

УДК 338

DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.028

Бизнес-процесс управления деятельностью дорожной строительной организации

Виноградова Ольга Владимировна

Старший преподаватель,
Волго-Вятский филиал Московского технического
университета связи и информатики,
603011, Российская Федерация, Нижний Новгород, ул. Менделеева, 15;
e-mail: olgat1989@yandex.ru

Аннотация

Разработана система бизнес-контроля управления деятельностью дорожной строительной организации. Упорядочены действия ответственных лиц по отбору заказов, заключению и исполнению государственных и муниципальных контрактов на строительство, реконструкцию и ремонт автомобильных дорог. Описаны виды рисков, возникающих при осуществлении определенных действий, причины рисков и их последствия. Риски классифицированы на категории исходя из их влияния на финансовые результаты и деловую репутацию организации. Определены параметры оценки рисков: изменение выручки, общих расходов и чистой прибыли организации. Обозначены последствия рисков. Определены контрольные процедуры, направленные на минимизацию рисков. Описаны доказательства осуществления контрольных процедур по всем действиям в виде чек-листов, контрольных листов, визирования документов, протоколов совещаний, актов проверки, докладов, сопоставительных ведомостей и других инструментов. Предложена система оценки вероятности наступления и существенности риска. Разграничен уровень влияния риска на конкурентоспособность организации – высокий и низкий. Определены методы реагирования на риск с учетом уровня его существенности. Установлен порядок определения методов реагирования на риск с учетом уровня существенности риска.

Для цитирования в научных исследованиях

Виноградова О.В. Бизнес-процесс управления деятельностью дорожной строительной организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 9А. С. 242-250. DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.028

Ключевые слова

Система контроля, бизнес-процесс управления деятельностью, вероятность рисков, оценка существенности и последствий рисков, контрольные процедуры, методы реагирования на риск.

Введение

В процессе функционирования организации дорожного строительства сталкиваются с множеством проблем различного характера [Аверина, 2017]. Ранее проведенные мной исследования выявили в качестве одной из существенных проблем «недостаточно высокий уровень организации дорожных строительных работ».

Учитывая научные публикации, действующие стандарты, а также собственный опыт, для решения вышеуказанной проблемы рекомендую использование **системы контроля бизнес-процесса** управления деятельностью организации.

Система основана на описании пошаговых действий ответственных лиц организации в процессе выполнения дорожных строительных работ по государственным и муниципальным заказам, с обязательным планированием и осуществлением контрольных процедур (КП), целью которых является минимизация возможных рисков (Р), возникающих в процессе отбора, заключения и исполнения государственных и муниципальных контрактов на строительство, ремонт и реконструкцию автомобильных дорог.

В качестве *риска* будем рассматривать влияние неопределенности на ожидаемые результаты. К реализации риска будут приводить действия или бездействия ответственных лиц, а также обстоятельства внешней среды. Вероятность наступления и существенность рисков различны и требует оценки.

Считаю необходимым, производить оценку рисков индивидуально для каждой организации используя сценарно-экспертный метод. В качестве сценариев примените данные о деятельности организации за предыдущие два года. С целью оптимизации затрат труда, по каждому риску необходимо выбрать наиболее значимое последствие и определить вероятность его наступления в 100%. В качестве горизонта оценки рисков принимается один финансовый (календарный) год. Оценивая риски, отклонения избранных параметров в положительную сторону не принимаем во внимание.

Вероятность риска определяется как степень уверенности в наступлении риска, выраженная в процентах. *Существенность риска* измеряется размером отклонения базового показателя определенного параметра, вызванного реализацией риска.

С целью принятия оптимальных управленческих решений риски ранжируются по уровням вероятности и существенности (табл. 1).

