершенствование бизнес-процессов на основе внедрения системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО Рубикон». В процессе проведения исследования решены следующие основные задачи:

- раскрыто понятие и сущность бизнес-процессов;
- исследована структура и классификация бизнес-процессов современного предприятия;
- рассмотрены методы и способы управления бизнес- процессами;
- проанализировано управление бизнес – процессами в ООО «Рубикон»;
- разработаны мероприятия по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности ООО «Рубикон».

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы.

Бизнес-процесс представляет собой логическую последовательность действий человека (группы людей) в коллективе. Бизнес-процесс всегда происходит с участием человека.

В бизнес-процессе всегда задействованы несколько людей в явной или неявной форме. Даже если человек работает один (например, продавец), все равно у него есть поставщики и покупатели продукции, и все эти люди так или иначе задействованы в бизнес-процессе.

Существующая общепринятая классификация бизнес-процессов позволяет увидеть, как лучше повысить эффективность того или иного процесса.

К основным процессам причисляют те, которые в конечном итоге будут ценными именно для потребителя, на которого работает предприятие. Вспомогательные процессы классифицируются исходя из ресурса и объема, которым они оказывают влияние на предприятие, а управляющие процессы

классифицируются исходя из объекта, на который они оказывают воздействие.

При производстве анализа и расчетов необходимо помнить о классической ошибке, которую не стоит допускать: игнорировать бизнес-процесс по принципу деятельности конкретного структурного подразделения предприятия. Преимущественно бизнес-процессы затрагивают несколько структурных подразделений, потому как они не могут функционировать изолированно внутри одной и той же организации.

После проведенных исследований, закономерен будет вопрос о том, имеется ли какой-то универсальный бизнес-процесс, который будет подходить к любой организации. Ответ на этот вопрос будет скорее отрицательным, ввиду уникальности протекающих процессов на каждом предприятии. Однако, некоторые типовые «лекала» подходят к предприятиям внутри одной отраслевой деятельности.

Совершенствование бизнес-процессов реализуется с помощью ряда методов, среди которых методика быстрого анализа решения (FAST); бенчмаркинг процесса; перепроектирование процесса; инжиниринг процесса; реинжиниринг процесса [18].

По результатам анализа бизнес – процессов ООО «Рубикон» были сделаны следующие основные выводы:

ООО «Рубикон» является строительным предприятием и представляет собой сложную систему, его деятельность состоит из нескольких бизнес-процессов.

Основными бизнес-процессами, которые можно выделить в ООО «Рубикон» являются: закупка материалов, их транспортировка (доставка); хранение и реализация.

В целом в ООО «Рубикон» выполняются все функции и процессы, необходимые для нормального функционирования предприятия. Однако процесс закупки материалов представляется целесообразным начинать с формирования портфеля заказов на материалы, и именно с учетом,

потупивших заказов формировать ассортимент и определять потребность в тех или иных материалов. Это позволит ООО «Рубикон» избежать лишних затрат, связанных с хранением нереализованной продукции, а, следовательно, повысить финансовые результаты работы.

Кроме того, показатели оценки бизнес – процесса «реализация материалов» по двум критериям (производительность и затраты) ниже установленной нормы, то есть процесс реализуется не достаточно эффективно.

В качестве мер по повышению эффективности бизнес-процессов ООО «Рубикон» в работе рекомендовано внедрение системы подачи предложений по улучшению деятельности предприятия.

Реализация предложенных в работе мероприятий по внедрению системы подачи предложений позволит предприятию увеличить прибыль от продаж на 42 685 тыс. руб. Рентабельность продаж составит 12,95%, что выше показателя фактического периода на 11,34%.

Поскольку затраты на внедрение системы подачи предложений в первый год составят 126,3 тыс. руб., экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит 42 558,7 тыс. руб.

Таким образом, при реализации предлагаемых мероприятий ООО «Рубикон» полностью возместит вложенные средства в первый год внедрения системы подачи предложений и получит экономический эффект, который составит 42 558, 7 тыс. руб.

