

УДК 338.314.017

Е.С. Балашова

**ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

E.S. Balashova

**INDICATORS OF AN ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL EFFICIENCY
OF BUSINESS PROCESSES**

Рассматриваются проблематика, цели и задачи оценки организационной эффективности бизнес-процессов. Постановка задачи содержит обоснование показателей оценки эффективности бизнес-процессов. Уточняются понятия эффективности и организационной эффективности. Логика исследования иллюстрируется системой показателей оценки бизнес-процесса материально-технического снабжения. Предлагается система оценки организационной эффективности бизнес-процессов на основе расчета ключевых показателей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ; МЕНЕДЖМЕНТ; БИЗНЕС-ПРОЦЕСС; ОЦЕНКА; КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

In article the perspective, the purposes and problems of an assessment of organizational efficiency of business processes is considered. The problem definition contains justification of indicators of an assessment of efficiency of business processes. Concepts of efficiency and organizational efficiency are specified. The logic of research is illustrated by system of indicators of an assessment of business process of material-technical supply. The system of an assessment of organizational efficiency of business processes on the basis of calculation of key indicators is offered.

ORGANIZATIONAL EFFICIENCY; MANAGEMENT; BUSINESS PROCESS; ASSESSMENT; KEY PERFORMANCE INDICATOR

Восстановление на мировом рынке позиций России, обладающей значительными ресурсами и способной определять тенденции мирового научно-технического развития, становится стратегической задачей. Недостаточно высокая эффективность деятельности

хозяйствующих бизнес-субъектов российской экономики сегодня является широко обсуждаемой проблемой [10]. Так, например, в автомобилестроении Россия показывает самый низкий отраслевой коэффициент производительности труда (рис. 1).



Рис. 1. Отраслевой коэффициент производительности труда (соотношение производства автомобилей и числа занятых в отрасли)*

* По данным Роскомстата РФ, 2013 г.

Система оценки эффективности, позволяющая получить корректные и достоверные результаты действующих бизнес-процессов, может служить базой для решения таких взаимосвязанных задач, как управление эффективностью существующего бизнес-процесса, выявление ресурсного потенциала процесса, использование выявленного потенциала в стратегической перспективе.

Анализ современной экономической литературы [2, 7, 11] показывает, что оценка и повышение уровня эффективности бизнес-процессов являются, несомненно, крайне актуальными задачами, при этом для их решения необходимо конкретизировать понятие «организационная эффективность» в сравнении с традиционным понятием «эффективность».

Постановка задачи. Обоснование показателей оценки организационной эффективности бизнес-субъекта. Отличие понятий «эффективность (общая эффективность) бизнес-процесса» и «организационная эффективность» часто проявляется в практике бизнеса. Высокий уровень организационной эффективности, характеризующейся уровнем потерь, стремящимся к нулю, работа на уровне шести сигм [6], оптимальный размер штата, могут сопровождаться более низким уровнем общей эффективности предприятия по отношению к эффективности конкурента. Эффективность, или общая эффективность, (лат. – *efficientia*) – это результативность использования ресурсов в достижении какой-либо цели или, другими словами, это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса [12]. При этом необходимо отметить различные условия работы компаний. Например, компания добывает руду с 2 %-м содержанием минерала, а конкурент – с 20 %-м. Организационная эффективность может быть выше у первой компании, общая – у компании-конкурента. Таким образом, под организационной эффективностью следует понимать результативность использования ресурсов в достижении внутренней цели бизнеса. При этом и общая и организационная эффективность должны измеряться одними и теми же показателями, но планируемые к достижению величины этих показателей могут принципиально различаться. В доказательство этого утверждения рассмотрим

следующий пример. Оценка эффективности деятельности предприятия происходит на основе расчета показателя качества 6 sigma – DPMO (defects per million opportunities – количество дефектов на миллион возможностей). Средний по отрасли показатель DPMO значительно выше того уровня, который на российском автогиганте ОАО «АВТОВАЗ» выставлен в качестве планируемой цели. Достижение планового уровня DPMO для АВТОВАЗа будет примером высокого уровня организационной эффективности и недостаточной общей эффективности бизнес-процессов одновременно.

С точки зрения организации бизнес-процессов нужно, в первую очередь, рассматривать организационную эффективность. Уровень общей эффективности зависит от факторов внешней среды, находящихся вне зоны прямого контроля менеджмента компании. Пример формирования прибыли как результирующей величины от величины дохода иллюстрирует это утверждение. Величина дохода зависит от конъюнктурных факторов внешней среды: потребительских предпочтений, формирующих спрос, и уровня конкурентного предложения. Как следствие, основной показатель общей эффективности бизнеса – прибыль сильно зависит от неуправляемых менеджментом факторов. Организационная эффективность прогнозируемого периода формируется исходя из анализа поведения факторов внутренней среды бизнес-субъекта, вследствие чего может более корректно проиллюстрировать эффективность решений менеджмента.

