

УДК 658.5

UDC 658.5

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.3. Regional and sectoral economy (economic sciences)

ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

PERFORMANCE AND EFFICIENCY ASSESSMENT OF BUSINESS PROCESSES

Мирончук Вадим Анатольевич
к.э.н., доцент
РИНЦ SPIN-код: 8042-8904
mironchuk.v@edu.kubsau.ru
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Mironchuk Vadim Anatolyevich
Candidate of Economics, Associate Professor
RSCI SPIN-code: 8042-8904
mironchuk.v@edu.kubsau.ru
Kuban state agrarian university named after I.T.Trubilin , Krasnodar, Russia

Турлий Светлана Ивановна
к.э.н., доцент
РИНЦ SPIN-код: 2123-5951
svetatur2014@mail.ru
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Turliy Svetlana Ivanovna
Candidate of Economics, Associate Professor
RSCI SPIN-code: 2123-5951
svetatur2014@mail.ru
Kuban state agrarian university named after I.T.Trubilin , Krasnodar, Russia

Косников Максим Сергеевич
студент факультета прикладной информатики
РИНЦ SPIN-код: 5280-2805
max.kosnikov@yandex.ru
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Kosnikov Maxim Sergeevich
student of the Faculty of Applied Informatics
RSCI SPIN-code: 5280-2805
max.kosnikov@yandex.ru
Kuban state agrarian university named after I.T.Trubilin , Krasnodar, Russia

В статье представлена систематизированная методология внедрения системы оценочных показателей результативности бизнес-процессов. Авторы обозначают значимость оценки и контроля бизнес-процессов для обеспечения эффективности деятельности организаций. Разработанная методика включает совокупность критериев оценки, которая может быть дополнена в существующей системе. В данной работе она включает качественные, финансовые, операционные и практические аспекты. В статье подчеркивается универсальность данной системы, которая может быть успешно применена на предприятиях различных масштабов и направлений деятельности. Представленные методические рекомендации позволяют эффективно установить нормативные значения показателей, а также мониторить их динамику в процессе управления. Особое внимание уделено преимуществам, которые предоставляет система оценочных показателей, такие как возможность контроля, прогнозирования и управления бизнес-процессами. Представленная методика позволяет организациям установить собственные нормативы и оценить их соответствие эффективности и результативности. Обсуждаются практические примеры применения системы в различных функциональных подразделениях организации, подчеркивая ее важность для достижения конкурентных преимуществ. По мнению авторов, статья вносит вклад в область управления бизнес-процессами, предоставляя руководителям и специалистам инструмент для бо-

The article presents a systematized methodology for implementing a system of performance evaluation indicators of business processes. The authors indicate the importance of evaluating and controlling business processes to ensure the effectiveness of organizations. The developed methodology includes a set of evaluation criteria that can be supplemented in the existing system. In this work, it includes financial, qualitative, operational and practical aspects. The article emphasizes the universality of this system, which can be successfully applied at enterprises of various scales and areas of activity. The presented methodological recommendations make it possible to effectively establish the normative values of indicators, as well as monitor their dynamics in the management process. Special attention is paid to the advantages provided by the system of evaluation indicators, such as the ability to control, predict and manage business processes. The presented methodology allows organizations to establish their own standards and assess their compliance with efficiency and effectiveness. Practical examples of the application of the system in various functional divisions of the organization are discussed, emphasizing its importance for achieving competitive advantages. According to the authors, the article represents an important contribution to the field of business process management, providing managers and specialists with a tool for more effective control and management of the organization's activities

лее эффективного контроля и управления деятельностью организации

Ключевые слова: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ИНДИКАТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, ПЛАНИРОВАНИЕ, УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ, КОНТРОЛЬ

Keywords: PERFORMANCE EVALUATION, BUSINESS PROCESSES, ORGANIZATION MANAGEMENT, INDICATIVE INDICATORS, METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS, EFFECTIVENESS, PLANNING, VERSATILITY, CONTROL