## Список используемой литературы

1. Амирова А.С. Реинжиниринг бизнес-процессов //Актуальные исследования, 2021. № 8 (35). С. 48-50.
2. Андреева М.В. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации // Инженерные кадры - будущее инновационной экономики России, 2020. № 6. С. 7-10.
3. Александрова М.С. Методы моделирования бизнес-процессов предприятия / Актуальные вопросы экономики и управления в нефтегазовом бизнесе: сборник научных трудов IV Всероссийской научно-практической конференции, 2020. С. 6-9.
4. Балашов Н.А. Сущность и методы реинжиниринга бизнес-процессов //Бизнес-образование в экономике знаний, 2021. № 1 (18). С. 7-10.
5. Бусыгин К.И. Повышение качества услуг строительной организации на основе моделирования бизнес-процесса / Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Отв. за выпуск Ю.Ю. Суслова. Красноярск, 2021. С. 225-229.
6. Беркович В.М. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов в современных условиях //Проблемы современной экономики, 2021. № 1 (77). С. 85-88.
7. Бжассо А.А. Содержание, методы бизнес-анализа и его роль в оптимизации бизнес-процессов //Экономика и бизнес: теория и практика, 2021. № 3-1 (73). С. 59-62.
8. Гришин И.С. Реинжиниринговый подход для управления изменениями бизнес-процессов // Тенденции развития науки и образования, 2021. № 69-3. С. 34-39.

9. Григорьева Ю.А. Основные подходы к исследованию и развитию бизнес-процессов предприятия //Вестник ПИТТУ им. академика М. Осими, 2019. № 2 (11). С. 84-92.
10. Евсеева И.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент стратегического управления предприятием //Вестник Алтайской академии экономики и права, 2021. № 3-1. С. 48-53.
11. Ермолаева Е.Н. Анализ бизнес-процессов как необходимый метод повышения эффективности реализации процессов /Учетно-контрольные и аналитические процессы в условиях цифровизации экономики: межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. Москва, 2019. С. 118-122.
12. Зотов С.Р. Анализ нотаций моделирования бизнес-процессов // Modern Science, 2021. № 3-2. С. 78-81.
13. Заболотнов Д.А. Процессный подход как приоритет в управлении современным предприятием //Шаг в науку, 2021. № 1. С. 77-81.
14. Комаровский Ю.А. Особенности моделирования бизнес-процессов // Научный электронный журнал Меридиан, 2021. № 2 (55). С. 51-53.
15. Коваль О.И. О способе повышения эффективности бизнес - процессов / Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий: сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием. Учебно-курсовой комбинат «Актуальные знания», Ассоциация «Союз образовательных учреждений». Москва, 2021. С. 178-180.
16. Круликовский А.П. Обеспечение безопасности бизнес-процессов предприятия / Проблемы информационной безопасности социально-экономических систем. VII Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция. Симферополь, 2021. С. 46-47.
17. Куликов М.Г. Процессный подход в управлении организацией // Молодой ученый, 2021. № 14 (356). С. 82-84.

18. Кушнерева Д.А. Реинжиниринг бизнес-процессов на строительном предприятии //Трибуна ученого, 2020. № 12. С. 267-271.
19. Мамонов А.С. Управление бизнес-процессами предприятия / Экономика, управление и право в современных условиях: межвузовский сборник статей. Под общей редакцией А.Н. Сорочайкина. Тольятти, 2021. С. 36-39.
20. Палатай В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии // Современные научные исследования и инновации, 2021. № 1 (117). С. 21.
21. Патеев О.Д. Моделирование бизнес процессов: подходы, автоматизация / Сборник научных трудов института энергетики и природопользования, 2021. С. 124-127.
22. Решетько Н.И. Анализ эффективности бизнес-процессов компании //Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях, 2021. № 3. С. 57-70.
23. Роднин Н.И. Сравнительный анализ методов описания бизнес-процессов организации /Ресурсосберегающие технологии в контроле, управлении качеством и безопасности: сборник научных трудов IX Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. Томск, 2021. С. 180-184.
24. Ситько Д.Ю. Бенчмаркинг как один из современных и эффективных механизмов совершенствования работы предприятий // Modern Science, 2021. № 1-2. С. 109-112.
25. Савина С.В. Проблемы оптимизации бизнес-процессов в эпоху цифровизации //Самоуправление, 2021. № 1 (123). С. 423-425.
26. Суховерхов Н.Ю. Метод рейтингования бизнес-процессов для комплексной роботизации компании //Самоуправление, 2021. № 1 (123). С. 470-473.