Таблица 1. – Шкала уровней вероятности и существенности рисков

Вероятность риска		Существенность риска	
Уровень	Диапазон значений, %	Уровень	Диапазон значений, %
Низкий	$< X$	Умеренный	$< F$
Средний	$X - Y$	Значимый	$F - Z$
Высокий	$> Y$	Критический	$> Z$

Риски, возникающие в процессе осуществления деятельности организации по отбору заказов, заключению и исполнению государственных (муниципальных) контрактов на ремонт и строительство автомобильных дорог, *распределяются на две категории* исходя из их влияния на *финансовые результаты* либо на *деловую репутацию организации*. Выручка, общие расходы и чистая прибыль организации принимаются за *параметры оценки существенности рисков*.

Предусматривая возникающую у многих организаций необходимость в увеличении доли рынка, риски распределяются, исходя из их влияния на конкурентоспособность организации, на

два уровня: *низкий и высокий* [Прыгунов, 2016].

Данные по категории, параметрам оценки рисков и уровню их влияния на конкурентоспособность организации приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Категории, параметры оценки и уровень влияния рисков на конкурентоспособность организаций дорожного строительства

Категории рисков	Наименование риска	Параметры оценки риска	Уровень влияния риска на конкурентоспособность организации
Финансовые показатели	Риск некорректного отбора заказов при мониторинге возможностей исполнения	Выручка	Высокий
	Риск потери заказа в процессе проведения аукциона/конкурса	То же	То же
	Риск потери заказа или увеличения расходов при получении банковской гарантии	Общие расходы	»
	Риск снижения прибыли и качества работ при исполнении контракта	Чистая прибыль	»
	Риск снижения доходности работ и образования просроченной задолженности при ненадлежащем финансовом контроле	То же	Низкий
	Риск роста налоговых платежей и неплановых расходов на гарантийный ремонт	Общие расходы	То же
	Риск недостатка средств резерва на проведение ремонта	То же	»
	Риск перехода на следующий уровень ответственности по обеспечению обязательств члена СРО	Общие расходы	Высокий
Деловая репутация	Риск убытков и нарушения сроков сдачи объекта в процессе планирования работ	Чистая прибыль	Низкий
	Риск несоблюдения сроков сдачи работ в процессе их организации	То же	То же
	Риск неисполнения контракта, возникший из-за ненадлежащего контроля и координации работ	»	Высокий

Проводя оценку риска, необходимо: 1) установить планируемое значение параметра оценки; 2) определить предстоящее значение параметра, обусловленное негативным влиянием риска; 3) рассчитать отношение предстоящего к планируемому значению параметра, выраженное в процентах; 4) вычислить величину уменьшения параметра, выраженную в процентах; 5) выбрать один из трех диапазонов по шкале существенности риска.

Полученные результаты оценки необходимо учитывать в процессе управления рисками. При этом следует принимать во внимание соотношение затрат и положительных результатов от снижения существенности и вероятности риска. Порядок выбора метода реагирования на риск приведен в таблице 3.

Таблица 3. – Порядок определения методов реагирования на риск с учетом уровня их существенности и влияния на конкурентоспособность организации

Уровень влияния риска на конкурентоспособность организации	Уровень существенности риска	Методы реагирования на риск
Высокий	Умеренный	<i>Перераспределение риска</i> (разделение риска с соисполнителем)
	Значимый	<i>Сокращение риска</i> (снижение вероятности и последствий риска путем устранения/уменьшения причин его возникновения)
	Критический	<i>Избежание риска</i> (усиление контрольных процедур либо отказ от деятельности, связанной с неприемлемым риском)
Низкий	Умеренный	<i>Принятие риска</i> (отсутствие действий по управлению риском)
	Значимый	<i>Перераспределение риска</i>
	Критический	<i>Сокращение риска</i>

Подробное описание действий рассматриваемого бизнес-процесса, рисков, возникающих в процессе осуществления деятельности по выполнению дорожных строительных работ на условиях государственного или муниципального заказа, а также контрольных процедур, направленных на снижение рисков приведено в таблице 4.

Бизнес-процесс «Управлению деятельностью организации по отбору заказов, заключению и исполнению государственных и муниципальных контрактов на строительство, реконструкцию и ремонт автомобильных дорог» отображен на рисунке 1.