Организационная эффективность бизнес-процессов согласно подходу *lean production* (бережливое производство) [1, 3, 5] должна оцениваться по четырем взаимосвязанным направлениям:

- 1) полнота обслуживания потребителя (потребитель может быть внешним или внутренним, основной показатель выбирается в соответствии со спецификой деятельности – скорость, содержание работы и т. п.);
- 2) качество деятельности;
- 3) производительность;
- 4) затраты.

Показатели в рамках вышеуказанных направлений характеризуют достижение цели. Цели субъектов бизнеса можно условно разделить на две основные группы: динамиче-



ские (временной ряд) и статические (единовременное значение).

Динамическая цель – это интегральная оценка временного процесса через вариативность и отклонения процессов [4, 8], статическая цель – через отношение «результат / цель» или разницу «результат – цель».

Разницу общей и организационной эффективности наглядно можно увидеть на следующем примере.

В первом месяце работы компания произвела 1000 шт. готовой продукции, затратила 1000 чел.-ч и 600 нормо-ч.

Во втором месяце объем произведенной продукции составил 800 шт., при этом было затрачено 1000 чел.-ч и 900 нормо-ч.

Оценим общую эффективность.

Первый месяц: $1000 \text{ шт.} / 1000 \text{ чел.-ч} = 1 \text{ шт./чел.-ч}$.

Второй месяц: $800 \text{ шт.} / 1000 \text{ чел.-ч} = 0,8 \text{ шт./чел.-ч}$.

Общая эффективность выше в первом месяце.

Оценим организационную эффективность.

Первый месяц: $600 \text{ нормо-ч} / 1000 \text{ чел.-ч} = 0,6$, или 60 %.

Второй месяц: $900 \text{ нормо-ч} / 1000 \text{ чел.-ч} = 0,9$, или 90 %.

Организационная эффективность выше во втором месяце работы.

Во второй месяц работы, возможно, производили более трудоемкую продукцию, либо были изменения условий деятельности, такие как потребность в дополнительном времени на ремонтные или подготовительные работы.

Оценивая общую эффективность и делая ее основным индикатором деятельности компании, менеджмент может быть крайне не логичен. Так, в приведенном примере в случае премирования исполнителей на основе показателя общей эффективности премия должна быть выдана в первый месяц работы. При этом общая производительность труда зависела от влияния совокупных условий, фактическая эффективность работы персонала была ниже, чем во втором месяце работы. Этот частный пример иллюстрирует многочисленные ситуации, когда попытки мотивации исполнителей оборачиваются на практике демотивацией персонала.

Оценка организационной эффективности процесса строится на основе использования метрик и инструментов, определяющих результативность/эффективность деятельности, а также структурирование взаимосвязей между процессами, т. е. на построении для дальнейшего внутреннего использования согласованной карты бизнес-процессов с межпроцессными входами-выходами.

Таким образом, для определения организационной эффективности необходимо [9]:

– получить формализованное видение целей предприятия на период;

– согласовать карту процессов верхнего уровня с руководителями процессов;

– декомпозировать полученные показатели до уровня КРІ процессов;

– повторить первые три пункта для каждого нижеследующего уровня процессов.

Методика исследования оценки организационной эффективности бизнес-процессов.

Оценка организационной эффективности бизнес-процессов может производиться различными способами, самые известные из которых основываются на принципах технико-экономического анализа. Оценка с помощью системы ключевых показателей эффективности распространена меньше, однако может быть крайне полезной для повышения эффективности бизнес-процессов, так как КРІ (Key Performance Indicator) процесса – это показатели достижения успеха в деятельности или в достижении целей. Можно сказать, что КРІ – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов, ключевой показатель организационной эффективности. Вследствие этого использование систем КРІ актуально именно в управлении бизнес-процессами.