27. Селиванов Ф.В. Направления оптимизации бизнес-процессов строительной организации средствами информационных технологий //Modern Science, 2021. № 2-2. С. 424-426.

28. Сидорова Е.Ю. Цифровой менеджмент и процессный подход в системе управления бизнес-процессами //Международный бухгалтерский учет, 2021. Т. 24. № 3 (477). С. 316-337.

29. Собиров Б.Ш. Управление изменениями в бизнес-процессах // Общество, экономика, управление, 2021. Т. 6. № 1. С. 60-63.

30. Сысоева И.С. Качественные методы анализа бизнес-процессов // Наукосфера, 2021. № 2-2. С. 156-162.

31. Соловьева О.В. Основные бизнес-процессы. Виды бизнес-процессов / Тенденции развития науки: инновационный подход: сборник материалов Международной научно-практической конференции, 2019. С. 239-241.

32. Туякова З.С. Анализ бизнес-процессов в системе инструментариев оценки деятельности компаний //Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент, 2021. Т. 15. № 1. С. 144-157.

33. Фень Л.А. Использование современных методов информационного анализа в управлении бизнес-процессами /Актуальные проблемы менеджмента качества, стандартизации и метрологии: сборник докладов VIII Всероссийской научно-практической Интернет-конференции, Белгород, 2021. С. 215-219.

34. Хлопенова Е.А. Реинжиниринг, понятие и концепция / Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сборник статей по материалам СХСVIII международной научно-практической конференции. Москва, 2021. - С. 188-193.

35. Шафигуллина А.Р. Преимущества реинжиниринга бизнес-процессов перед общим управлением качеством / Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования: сборник статей по

материалам СХ студенческой международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2021. С. 57-67.

36. Шавырин Н.В. Управление бизнес-процессами в новой реальности //Вестник научных конференций, 2021. № 2-1 (66). С. 120-123.

37. Яхина А.К. Принятие решений по оценке бизнес-процессов в условиях неопределенности / Инновационный потенциал развития науки в современном мире: технологии, инновации, достижения: сборник научных статей по материалам V Международной научно-практической конференции. Уфа, 2021. С. 66-74.

38. Dale H. Total quality management. – Pearson, 2018. – 648p.

39. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. Second edition. – NY.: Kaizen Institute, 2012. – 366p.

40. Kiran D.R. Total quality management. – BSP, 2017. – 545p.

41. Oakland J.S., Turner M.A. Total Quality Management and Operational Excellence. – Routledge, 2021. – 556p.

42. Shewhart Walter A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. - Martino Fine Books, 2015. – 516p.

## Приложение А

### **Положение «О функционировании системы подачи «кайдзен-предложений» на ООО «Рубикон»**

Положение  
«О функционировании системы подачи «кайдзен-предложений»  
на ООО «Рубикон»

## Продолжение приложения А

### 1 ЦЕЛЬ

1.1 Цель-постоянное улучшение всех аспектов деятельности Компании, реализация принципа постоянного совершенствования. Нахождение, организация, внедрение и поддержка улучшений каждым сотрудником на уровне рабочего места, группы, отдела, подразделения, цеха, процесса и Компании в целом для получения более высокого результата, пересмотр действующих и установления более современных и эффективных стандартов.

### 2 ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Компания – ООО «Рубикон»

Кайдзен – это система непрерывного совершенствования и улучшения всех процессов производства, управления и вспомогательных бизнес-процессов на уровне рабочего места, группы, отдела, цеха, подразделения и Компании в целом.

Кайдзен-предложение (к-п) – предложение, направленное на улучшение производственного процесса и условий труда, влияющих на производительность, качество выпускаемой продукции (услуги), экономию материальных и энергетических ресурсов, улучшение экологической ситуации, оптимизацию бизнес-процессов в подразделениях Компании.