Таблица 4. – Матрица контрольных процедур бизнес-процесса «Управление деятельностью организации по отбору, заключению и исполнению государственных и муниципальных контрактов на строительство, реконструкцию и ремонт автомобильных дорог»

№ п/п	Вид действия	Цель действия	Риски (Р)			Контрольные процедуры (КП)	
			Описание Р	Причина Р	Последствия Р	Описание КП	Доказательство осуществления КП
1	Мониторинг возможностей исполнения заказа	Отбор наиболее эффективных заказов с целью их получения	Р ₁ . Риск некорректного отбора заказов	Совершение ошибок со-трудниками	Простои, потери доли рынка	Экспертиза, поиск альтернативных поставщиков, разграничение полномочий	Переписка с поставщиками, чек-лист
2	Участие в аукционе/конкурсе	Увеличение объема выполняемых работ	Р ₂ . Риск потери заказа	Низкие конкурентные возможности организации, ошибки сотрудников	Снижение выручки	Проверка ответственным лицом заявок, обеспечения, технико-информационных возможностей участия в аукционе/конкурсе, уточнение диапазона снижения цены	Контрольный лист, отметка в ИТ-системе о диапазоне снижения конкурсной цены

№ п/п	Вид действия	Цель действия	Риски (Р)			Контрольные процедуры (КП)	
			Описание Р	Причина Р	Последствия Р	Описание КП	Доказательство осуществления КП
3	Получение банковской гарантии	Оптимизация расходов на обеспечение контракта	Р ₃ . Риск потери заказа или увеличения расходов	Низкая кредитоспособность, халатность сотрудников	Потери заказа, убытки	Проверка ответственным сотрудником поданных заявок на получение банковских гарантий	Переписка с банками, подтверждение, визирование
4	Планирование работ	Оптимизация затрат ресурсов и сроков выполнения работ	Р ₄ . Риск убытков и нарушения сроков сдачи объекта	Ошибки при планировании и выборе исполнителей работ	Убытки, штрафы за несоблюдение условий контракта	Утверждение ответственными лицами расчета потребностей ресурсов и условий договоров с исполнителями работ по контракту	Переписка с соисполнителями работ по контракту, визирование расчетов
5	Организация работ	Выполнение заказа в установленный срок	Р ₅ . Риск несоблюдения сроков сдачи работ	Низкая ответственность сотрудников и исполнителей контракта	Штрафы за несоблюдение сроков выполнения работ	Проведение совещаний по «готовности объекта», сравнение условий договоров о сроках поставок и работ с планируемыми и фактическими сроками	Протоколы совещаний, переписка с соисполнителями контракта, контрольный лист
6	Исполнение контракта	Получение дохода и повышение деловой репутации	Р ₆ . Риск снижения прибыли и качества работ	Попустительство и низкая квалификация персонала	Убытки, отказ заказчика от приемки работ	Проверка сотрудниками лаборатории качества материалов и работ, проверка соответствия деятельности регламентам и стандартам	Акты проверки качества работ и материалов, доклады, переписка с соисполнителями контракта
7	Контроль и координация работ	Эффективное и своевременное выполнение работ	Р ₇ . Риск неисполнения контракта	Халатность ответственного за исполнение контракта	Убытки, расторжение контракта заказчиком	Сопоставление выполненных работ с графиком производства работ, проведение совещаний, регламентные документы	Сопоставительные ведомости объемов работ, протоколы совещаний, чек-лист
8	Финансовый контроль исполнения контракта	Повышение рентабельности, своевременное получение средств и проведение расчетов	Р ₈ . Риск снижения доходности работ и образования просроченной задолженности	Низкий уровень ответственности сотрудников финансовой службы	Невыполнение плана по прибыли, штрафные санкции контрагентов	Сопоставление сметных, договорных и фактических цен на ресурсы, закрепление ответственности за сотрудником и проверяющим, инвентаризация	Сопоставительные ведомости сметных договорных и фактических цен на ресурсы, визирование, акты инвентаризации