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

1) КРІ результата – сколько и какой результат произвели;

2) КРІ затрат – сколько ресурсов было затрачено;

3) КРІ функционирования – на сколько выполнение бизнес-процессов соответствует требуемому алгоритму его выполнения;

4) КРІ производительности – соотношение полученного результата и ресурса, затраченного на его получение;

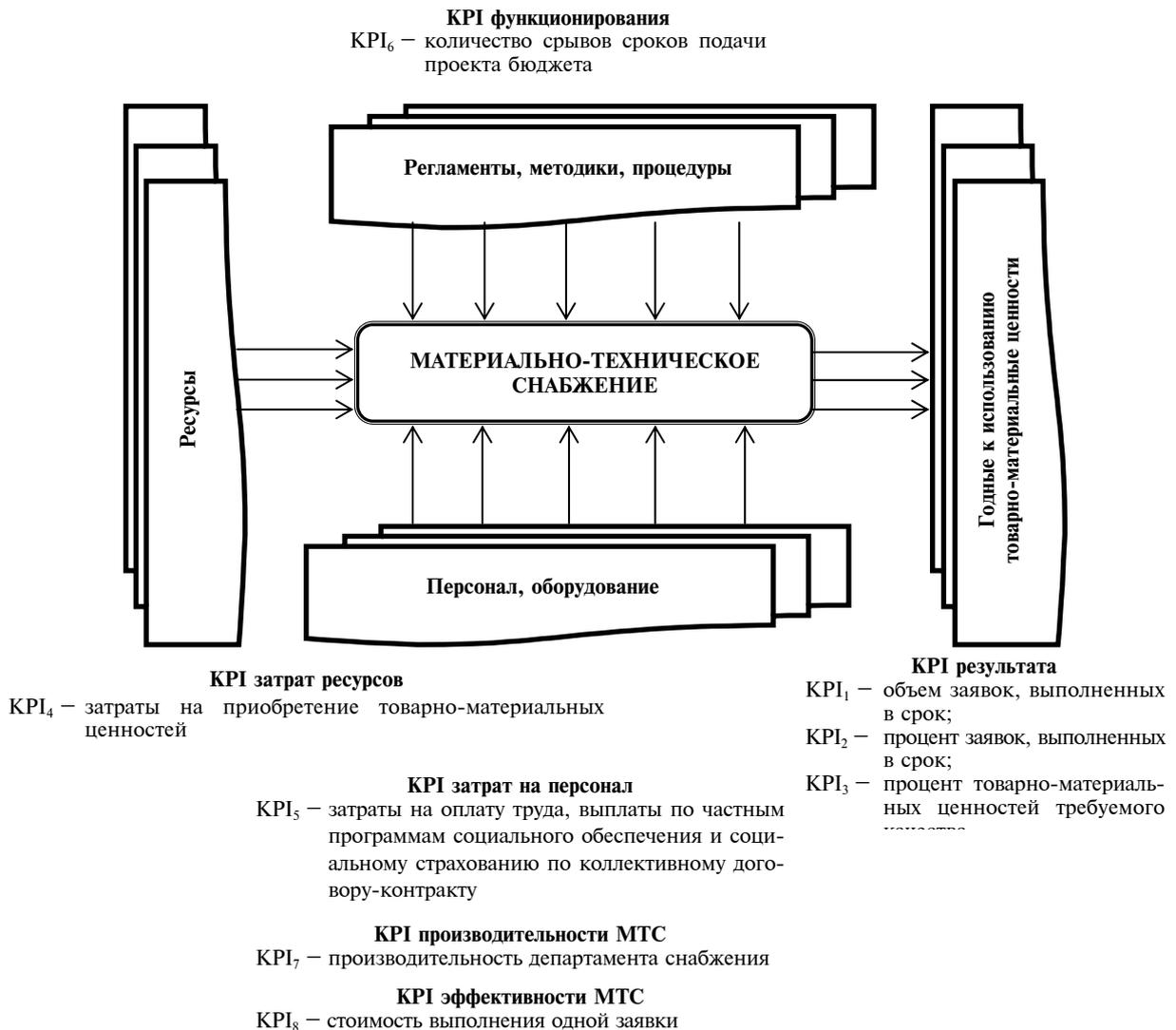


Рис. 2. Состав показателей организационной эффективности бизнес-процесса на примере процесса материально-технического обеспечения производственной компании

5) КРІ эффективности (показатели эффективности) – это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил:

- набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество;
- набор показателей должен обеспечить полноценное управление бизнес-процессом;
- каждый показатель должен быть измерим;
- стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Рассмотрим виды ключевых показателей деятельности (КРІ) на примере процесса ма-

териально-технического обеспечения производственной компании [9], рис. 2.

Показатели эффективности и показатели производительности, являясь производными, характеризуют процесс в целом.

