

Реинжиниринг бизнес-процессов при рассмотрении тендерных заявок подрядчиков

Аннотация

В статье предложена схема проведения реинжиниринга бизнес-процессов в крупных корпорациях при внедрении информационно-аналитической системы мониторинга экономической стабильности подрядных фирм малого и среднего бизнеса. Представлена модель бизнес-процесса обработки тендерной заявки подрядчика – вариант реализации автоматизированной подсистемы андеррайтинга заявок на основе производственных моделей.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, корпорация, договор подряда, рассмотрение тендерной заявки, функциональная модель, реинжиниринг бизнес-процессов

Автоматизация задачи рассмотрения тендерной заявки и как следствие внедрение подразделений системного анализа предприятий-подрядчиков стимулируют существенное перепроектирование бизнес-процессов. Как правило, запуск информационно-аналитической системы (ИАС) в финансовой структуре предприятия (ФСП) предваряется внедрением программных модулей удаленного обслуживания, связывающих при помощи веб-технологий автоматизированные рабочие места операторов и лиц, участвующих в принятии решения по сотрудничеству с конкретным подрядчиком.

Бизнес-процессы рассмотрения тендерных заявок предприятий-подрядчиков всегда межфункциональные, так как в принятии решении участвуют

Уланов

Сергей Викторович

канд. экон. наук, доцент,
Саратовский
политехнический
институт Ижевского
государственного
технического
университета (филиал)
public3010@mail.ru

Макаров

Юрий Николаевич

канд. тех. наук,
начальник
Сводного управления
организации
космической
деятельности,
Федеральное
космическое агентство
Роскосмос,
г. Москва
opt10@mail.ru

несколько подразделений крупного предприятия – операционный отдел, служба безопасности, системно-аналитический отдел и другие. Вне зависимости от того, производится обработка заявки в электронном виде или в бумажном, контекстная диаграмма обработки заявки в нотации *IDEFO* будет выглядеть одинаково (см. рис. 1 ниже).



Рис. 1. Контекстная диаграмма процесса (нотация *IDEFO*)

Верхние уровни диаграмм не зависят от уровня автоматизации работ (кроме механизмов, или ресурсов этих самых работ), изменяется лишь структура бизнес-процессов.

Процедура принятия решения по тендерным заявкам

Рассмотрим более детализировано процедуру принятия решения по тендерным заявкам. Этапы рассмотрения тендерной заявки частично автоматизированы, в основном, в виде документооборота внутри какой-либо информационной подсистемы («лоскутная» автоматизация), а главный упор при оценке финансовых рисков делается на проверку достоверности сведений по подрядчику и субъективную оценку его экономической стабильности. Заявка последовательно рассматривается в цепочке подразделений (см. табл. на с. 101).

Описанную схему обработки тендерных заявок можно назвать классической. Запуск массовых программ инвестирования малых и средних предприятий-подрядчиков предполагает практически полный отказ от ручного подтверждения решения специалистом системно-аналитического отдела, что позволяет существенно снизить издержки, при-

***бизнес-процессы
рассмотрения
тендерных заявок
предприятий-
подрядчиков всегда
межфункциональные,
так как в принятии
решения участвуют
несколько
подразделений
крупного
предприятия***

Этапы обработки тендерных заявок

Подразделение	Этапы
Отдел авторизации и безопасности	1. Проверка подрядчика по информационным источникам («черные» списки и т.д). 2. Проверка времени и места регистрации предприятия-подрядчика
Отдел инвестирования	3. Проверка соответствия параметров оформляемой сделки. 4. Предварительный расчет экономической состоятельности подрядчика. 5. Оформление документов по инвестированию подрядчика. 6. Подготовка заключений для представления на комитет
Отдел контроля	7. Проверка соответствия параметров оформленных инвестиций требованиям нормативных документов ФСП. 8. Проверка правильности оформления документов по осуществленным инвестициям. 9. Анализ качества работы отдела авторизации и системно-аналитического отдела

ходящиеся на обработку каждой заявки. Возможен компромиссный вариант – системно-аналитический отдел подтверждает только заявки, находящиеся на границах классификаций подрядчиков. На рис. 2 (см. ниже) изображен типовой процесс прохождения заявки подрядчика до внедрения информационной системы.

В этом случае реинжиниринг процессов коснется функций, выполняемых на нижних уровнях функциональной модели [1, 2]. Становится критичным время прохождения заявки через все подразделения, а минимальное время рассмотрения заявки – одно из важных конкурентных преимуществ.



Рис. 2. Модель процесса обработки тендерной заявки подрядчика до реинжиниринга

Ошибки при проектировании бизнес-процессов

Анализ процессов документооборота заявок подрядчиков позволяет сделать вывод о том, что наиболее распространенными ошибками при проектировании бизнес-процессов являются следующие.

1. Предварительная проверка анкеты подрядчика (андеррайтинг) на удовлетворение простейшим требованиям производится на этапе применения модели системного анализа поставщика (САП). Это приводит к тому, что анкета проходит через цепочку служб, и только на этапе оценки риска выясняется несоблюдение первичных требований (отсутствие квалифицированного персонала, просроченные кредитные обязательства и т.п.).