№ п/п	Вид действия	Цель действия	Риски (Р)			Контрольные процедуры (КП)	
			Описание Р	Причина Р	Последствия Р	Описание КП	Доказательство осуществления КП
9	Формирование и контроль использования резерва на гарантийный ремонт	Оптимизация налоговых платежей и обеспечение устойчивости организации при исполнении гарантий	Р ₉ . Риск роста налоговых платежей и неплановых расходов на гарантийный ремонт	Ошибки сотрудников финансово-контактной служб	Недостаток средств у организации	Сравнение нормативов отчислений в резерв с фактическими затратами на проведение ремонта, подтверждение размещения средств резерва, проверка полноты и целесообразности исполнения гарантийных обязательств, регламентные документы	Переписка с заказчиками, выписки со счетов бухгалтерского учета, чек-лист
10	Исполнение гарантийных обязательств	Оптимизация ресурсов при исполнении гарантийных обязательств	Р ₁₀ . Риск недостатка средств резерва на проведение ремонта	Ошибки сотрудников при планировании, организации и проведении гарантийных работ	Убытки, штрафы и претензии заказчиков к качеству работ	Сопоставление планируемых гарантийных работ с работами, предусмотренными в контрактах; проведение оперативных совещаний по организации и выполнению гарантийных работ; проверка соответствия деятельности регламентам и стандартам	Чек-лист, протоколы совещаний, отметка в ИТ-системе возможности использования ресурсов
11	Включение контракта в реестр обязательств	Контроль за соблюдением требований СРО по уровням ответственности	Р ₁₁ . Риск перехода на следующий уровень ответственности	Ошибки сотрудников при планировании совокупного размера обязательств по договорам	Недостаточность средств на оплату дополнительного взноса, исключение из СРО	Сопоставление совокупного размера обязательств по заключенным договорам с нормативными значениями по соответствующему уровню ответственности	Чек-лист, отметка в ИТ-системе возможности заключения договора