<http://dx.doi.org/10.21515/1990-4665-191-030>

Современное динамичное окружение требует постоянного совершенствования систем управления организациями, чтобы обеспечивать высокое качество предоставляемых услуг в соответствии с нормативами. Применение процессно-ориентированного подхода становится всё более актуальным и эффективным в управлении различными организациями, где бизнес-процессы играют ключевую роль. Данный методологический подход предоставляет множество преимуществ, в числе которых: акцентирование внимания на удовлетворении потребностей клиентов, что способствует более эффективному удовлетворению их запросов; непрерывное совершенствование системы управления для адаптации к изменяющимся условиям; принятие решений на основе конкретных данных, полученных из анализа бизнес-процессов; активное управление руководителем на каждом этапе организационных процессов; вовлечение персонала в управленческий процесс, способствующее более точной координации действий; использование системного подхода, ориентированного на бизнес-процессы.

Бизнес-процессы оцениваются при помощи ключевого показателя, который представляет собой числовую переменную, связанную с разнообразными количественными значениями, отражающими различные аспекты изучаемого объекта. Все показатели разделяются на две категории: качественные и количественные. Качественные показатели отражают субъективную оценку, которая косвенно выражает состояние объекта на основе анализа его количественных характеристик. Эффективное управление качественными показателями обеспечивает контроль над количественными

<http://ej.kubagro.ru/2023/07/pdf/30.pdf>

характеристиками, которые являются результатом успешности работы измеряемого объекта.

Количественные показатели классифицируются как абсолютные и относительные, определяя числовые измерения, доступные для прямого оценивания. Абсолютные показатели отображают конкретное состояние измеряемого объекта в определенных единицах времени, стоимости или ресурсов. В то время как относительные показатели оценивают числовые значения с учетом внешних факторов или взаимодействия между ними. На рисунке 1 представлена классификация показателей процессов.