2. Этап проверки подрядчика службой безопасности осуществляется перед оценкой риска. В результате служба безопасности загружена лишней работой – проверяются подрядчики, которые изначально не проходят по выдвигаемым требованиям.

3. В системно-аналитическом отделе подтверждаются все заявки. Это делать нецелесообразно, поскольку модель САП берет на себя функцию оценки состоятельности подрядчика.

На рис. 3 (см. на с. 103) приведена диаграмма бизнес-функций ИАС в нотации IDEF0. Она не способна отразить ветвления и условия, но для этого предназначены нотации IDEF3 и DFD (Data Flow Diagrams – диаграммы потоков данных), применяемые на нижних уровнях [3].

Предложенная схема обработки заявки свободна от приведенных выше недостатков. Для этого введен дополнительный этап – андеррайтинг, который осуществляется сразу после ввода анкеты в систему удаленного обслуживания. Андеррайтинг проводится на решающем сервере вызовом специальной программной процедуры. Это позволит оператору быстро получать обратный ответ в случае неудачного прохождения андеррайтинга.

Этап рассмотрения в системно-аналитическом отделе в некоторых случаях можно опустить, если параметр модели САП (рейтинг, балл, достоверность правила и т.п.) для конкретного подрядчика выше априори заданных величин. Иными словами, системно-аналитический отдел подтверждает только заявки, находящиеся на границах классификаций.

андеррайтинг – это проверка экономической состоятельности предприятия-подрядчика

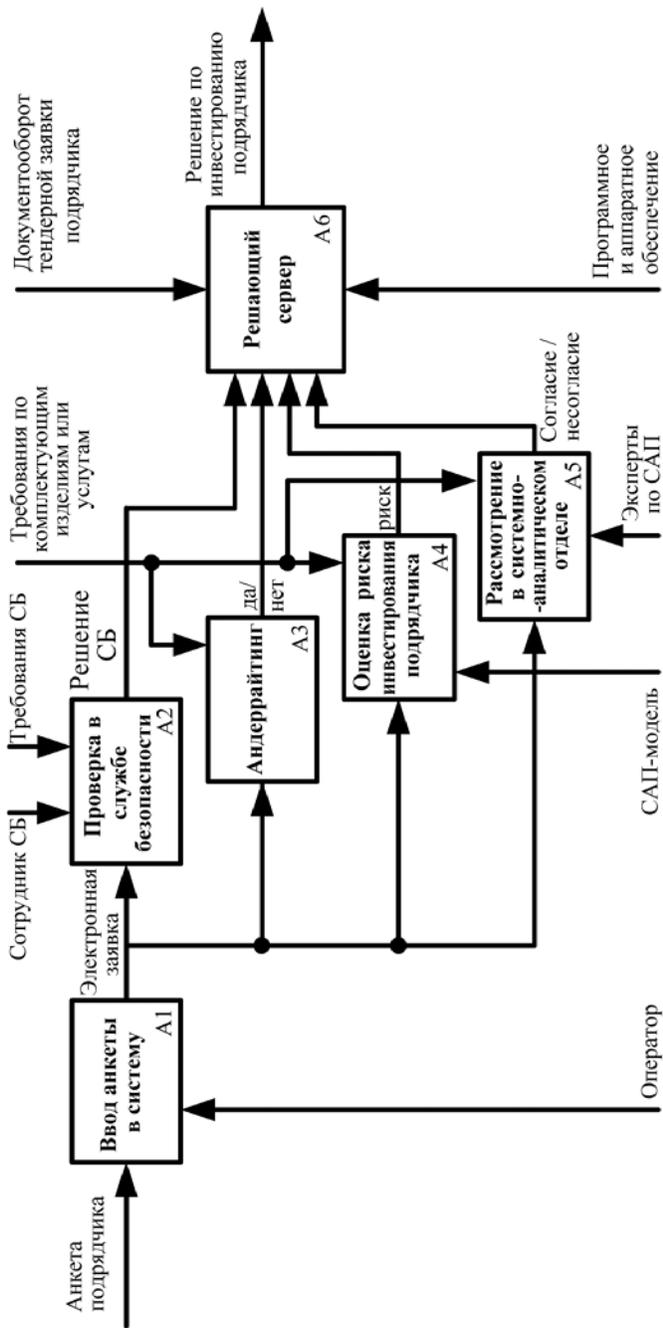


Рис. 3. Модель бизнес-процесса обработки тендерной заявки подрячка

отказ добросовестному подрядчику во многих случаях означает потерю этого подрядчика навсегда, поскольку при наличии альтернатив подрядчик обратится к другой корпорации

Экспертный андеррайтинг

Андеррайтинг – это проверка экономической состоятельности предприятия-подрядчика. Несмотря на то, что данный термин пришел из страхования, его смысловое значение отнюдь не искажается и подходит при использовании анализа подрядчиков.