Кайдзен-комиссия – это высший орган управления улучшениями на уровне Компании. Кайдзен-комиссия несет ответственность за обеспечение «режима максимального благоприятствования» внедрению системы Кайдзен, принимает решение по рассмотренным кайдзен-предложениям, назначает сумму выплаты вознаграждения относительно критериев оценки ценности к-п, назначает ответственного за внедрение или проработку к-п, и срок реализации. Вся необходимая информация для работы кайдзен-комиссии подготавливается куратором проекта. Координатор проекта – инженер по рационализаторской и изобретательской работе, ответственный за сбор кайдзен-предложений, контроль наличия анкет для подачи к-п в местах сбора

## Продолжение приложения А

-«Банк Предложений», и корпоративном сайте Компании, формирование базы данных, предоставление необходимой информации куратору проекта и осуществление обратной связи с сотрудниками Компании, участвующими в программе по улучшениям –авторами к-п, посредством смс-оповещения. Куратор проекта –специалист группы стратегического развития, ответственный за организационную сторону, продвижение и контроль проекта Кайдзен, предоставление информации кайдзен-комиссии, в том числе организацию работы кайдзен-комиссии и координаторов проекта, составление протоколов по результату рассмотрения к-п, передачи данных в ОТиЗ. Куратор проекта ежеквартально ведет мониторинг внедрения кайдзен-предложений и предоставляет его кайдзен-комиссии, также осуществляет обратную связь с авторами к-п, сопровождает и оказывает поддержку авторам в просчете ТЭО.

ОТиЗ – отдел труда и заработной платы

ТЭО – технико-экономическое обоснование

### 3 ТРЕБОВАНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

#### 3.1 Направления работ

##### 3.1.1 Направления работ по улучшениям:

- сокращение потерь времени, сырья, расходных материалов, энергоресурсов;
- повышение качества и эффективности работы;
- повышение безопасности труда, улучшение организации рабочих мест;
- улучшение экологической ситуации на территории предприятия;
- оптимизация производственных и других бизнес-процессов Компании.

#### 3.2 Порядок работы системы кайдзен

3.2.1 Сотрудники Компании могут направлять кайдзен-предложения через пункты приема «Банк предложений», указанные в Приложении 1 или посредством корпоративной почты в формате анкеты согласно Приложению 2. Все пункты анкеты являются обязательными к заполнению. Анонимные кайдзен-предложения к рассмотрению не принимаются.

3.2.2 Два раза в месяц координаторами проекта ведется сбор кайдзен-предложений, поступивших в «Банк предложений» и на корпоративную почту. Каждое предложение регистрируется в журнале, с уведомлением авторов о принятии их предложений к рассмотрению посредством смс-оповещения на контактный номер, указанный в анкете. Смс-оповещение осуществляет координатор проекта.

3.2.4 Два раза в месяц все поступившие за период кайдзен-предложения сотрудников выносятся на рассмотрение кайдзен-комиссии, результат решения в течении 5-ти рабочих дней протоколируются, согласовывается и автору направляется смс-уведомление о принятом решении по поступившему от него кайдзен-предложению. Смс-уведомление осуществляет куратор проекта.

## Продолжение приложения А

3.2.5 К предложениям по улучшениям по системе «Кайдзен» не могут быть отнесены: внедрение в промышленную эксплуатацию ранее утвержденных проектов и бизнес-процессов, предложения противоречащие промышленной безопасности и охране труда или предложения по вопросам, которые уже были рассмотрены ранее, по которым есть подтверждающий документ о рассмотрении, а также предложения не соответствующие основным предъявляемым критериям – новизна, применимость и направленность на улучшение процесса.

3.2.6 Предложение признается новым, если до подачи анкеты кайдзен-предложения в «Банк предложений» данное или тождественное предложение:

- не использовалось на предприятии, кроме случаев, когда решение реализовывалось по инициативе автора в течение не более 3 (трех) месяцев до подачи заявления;

- не было разработано техническими службами предприятия;

- не было предусмотрено планами, приказами, распоряжениями, протоколами или иными документами предприятия по ним имеется документальное подтверждение; не было заявлено или подано ранее другим лицом;

- не было предусмотрено обязательными для предприятия нормативами (стандарты, нормы, технические условия и т.д.).

3.2.7 Предложение признается направленным на улучшение процесса, если его использование позволяет получить экономический, технический или несет за собой иной положительный эффект от внедрения.

3.2.8 Предложение является применимым, если к-п возможно реализовать в рамках предприятия, в том числе с привлечением внешних ресурсов и реализация не противоречит правилам промышленной безопасности, технологическим условиям и нормам, обязательным для соблюдения предприятием, и его реализация является целесообразной для Компании.