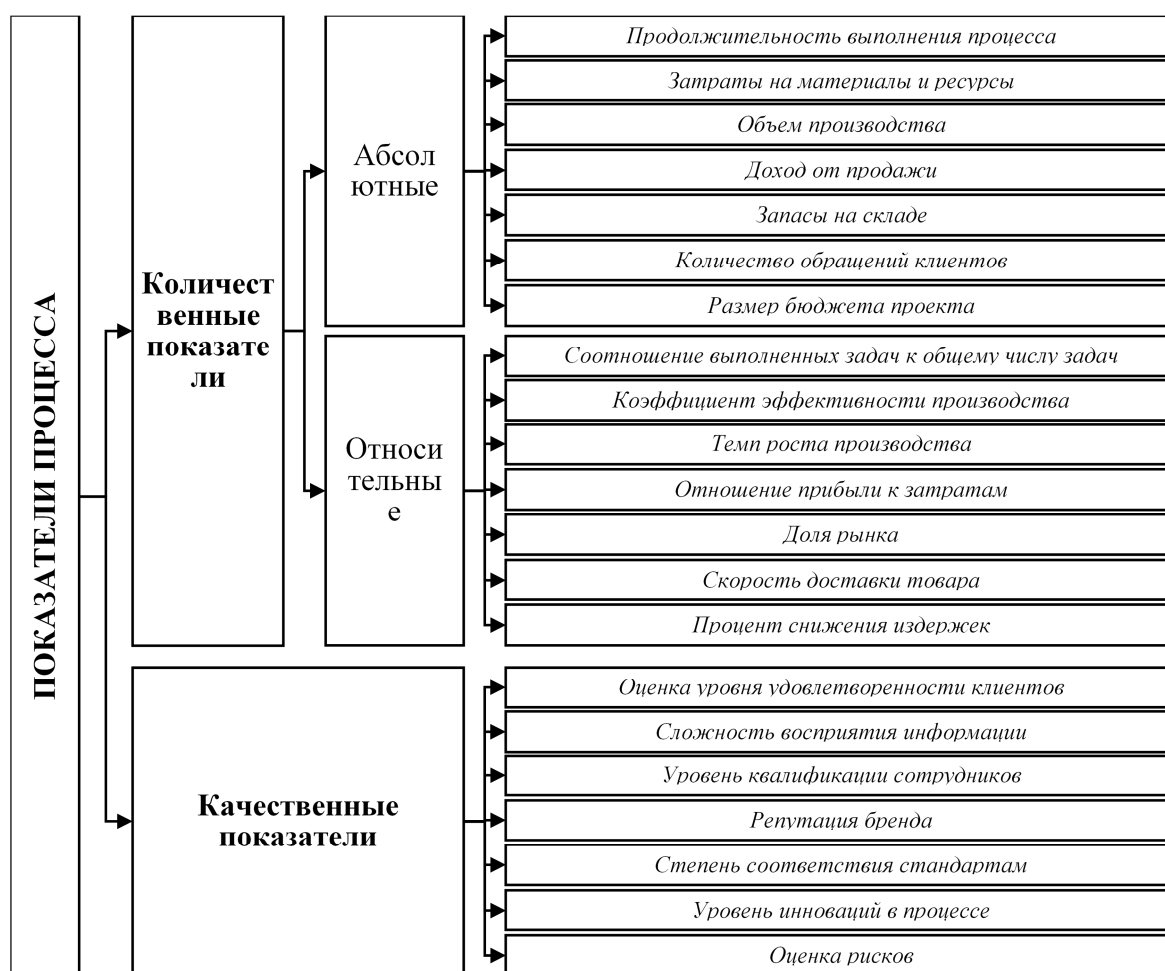


Рисунок 1 – Классификация показателей процессов

Согласно стандарту ГОСТ ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества», более результативными и эффективными являются соответ-

ствующие и предсказуемые итоги, достигаемые путем представления и управления деятельностью как взаимосвязанными процессами, которые функционируют как часть единой целостной системы.

Результативность означает, насколько успешно достигнуты цели заданной деятельности с учетом потребностей и ожиданий клиентов. Эффективность бизнес-процесса, с другой стороны, заключается в способности достичь желаемой результативности, используя ресурсы оптимально и сокращая потери до минимума.

Традиционные методы управления базируются на вертикальной организационной структуре, при которой деятельность разбивается на отдельные компоненты, и их взаимодействие происходит через иерархические уровни [1]. Однако этот способ управления сталкивается с рядом недостатков, которые усложняют контроль и ограничивают эффективность. Перечислим недостатков такого подхода: разделение рабочего процесса на изолированные фрагменты, что затрудняет управление и координацию; отсутствие одного ответственного за общий результат из-за фрагментированности работы; отсутствие фокуса на клиента, особенно в случаях, когда требуется объединение фрагментов в единый результат; трудности в разработке информационной поддержки для принятия решений.

С учетом этих недостатков, современные организации стремятся к новым подходам в управлении, учитывающим интеграцию процессов, ориентированных на клиента, и обеспечивающим более эффективное взаимодействие.

В исследованиях ученых активно обсуждается проблема оценки показателей эффективности бизнес-процессов. В таблице 1 приведены часто встречающиеся компоненты модели для оценки бизнес-процессов.

Таблица 1 – Компоненты модели оценки бизнес-процессов

Составляющая	Описание
Финансовые показатели эффективности	Денежные потоки, доходы, расходы и прибыль, характеризующие финансовую результативность.
Целевые показатели эффективности	Метрики, отражающие соответствие бизнес-процессов заранее определенным целям и задачам.
Показатели конкурентоспособности продукции	Меры, оценивающие степень привлекательности продукции на рынке и её конкурентоспособность.
Показатели результативности процессов	Метрики, измеряющие качество, точность и эффективность выполнения конкретных процессов.
Ключевые операционные показатели	Стратегически важные метрики, характеризующие операционные аспекты работы организации.
Показатели общей эффективности	Обобщенные метрики, измеряющие общую эффективность бизнес-процессов, учитывая разнообразные аспекты.
Показатели стабильности процессов	Меры, оценивающие надежность и способность процессов поддерживать высокую производительность в разных условиях.