У каждого предприятия может быть своя методика андеррайтинга. Она состоит из набора правил, предъявляющих требования к параметрам и характеристикам малых и средних предприятий. На выходе процедуры андеррайтинга подрядчика формируется ответ, одобряет ли ФСП выдачу инвестиций и на каких условиях (срок, максимальный лимит). Иногда в процессе андеррайтинга у эксперта по САП возникает необходимость в запросе дополнительных сведений у подрядчика.

Описанные процедуры, несмотря на то, что выполняются с применением регламентирующих документов (руководств по андеррайтингу), относятся к экспертному андеррайтингу, так как в них присутствуют возможности принять решение, основанное на субъективном опыте и мнении андеррайтера. Это не добавляет прозрачности принципу о равных возможностях получения инвестиций.

Отказ добросовестному подрядчику во многих случаях означает потерю этого подрядчика навсегда, поскольку при наличии альтернатив подрядчик обратится к другой корпорации. Нередки ситуации, когда предприятия-подрядчики, которые обратились в крупное предприятие с тендерной заявкой и получили отказ, затем, обратившись в другое крупное предприятие, получают одобрение.

Отрицательные последствия немотивированных отказов подрядчикам

На рис. 4 (см. на с.103) показана дальнейшая судьба для подрядчиков, обратившихся в корпорацию с тендерной заявкой и получивших отказ. Диаграмма построена на основе статистики по результатам рассмотрения тендерных заявок на крупном промышленном предприятии в период с ноября 2007 г. по май 2008 г. Из 4187 поступивших заявок 2700, или 64,5%, получили отказ (внешнее кольцо на рис. 4). Все эти подрядчики, за исключением 113 еди-

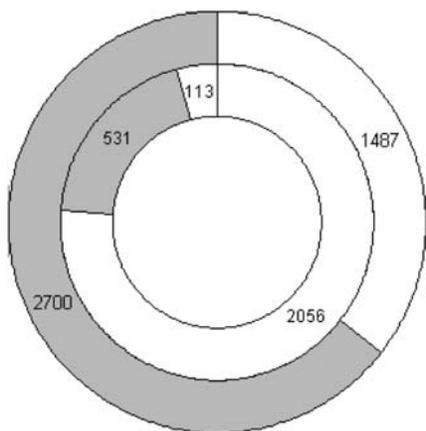


Рис. 4. Потери подрядчиков при большом проценте отклонений тендерных заявок

ниц, получили одобрения в другом крупном предприятии, и доля «плохих» подрядчиков составила 531 (внутреннее кольцо).

Немотивированный отказ чаще всего будет отрицательно влиять на рейтинг лояльности крупного предприятия. Подрядчику важно понимать причины, по которым ему отказали в инвестировании. В андеррайтинге во многих случаях отказы связаны с невыполнением формальных требований: просроченные документы, отсутствие копии устава или копий подписей руководящих должностей и так далее. Своевременное информирование подрядчика о проблемах в документах и повторное рассмотрение тендерной заявки после появления уточненной информации может сохранить часть предприятий малого бизнеса, не дав им «уйти» в другую корпорацию. Однако для этого нужно решить две задачи:

- 1) обеспечить высокую производительность труда андеррайтера;
- 2) обеспечить возможность быстро модифицировать правила андеррайтинга в соответствии с меняющимися условиями.

Решение перечисленных задач невозможно без формализации процедур андеррайтинга.

В России система анализа тендерных заявок подрядчиков на сегодняшний день развита слабо. Поэтому, как правило, процедура андеррайтинга

нередки ситуации, когда предприятия-подрядчики, которые обратились в крупное предприятие с тендерной заявкой и получили отказ, затем, обратившись в другое крупное предприятие, получают одобрение

подрядчиков и механизм одобрения подрядчиков не формализованы, а меняется от контракта к контракту. Вместе с тем, реинжиниринг бизнес-процессов рассмотрения тендерных заявок является перспективным направлением, которое позволит автоматизировать процессы организации тендеров и исключить фактор субъективности, присущей экспертам.

Литература

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2005. – 319 с.
2. Уланов С.В. Реинжиниринг процессов при внедрении тендерных систем // Материалы Международной научно-практической конференции «Мировая экономика и социум: от кризиса до кризиса». – Саратов, 2009. – С. 80-89.
3. Уланов С.В., Якупов А.И. Применение методологии функционального моделирования при управлении бизнес-процессами // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Человеческие ресурсы и управление бизнес-процессами в современных социально-экономических системах: тенденции, проблемы и перспективы», Москва, 2010. – С. 35-42.

pn

Sergei V. Ulanov

Cand. of Econ. Sci., Sarapulsky Polytechnic Institute of Izhevsk State Technical University (Branch)

Yuri N. Makarov

Cand. of Tech. Sci., Head of Consolidated Office for Organization of Space Activities, Roskosmos Federal Space Agency, Moscow

Reengineering of Business Processes When Considering Tenders of Contractors

Abstract

The article proposes a scheme of re-engineering business processes in large corporations when implementing information-and-analytical system for monitoring the economic stability of the contracting firms of small and medium-sized businesses. It represents a model of a business process for processing contractor's bid – a variant to realize tender underwriting by an automated subsystem on the basis of production models.

Keywords: business process management, corporation, contract, consideration of tender, functional model, business process reengineering