## Продолжение приложения А

3.2.9 Предложение должно относиться к деятельности ООО «Рубикон».

3.2.10 Предложение может быть отклонено кайдзен-комиссией, если предложение поступило от инженерно-технических работников, научно-исследовательских, проектных, конструкторских, технологических и др. организаций, относящихся к уже разрабатываемым этими работниками технологическим процессам, проектам, конструкциям и т.д. в порядке выполнения договоров на НИР или иных договоров и не подразумевает за собой изменение или улучшение процесса, неоговоренного или запланированного ранее.

3.2.11. После рассмотрения предложения кайдзен-комиссией, по предоставленному протоколу от куратора проекта, куратором проекта направляется смс-уведомление автору к-п, в случае если кайдзен-предложение принято, указывается сумма вознаграждения.

3.2.12 Куратором проекта проводится мониторинг сроков исполнения мероприятий, сбор отчетов по выполнению с ответственных за исполнение к-п, при необходимости выезд на место и уточнение информации о ходе выполнения работ по реализации к-п, а также ежеквартальный отчеты: статистика поступивших и принятых к-п, мониторинг внедрения к-п, подготовка протоколов по решению кайдзен-комиссии, предоставление протоколов в ОТиЗи контроль за выплатами вознаграждений.

3.2.13 «Горячая линия» куратора проекта 29-42-11.

### 3.3 Порядок работы кайдзен-комиссии

3.3.1 Заседания кайдзен-комиссии проходят два раза в месяц в установленное время. Форма протокола заседания кайдзен-комиссии приведена в Приложении 3.

3.3.2 Состав каждой Кайдзен-комиссии определяется председателем кайдзен-комиссии – директором по производству ООО «Рубикон» исходя из специфики собранных через «Банк предложений» к-п. Обязательным

## Продолжение приложения А

считается участие нижеуказанных должностных лиц в основной кайдзен-комиссии:

1. председателя кайдзен-комиссии – директора по производству ООО «Рубикон»;
2. советника исполнительного директора ООО «Рубикон»;
3. директора по развитию или зам. директора по развитию ООО «Рубикон»;
4. технического директора – главного инженера или зам. главного инженера ООО «Рубикон»;
5. директора компании ООО «Рубикон»;
6. куратора проекта.

3.3.3 Куратором проекта собирается от координаторов проекта информация по собранным кайдзен-предложениям в формате Приложения 4. Первоначально все к-п отправляется на рассмотрение предварительной кайдзен-комиссии в состав которой входят должностные лица, на зону ответственности которых приходится поступившее к-п. Состав предварительной кайдзен-комиссии определяется индивидуально и зависит от специфики к-п, совещание комиссии проводится посредством программы DocsVision, все данные рассылает и собирает куратор проекта. Участники предварительной кайдзен-комиссии предоставляют в течение 2-х рабочих дней комментарий по поступившему к-п с обоснованным решением по к-п, направляют свой ответ куратору проекта.

3.3.4 На любую из кайдзен-комиссий могут быть приглашены сотрудники предприятия, специальные знания которых, необходимы для решения вопросов и принятия итогового решения.

3.3.5 В течении 1-го рабочего дня, после получения комментариев по поступившим к-п от участников предварительной кайдзен-комиссии, куратором проекта формируется новый протокол, где добавляется поле «примечание», в котором указывается решение предварительной кайдзен-комиссии. Далее протокол рассылается участникам основной кайдзен-

## Продолжение приложения А

комиссии через DocsVision; приглашением на кайдзен-комиссию, но не позднее, чем за 2 рабочих дня до начала заседания, в рассылке также указывается место, дата и начало заседания кайдзен-комиссии, с указанием приблизительной продолжительности.

### 3.3.6 Задачи основной кайдзен-комиссии:

- рассмотреть поступившие кайдзен-предложения;
- вынести согласованное решения о реализации поступившего предложения или его отклонить;
- учитывать при принятии решения экспертное мнение по к-п каждого участника предварительной кайдзен-комиссии;
- назначить ответственного за внедрения кайдзен предложения;
- принять решений о сумме вознаграждения авторам к-п на основании критериев оценки к-п;
- назначить срок реализации кайдзен-предложения;
- при необходимости отправить к-п на проработку;
- при необходимости назначить ответственного за предоставление дополнительной информации, просчетов, ТЭО или заключения по к-п;
- оказывать содействие куратору проекта в успешном внедрении системы Кайдзен;
- ежеквартально подводить итоги по внедренным к-п на основе мониторинга, оказывать содействие в предоставлении ответственными за реализацию к-п сотрудниками достоверных данных для формирования мониторинга куратором проекта;
- при принятии решения по к-п основываться на принятых в Компании ценностях и стратегии развития.