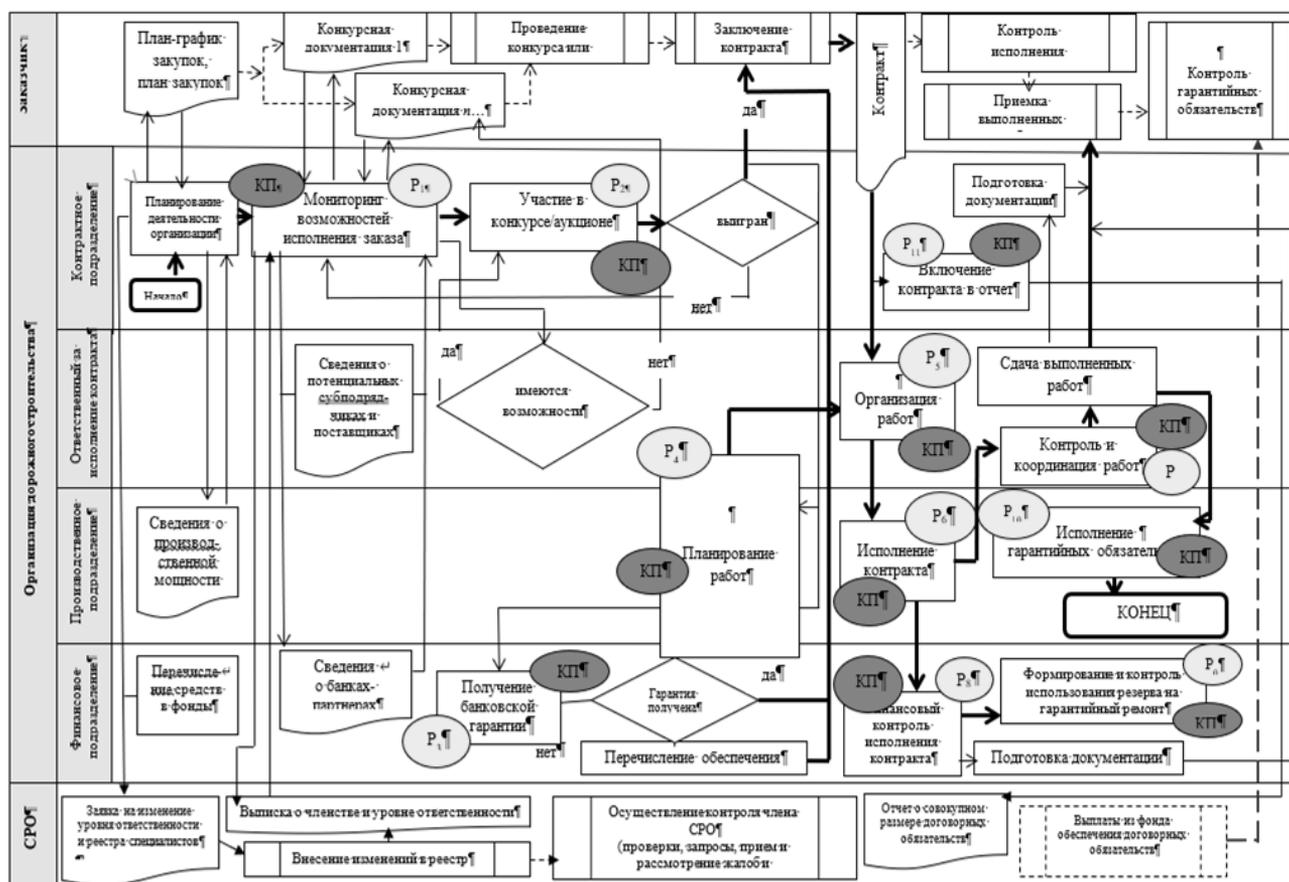


Рисунок 1 – Бизнес-процесс «Управление деятельностью организации по отбору, заключению и исполнению государственных и муниципальных контрактов на строительство, реконструкцию и ремонт автомобильных дорог»

Заключение

Учитывая изложенный материал, стоит отметить, что применение разработанной системы контроля бизнес-процесса может рассматриваться как инструмент минимизации рисков, возникающих при выполнении дорожных строительных работ на условиях государственных или муниципальных заказов, и как следствие, увеличения объема работ и прибыли организации.

Библиография

1. Аверина М. В. Анализ проблем развития малого предпринимательства в строительстве и разработка основных направлений их решения / М. В. Аверина // Вестник гражданских инженеров. – 2017. – № 6 (65). – С. 295–301.
2. Белей А. И. Анализ проблем развития предпринимательства в регионе / А. И. Белей, Р. А. Фалтинский, Н. Г. Плетнева // Вестник гражданских инженеров. – 2016. – № 6 (59). – С. 262–267.
3. Национальный стандарт Российской Федерации «Интеграция предприятия. Основа моделирования предприятия ГОСТ Р ИСО 19439–2008» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1000gost.ru/Index/48/48506.htm>;
4. Национальный стандарт Российской Федерации «Промышленные автоматизированные системы. Требования к стандартным архитектурам и методологиям предприятия ГОСТ Р ИСО 15704–2008» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1000gost.ru/Index/48/48655.htm>;
5. Официальный сайт Российской Федерации в сети Интернет для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakupki.gov.ru>
6. Прыгунов П. И. Методы улучшения конкурентоспособности организаций / П. И. Прыгунов, А. Н. Ларионов, В.

- А. Кошечев // Вестник гражданских инженеров. – 2016. – № 6 (59). – С. 339–341.
7. Распоряжение ФДА «Росавтодор» № 3794-р от 24.10.2018 об утверждении Плана мероприятий («Дорожной карты») по развитию конкуренции в дорожном хозяйстве на 2018–2020 годы [Электронный ресурс Федерального дорожного агентства]. – Режим доступа: <http://rosavtodor.ru/>
 8. Российский статистический ежегодник – 2018 г. [Электронный ресурс Федеральной службы государственной статистики]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>;
 9. Строительство ЦКАД не будет завершено в установленные сроки (доклад аудиторов Счетной палаты РФ от 01.02.2019 г.) [Электронный ресурс Счетной палаты Российской Федерации]. – Режим доступа: http://www.ach.gov.ru/press_center/news/35784.
 10. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 28.11.2018) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс]. Интернет-версия системы Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/
 11. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (с изм. от 27.12.2018) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс]. Интернет-версия системы Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/