Проанализировав научные источники, связанные с изучаемой темой, были структурированы различные методы к классификации требований, которые предъявляются к системе индикативных показателей, оценивающих эффективность бизнес-процессов. В итоге были выделены следующие ключевые категории: результативность операций, затраты, временные рамки и уровень качества. Система индикативных показателей обладает уникальной чертой – универсальностью, которая проявляется в способности системы выполнять две основные функции: оценку результатов реинжиниринга бизнес-процессов и прогнозирование достижения целевых значений в рамках краткосрочного планирования.

Со временем бизнес-процессы подвергаются изменениям, связанным с временными факторами, и при постоянных условиях можно с уверенностью утверждать, что увеличение временных рамок увеличивает вероятность нарушений в нормальном ходе бизнес-процесса. Термин «качество бизнес-процесса» означает степень соответствия уникальных характеристик бизнес-процесса требованиям или ожиданиям, которые могут быть предписаны как общепринятой практикой организации, клиентами или другими заинтересованными сторонами, а также могут вытекать из обязательных нормативов.

Обеспечение эффективности бизнес-процессов осуществляется путем активного контроля и эффективного управления ими. Важно подчеркнуть, что каждый конкретный бизнес-процесс характеризуется своей уникальной переменной, отражающей его поведение, которая подвержена изменениям под воздействием разнообразных факторов, однако со временем ее можно рассматривать как случайный процесс.

Ориентированная на процессный подход система менеджмента качества выполняет ряд важных функций. Она способствует оптимизации управления, путем четкого определения взаимодействия и ответственности между структурными подразделениями и должностными лицами. Кроме того, она разрабатывает систему показателей, используемых для оценки результативности процессов, что обеспечивает эффективный контроль и, как следствие, гарантирует выпуск высококачественной продукции. [3].

При этом такой подход помогает идентифицировать избыточные финансовые и временные ресурсы, обеспечивая более эффективное их использование. Важным достижением является возможность более успешного реализации стратегических целей, что делает процессный подход незаменимым инструментом для современного бизнеса.

Успешное функционирование современной организации напрямую связано с эффективной системой проектирования бизнес-процессов и си-

стемы их оценки. Применение процессного подхода оказывает существенное влияние на развитие организации, предоставляя заметные преимущества, которые позволяют выявить и описать ключевые бизнес-процессы, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов. Результатом является повышение прозрачности и эффективности внутренних операций организации.

Разработанные рекомендации по описанию и декомпозиции бизнес-процессов включают в себя процессы управления сбытом, производством и финансами [2]. Для каждого из этих бизнес-процессов нами разработаны специфические коэффициенты, настроенные на соответствие указанным основополагающим категориям. Совокупность всех этих элементов воплощает в себе всестороннюю систему индикативных показателей (таблица 2).