3.3.7 Куратором проекта формируется итоговый протокол с решением кайдзен-комиссии, согласовывается и передается в ОТиЗ для издания приказов по выплате вознаграждений. Через программу DocsVision куратором проекта рассылается ответственным за реализацию к-п задачи на исполнение к-п за подписью главного инженера или председателя кайдзен-

## Продолжение приложения А

комиссии, не позднее чем в течение 2-х рабочих дней с момента согласования протокола заседания кайдзен-комиссии. В задаче указывается: полный текст к-п со всей сопутствующей документацией, информация об авторе (ФИО(полностью), должность, место работы, телефон), срок реализации.

3.3.8. При запросе данных куратором проекта, необходимых для оценки к-п: технико-экономических расчетов, заключений и другой информации, всю необходимую информацию предоставляют начальники или руководители подразделений в которых работают авторы поступивших к-п, либо назначенный председателем кайдзен-комиссии сотрудник, специальные знания которого необходимы для предоставления запрашиваемой информации. Запрос отправляется через DocsVision куратором проекта ответственному лицу в формате служебной записки за подписью председателя кайдзен-комиссии, ответственное лицо не более чем в течение 7 рабочих дней должен предоставить ответ куратору проекта в формате отчета в DocsVision.

3.3.9. При возникновении спорных вопросов в ходе заседания кайдзен-комиссии итоговое решение остается за председателем кайдзен-комиссии.

3.3.10. Все споры и жалобы, возникающие в ходе работы проекта со стороны участников, рассматриваются председателем кайдзен-комиссии в течении 14 календарных дней со дня поступления запроса, поданного в формате служебной записки.

### 3.4 Порядок назначения и выплат вознаграждений

3.4.1. Вознаграждение выплачивается только в том случае, если к-п ново, применимо и направленно на улучшение производственного процесса и условий труда, влияющих на производительность, качество выпускаемой продукции (услуги), экономию материальных и энергетических ресурсов, улучшение экологической ситуации, оптимизацию бизнес-процессов в подразделениях компании и дающее любой положительный эффект. Выплата

## Продолжение приложения А

не зависит от того, будет ли внедрено кайдзен-предложение. Суммы вознаграждений составляют от 300 до 3000 рублей и зависят от ценности предложения для Компании и устанавливаются кайдзен-комиссией, согласно следующим критериям оценки ценности к-п, описанных в Приложении 5.

3.4.2 Вознаграждения выплачиваются только после рассмотрения предложения кайдзен комиссией и включаются в премиальную часть заработной платы за текущий месяц на основании утвержденного председателем кайдзен-комиссии протокола заседания, или в его отсутствие директором предприятия, представленного в ОТиЗ до первого рабочего дня месяца, следующего за отчетным для оформления приказа.

3.4.3 Итоги о результатах рассмотрения кайдзен-комиссией поступившего к-п и о сумме выплаты приходят на указанный от автора в анкете телефон посредством смс-оповещения или по электронной почте координатором проекта, в его отсутствие куратором проекта.

3.4.4 Предложение может быть подано совместно от группы авторов, тогда по факту принятия кайдзен-комиссией кайдзен-предложения, назначенное вознаграждение распределяется равными частями между всеми авторами, указанными в анкете.

3.4.5 Предложения, участвующие в программе Кайдзен, дающие значительную экономию и имеющие большое значение для развития производства и Компании в целом, вознаграждаются и рекомендуются к оформлению рационализаторским предложением, согласно положению об «Организации рационализаторской работы и выплаты вознаграждений по рационализаторским предложениям». За автором подобного к-п по улучшению для быстроты и удобства оформления рацпредложения закрепляется инженер по рационализаторской и изобретательской работе – координатор проекта «Кайдзен», совместно с которым в оговоренный срок в техотдел подается оформленный документ.