Business process of management of the road construction organization

Ol'ga V. Vinogradova

Senior Lecturer

Volga Vyatka branch Moscow Technical University
of Communications and Informatics

603011, 15 Mendeleev st., Nizhny Novgorod, Russian Federation

e-mail: olgat1989@yandex.ru

Absrtact

The system of business control of management of activity of the road construction organization is developed. Actions of responsible persons on selection of orders, the conclusion and execution of the state and municipal contracts for construction, reconstruction and repair of highways are ordered. The types of risks arising in the implementation of certain actions, the causes of risks and their consequences are described. Risks are classified into categories based on their impact on the financial results and business reputation of the organization. The parameters of risk assessment are defined: changes in revenue, total expenses and net profit of the organization. The consequences of risks are indicated. Control procedures aimed at minimizing risks are defined. Evidence of the implementation of control procedures for all actions in the form of checklists, checklists, sight documents, minutes of meetings, acts of verification, reports, comparative statements and other tools are described. The system of estimation of probability of occurrence and materiality of risk is offered. The level of risk influence on the competitiveness of the organization – high and low-is differentiated. The methods of risk response taking into account the level of its materiality are defined. The procedure for determining the methods of response to the risk, taking into account the level of materiality of the risk, is established.

For citation

Vinogradova O.V. (2019) Бизнес-процесс управления деятельностью дорожной строительной организации [Business process management road construction organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (9A), pp. 242-250. DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.028

Keywords

Control system, business process of activity management, probability of risks, assessment of the importance and consequences of risks, control procedures, risk reaction methods.

References

1. Averina M.V. Analysis of the problems of the development of small business in construction and the development of the main directions for their solution / M.V. - 2017. - No. 6 (65). p. 295-301.
2. Belei A. I. Analysis of the problems of development of entrepreneurship in the region / A. I. Belei, R. A. Faltinsky, N. G. Pletneva // Bulletin of Civil Engineers. - 2016. - No. 6 (59). p. 262-267.
3. The national standard of the Russian Federation "Integration of the enterprise. The basis of enterprise modeling GOST R ISO 19439-2008 "[Electronic resource]. - Access mode: <http://1000gost.ru/Index/48/48506.htm>;
4. The national standard of the Russian Federation "Industrial automated systems. Requirements for standard architectures and methodologies of the enterprise GOST R ISO 15704-2008 <http://1000gost.ru/Index/48/48655.htm>;
5. The official website of the Russian Federation on the Internet to place information on placing orders for the supply of goods, performance of work, and the provision of services <http://www.zakupki.gov.ru>
6. Prygunov P. I. Methods for improving the competitiveness of organizations / P. I. Prygunov, A. N. Larionov, V. A. Koshcheev // Bulletin of Civil Engineers. - 2016. - No. 6 (59). p. 339-341.
7. FDA Rosavtodor Order No. 3794-r dated 10.24.2018 approving the Action Plan ("Road Map") for the development of competition in the road sector for 2018-2020 <http://rosavtodor.ru/>
8. Russian Statistical Yearbook - 2018 Access mode: <http://www.gks.ru>;
9. The construction of the Central Ring Road will not be completed on time (report of the auditors of the Accounts Chamber of the Russian Federation dated February 1, 2019) [Electronic resource of the Accounts Chamber of the Russian Federation]. - Access mode: http://www.ach.gov.ru/press_center/news/35784.
10. Federal Law of July 18, 2011 No. 223-ФЗ (as amended on November 28, 2018) "On the Procurement of Goods, Work, and Services by Certain Types of Legal Entities" [Electronic resource]. Internet version of the Consultant Plus system. - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/
11. Federal Law dated 04/05/2013 No. 44-FZ (as amended on 12/27/2018) "On the contract system in the field of procurement of goods, work, services to meet state and municipal needs" [Electronic resource]. Internet version of the Consultant Plus system. http://www.consultant.ru / document / cons_doc_LAW_144624 /