Таблица 2 – Индикативные показатели эффективности бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Наименование показателя	Методика расчета	Характеристика
Управление сбытом	Рентабельность продаж	Прибыль / Выручка * 100 %	Отношение прибыли к выручке, выраженное в процентах.
	Средние расходы на обслуживание рабочего места в отделе продаж	(Фонд оплаты труда + Амортизация + Обслуживание рабочего места) / Численность сотрудников	Средние затраты на содержание одного рабочего места в сбытовом подразделении.
	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка / Средняя стоимость дебиторской задолженности	Показывает, сколько раз дебиторская задолженность оборачивается за период.
	Конверсия продаж	Количество продаж / Количество потенциальных клиентов * 100 %	Процентное соотношение числа фактических продаж к числу потенциальных клиентов.
Управление производством	Производительность труда	Выпуск продукции / Количество работников	Количество выпущенной продукции на одного работника.
	Средние расходы на обслуживание рабочего места основных производственных рабочих	(Фонд оплаты труда + Амортизация + Обслуживание рабочего места) / Численность сотрудников	Средние затраты на содержание одного рабочего места на производстве.
	Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства	Себестоимость продукции / Незавершенное производство	Показывает, сколько раз незавершенное производство оборачивается за период.
	Коэффициент производственного брака	Количество брака / Количество произведенной продукции * 100 %	Процентное соотношение количества дефектной продукции к общему объему произведенной продукции.
Управление финансами	Чистый денежный поток	Денежные поступления – Денежные выплаты	Разница между денежными поступлениями и выплатами за определенный период.
	Средние издержки поддержания рабочего места в финансовых подразделениях	(Фонд оплаты труда + Амортизация + Обслуживание рабочего места) / Численность сотрудников	Средние затраты на содержание одного рабочего места
	Коэффициент оборачиваемости денежных средств	Выручка / Средняя стоимость денежных средств	Показывает, сколько раз денежные средства оборачиваются за период.
	Коэффициент просроченных платежей	Количество просроченных платежей / Общее количество	Процентное соотношение числа просроченных платежей к общему количеству платежей

Индикативные показатели эффективности, представленные в таблице, обеспечивают конкретные и измеримые метрики для каждого бизнес-процесса, позволяя не только установить текущее состояние каждого процесса, но и проводить сравнения во времени, выявляя тенденции и тренды. Такой подход способствует оперативному выявлению проблем и быстрому внесению корректив, а также помогает принимать обоснованные решения на основе данных.

Система показателей эффективности бизнес-процессов основных функциональных сфер организации позволяет обеспечить комплексный и всесторонний анализ работы организации на разных уровнях и в различных аспектах, предоставляя возможность руководству и управленческим службам получать объективные данные о продуктивности, качестве, эффективности и финансовой устойчивости каждого бизнес-процесса (рисунок 2).