3.4.6 Также проектом «Кайдзен» предусматривается выплата единовременной премии по итогам квартала непосредственному

## Продолжение приложения А

руководителю автора кайдзен-предложения. Сумма премии руководителя составляет 20% от общей суммы начисленных вознаграждений по итогам квартала, оформляется куратором проекта согласно Приложению 7, согласовывается председателем кайдзен-комиссии и передается в ОТиЗ до первого рабочего дня месяца, следующего за отчетным кварталом для оформления приказа по выплате единовременной премии.

3.4.7. При предоставлении куратору проекта акта о внедрении к-п, по форме принятой в Компании, кайдзен-предложения с просчитанным технико-экономическим обоснованием по форме Приложения 6, за подписью главного инженера предприятия, ответственному реализатору кайдзен-предложения назначается премия в размере 50% от суммы полученной авторам к-п. Премия выплачивается ежеквартально, в акте обязательно должен быть указан ответственный реализатор, кто непосредственно внедрил кайдзен-предложение, если указана группа, соответственно вознаграждение будет распределено по количеству участников внедрения равными частями. Премия начисляется ежеквартально на основании представленного куратором протокола в ОТиЗ, согласно Приложению 8 до первого рабочего дня месяца, следующего за отчетным для оформления приказа по выплате вознаграждений.

### 3.5 Порядок расчёта эффективности предложений по улучшению

3.5.1 В случае, если кайдзен-комиссия принимает положительное решение по кайдзен-предложению и считает, что предложение дает экономический эффект, автор уведомляется куратором проекта о возможности предоставить технико-экономическое обоснование (далее -ТЭО) своего кайдзен-предложения, через DocsVision или по указанному в анкете телефону.

3.5.2 При составлении ТЭО содействие автору оказывает куратор проекта и непосредственный руководитель автора, которому в соответствии с

## Продолжение приложения А

п. 3.4.6предусмотреносоответствующее вознаграждение. ТЭО автора кайдзен-предложения согласовывается и визируется следующими должностными лицами:

1. автором кайдзен-предложения;
2. непосредственным руководителем автора;
3. главным специалистом по направлению кайдзен-предложения;

|                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Технологическое         | Технический директор-главный инженер |
| Энергоресурсосбережение | Технический директор-главный инженер |
| Механическое            | Технический директор-главный инженер |

4. руководителем группы расчета инвестиций(при необходимости);
5. куратором проекта.

3.5.3 ТЭО утверждается председателем кайдзен-комиссии или в отсутствии председателя -директором по развитию.

3.5.5 На согласование ТЭО каждому ответственному лицу предоставляется не более 3х рабочих дней. Согласование проводится последовательно в указанном порядке, через программу DocsVision.

3.5.6 При представлении автором согласованного ТЭО по принятому кайдзен-предложению куратору проекта, автору назначается вознаграждение, равное 50 % суммы вознаграждения выплаченному ранее за кайдзен-предложение. Участников расчета кайдзен-предложения может быть несколько. Тогда сумма вознаграждение делиться равными частями.

3.5.7 По решению председателя кайдзен-комиссии ТЭО может быть вынесено директором по развитию на рассмотрение Совета директоров для сокращения сроков его реализации.

3.5.8 Ежеквартально куратором проекта составляется протокол по выплатам вознаграждений за предоставленные ТЭО, согласно Приложению9.

## Продолжение приложения А

Протокол утверждается председателем кайдзен-комиссии и предоставляется в ОТиЗ куратором проекта для произведения выплат вознаграждений до 1 числа следующего месяца, следующего за отчетным для оформления приказа

3.5.9 Отслеживание фактического эффекта и сравнение его с предварительным ТЭО ведет непосредственный руководитель подразделения, в котором было реализовано соответствующее кайдзен-предложение и предоставляет информацию по факту внедрения в формате отчета «Факта о внедрении в группу стратегического развития куратору проекта.

3.5.10 Председателем кайдзен-комиссии могут быть назначены приоритетные для просчета ТЭО кайдзен-предложения и ответственные за предоставление данных лица, согласно пункту 3.3.8.

## Продолжение приложения А

Приложение 1

### Форма анкеты подачи «Кайдзен-предложения»

Внимание! Все поля анкеты являются обязательными к заполнению!

Председателю Кайдзен-комиссии

Ф.И.О

| № | Фамилия имя и отчество автора, (соавтора) | Место работы | Должность | Табельный номер | Номер сотового телефона |
|---|-------------------------------------------|--------------|-----------|-----------------|-------------------------|
|   |                                           |              |           |                 |                         |
|   |                                           |              |           |                 |                         |
|   |                                           |              |           |                 |                         |
|   |                                           |              |           |                 |                         |

Улучшение относится к направлению (подчеркнуть нужное):

Технологическое, механическое, оптимизация бизнес-процессов, промышленная безопасность и охрана труда, экология, энергоресурсосбережения.

Предложение по улучшению:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Продолжение приложения А

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Форма протокола заседания Кайдзен-комиссии

Утверждаю

\_\_\_\_\_  
ФИО

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_202\_\_

Протокол кайдзен-комиссии

По направлению\_\_\_\_\_

Заседание №\_\_\_\_\_от «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_года

Состав:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Повестка дня:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Продолжение приложения А

| Кайзен<br>предложения | Автор | Отдел | Таб<br>№ | Заключительное<br>решение | Ответственный | Срок<br>исполнения | Сумма<br>вознаграждения | Предварительны<br>комментарий |
|-----------------------|-------|-------|----------|---------------------------|---------------|--------------------|-------------------------|-------------------------------|
|                       |       |       |          |                           |               |                    |                         |                               |
|                       |       |       |          |                           |               |                    |                         |                               |
|                       |       |       |          |                           |               |                    |                         |                               |

Согласованно:

---



---

# Продолжение приложения А

## Приложение 4

### Форма журнала регистрации кайдзен-предложений

#### Журнал регистрации кайдзен-предложений

##### Стр. 1

| № предложения | Дата поступления предложения | Фамилия<br>Имя<br>Отчество<br>автора | Наименование<br>отдела | Занимаемая<br>должность | Табельный<br>номер | Кайдзен-<br>предложение | Дата<br>рассмотрения<br>кайдзен<br>комиссии | Заключение<br>комиссии |
|---------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------------------------------|------------------------|
| 1             | 2                            | 3                                    | 4                      | 5                       | 6                  | 7                       | 8                                           | 9                      |

##### Стр.2

| Движение предложения |                    |               | Эффект от<br>использования<br>предложения,<br>руб. | Сумма<br>вознаграждения,<br>руб. | Выплата вознаграждения    |              | Примечание |
|----------------------|--------------------|---------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------|------------|
| мероприятие          | Срок<br>исполнения | Ответственные |                                                    |                                  | Номер и дату<br>документа | Дата выплаты |            |
| 1                    | 2                  | 3             | 4                                                  | 5                                | 6                         | 7            | 8          |

## Продолжение приложения А

### Приложение 5

Критерии оценки кайдзен-предложений.

| Критерий                                                                         | Сумма вознаграждения для выплаты по кайдзен-предложениям |             |             |              |              |              |              |              |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                                  | 300<br>руб.                                              | 500<br>руб. | 700<br>руб. | 1000<br>руб. | 1200<br>руб. | 1500<br>руб. | 1700<br>руб. | 2000<br>руб. | 2500<br>руб. | 3000<br>руб. |
| Приложение вносит новизну                                                        | +                                                        | +           | +           | +            | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
| Может быть применимо                                                             | +                                                        | +           | +           | +            | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
| Направленно на улучшение процесса                                                | +                                                        | +           | +           | +            | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
| Улучшает личную работу                                                           | -                                                        | +           | +           | +            | +            | +            | +            | -            | +            | +            |
| Улучшает работу группы людей                                                     | -                                                        | -           | +           | +            | +            | +            | +            | +            | +            | +            |
| Улучшение может быть применимо локально по нескольким подразделениям предприятия | -                                                        | -           | -           | +            | -            | +            | -            | -            | -            | +            |
| Направленно на экономию затрат                                                   | -                                                        | -           | -           | -            | +            | +            | -            | +            | +            | +            |
| Перспективно и экономически выгодно компании в долгосрочной перспективе          | -                                                        | -           | -           | -            | -            | -            | +            | +            | +            | +            |

«+» -кайдзен-предложение соответствует указанному критерию оценки;

«-» -кайдзен-предложение не соответствует указанному критерию оценки.