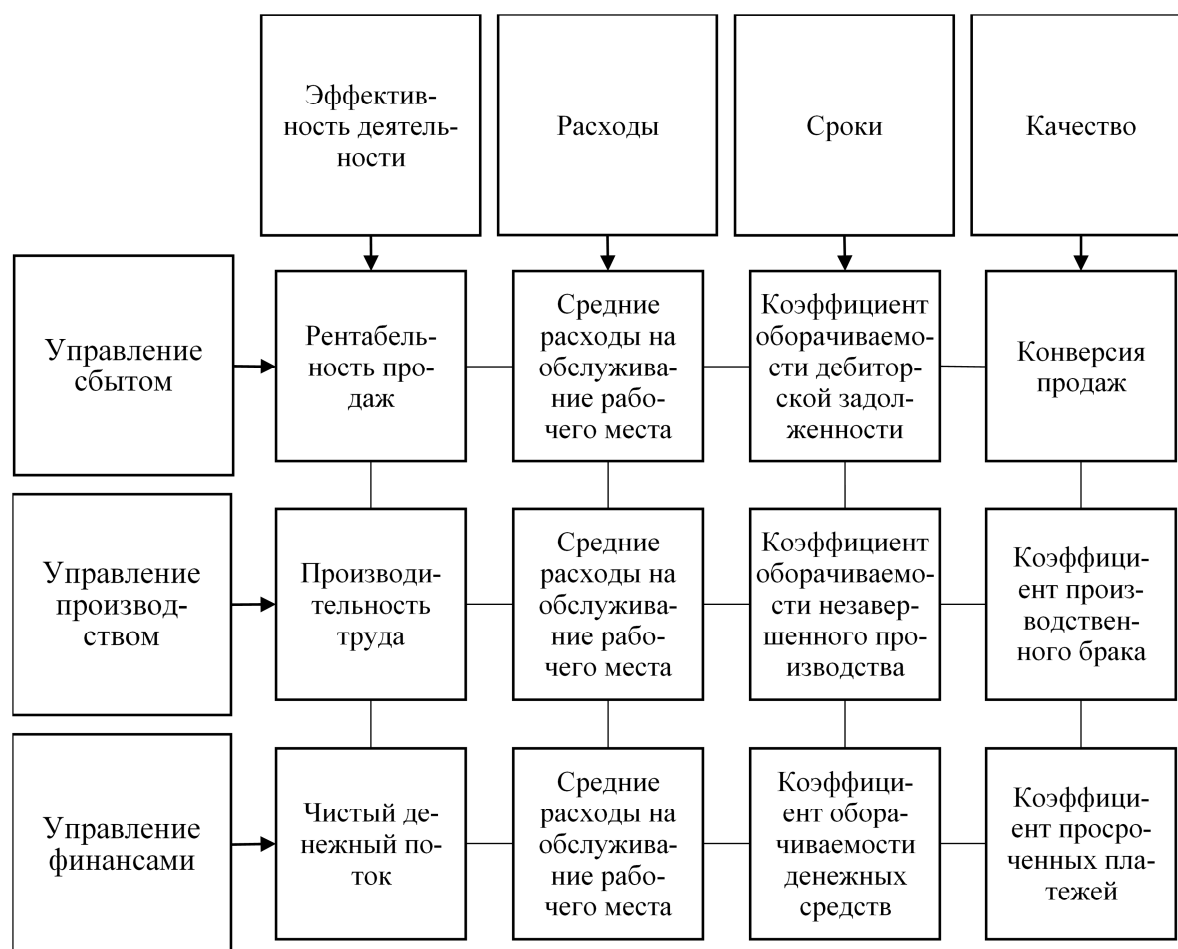


Рисунок 2 – Система показателей эффективности бизнес-процессов основных функциональных сфер организации

Разработанная система индикативных показателей предоставляет обширные возможности для применения включенных коэффициентов. Они могут быть использованы для оценки эффективности бизнес-процессов, планирования, включая установку плановых нормативных значений показателей и мониторинга в процессе контроля. Такая гибкость системы позволяет ей успешно интегрироваться в управление организацией.

Кроме того, разработанная система индикативных показателей обладает практической направленностью и широкой применимостью. Она может быть использована на предприятиях различных организационно-правовых форм, независимо от их размера и специализации. Важно отметить, что каждая организация имеет возможность установить собственные

нормативы показателей эффективности и контролировать их динамику в процессе управления.

Литература

1. Булышева Л. А. Методика оценки качества оказания услуг в государственном учреждении на основе бизнес-процессов / Л. А. Булышева, Н. В. Лосева, М. Ю. Катаев // Мир экономики и управления. – 2017. – Т. 17, № 3. – С. 170-178.

2. Бардаков, А. А. Совершенствование инструментария реинжиниринга бизнес-процессов в управлении организацией : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бардаков Артем Анатольевич. – Нижний Новгород, 2020. – 173 с.

3. Савчик Е. Н. Оценка качества бизнес-процессов организации / Е. Н. Савчик, И. А. Манакова // Наука и бизнес: пути развития. – 2014. – № 12(42). – С. 103-106.

References

1. Bulysheva L. A. Metodika ocenki kachestva okazaniya uslug v gosudarstvennom uchrezhdenii na osnove biznes-processov / L. A. Bulysheva, N. V. Loseva, M. Ju. Kataev // Mir jekonomiki i upravlenija. – 2017. – T. 17, № 3. – S. 170-178.

2. Bardakov, A. A. Sovershenstvovanie instrumentarija reinzhiniringa biznes-processov v upravlenii organizaciej : dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk / Bardakov Artem Anatol'evich. – Nizhnij Novgorod, 2020. – 173 s.

3. Savchik E. N. Ocenka kachestva biznes-processov organizacii / E. N. Savchik, I. A. Manakova // Nauka i biznes: puti razvitija. – 2014. – № 12(42). – S. 103-106.