Как уже отмечалось, система КРІ предполагает количественное исчисление каждого показателя. Показатели, представленные на рис. 2, могут быть рассчитаны по следующим формулам:

$$KPI_1 = V_{\text{заявок на товарно-материальные ценности, выполненных в срок}}$$

$$KPI_2 = \frac{KPI_1}{Z} \cdot 100,$$

где Z – общий объем заявок на товарно-материальные ценности;



$$KPI_3 = \frac{V_{\text{товарно-материальных ценностей надлежащего качества}}}{V_{\text{товарно-материальных ценностей, всего}}} 100 \%;$$

$$KPI_4 = \sum_{t=1}^n \text{затраты на приобретение ресурсов};$$

$$KPI_5 = \sum_{t=1}^n \text{затраты на персонал} +$$

$$+ \sum_{t=1}^n \text{затраты на оборудование};$$

$$KPI_6 = \sum_{t=1}^n \text{срывы сроков подачи проекта бюджета};$$

$$KPI_7 = \frac{\text{количество обработанных заявок за период}}{\text{количество рабочих дней в периоде}};$$

$$KPI_8 = \frac{KPI_5}{KPI_1}.$$

По этому принципу (отношение результата к понесенным затратам) можно рассчитать как показатели эффективности бизнес-процессов, так и отдельные показатели эффективности проектов.

Таким образом:

– уточнено и конкретизировано понятие «организационная эффективность», объяснено различие организационной и общей эффективности;

– определены направления оценки организационной эффективности бизнес-процессов согласно подходу *lean production*;

– предложена система оценки организационной эффективности бизнес-процессов на основе расчета ключевых показателей;

– приведен пример оценки организационной эффективности для процесса материально-технического снабжения производственной компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Oliver N., Delbridge R., Barton H. Lean production and Manufacturing performance improvement in Japan, the UK and US 1994-2001. Business Research. ESRC Centre for Business research. URL: www.netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers
2. Архипенко В.А. Стратегии, модели, механизмы развития крупного промышленного предприятия: инновационно-ориентированный подход: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Ростов-на-Дону, 2008. 365 с.
3. Глухов В.В., Балашова Е.С. и др. Организация производства и маркетинг. Вакуумная техника / Санкт-Петербургский госуд. политехн. ун-т. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. 369 с.
4. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 1. С. 103–118.
5. Глухов В.В., Балашова Е.С. Организация бережливого производства. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. 237 с.
6. Джеффри Лайкер. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира : пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
7. Ельчанинов Д.В. Развитие механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях: теория и практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Самара, 2008. 38 с.
8. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9, № 3. С. 3–28.
9. Компания глазами корпоративного архитектора. Обзор инструментов и методов для построения регулярного менеджмента компании. URL: http://drec.mipt.ru/forstudents/study/studyMaterials/Business_Engineering/course/01-arph7t91huv.pdf
10. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года : Распоряж. Правительства РФ № 1734-р от 22.11.2008 г.
11. Лафта Д.К. Современная концепция эффективности менеджмента организации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00. М., 2000. 308 с.
12. Щербаков А.И. Совокупная производительность труда и основы ее государственного регулирования: моногр. М.: Изд-во РАГС, 2004. С. 15.

REFERENCES

1. Oliver N., Delbridge R., Barton H. Lean production and Manufacturing performance improvement in Japan, the UK and US 1994–2001. Business Research. ESRC Centre for Business research. URL: www.netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers (rus)
2. Arkhipenko V.A. Strategii, modeli, mekhanizmy razvitiia krupnogo promyshlennogo predpriiatiia: innovatsionno-orientirovannyi podkhod: dis. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.05. Rostov-na-Donu, 2008. 365 s. (rus)

3. **Glukhov V.V., Balashova E.S.** i dr. Organizatsiia proizvodstva i marketing. Vakuumnaia tekhnika. Sankt-Peterburgskii gosud. politekhn. un-t. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2012. 369 s. (rus)
4. **Vernerfel't B.** Resursnaia traktovka firmy. *Vestnik SPbGU*. Ser. 8. 2006. Vyp. 1. S. 103–118. (rus)
5. **Glukhov V.V., Balashova E.S.** Organizatsiia berezhlivogo proizvodstva. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2011. 237 s. (rus)
6. **Dzheffri Laiker.** Dao Toyota: 14 printsipov menedzhmenta vedushchei kompanii mira : per. s angl. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 402 s. (rus)
7. **El'chaninov D.V.** Razvitie mekhanizmov antikrizisnogo upravleniia na promyshlennykh predpriatiiakh: teoriia i praktika: avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.05. Samara, 2008. 38 s. (rus)
8. **Kleiner G.B.** Resursnaia teoriia sistemnoi organizatsii ekonomiki *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2011. T. 9, № 3. S. 3–28. (rus)
9. Kompaniia glazami korporativnogo arkhitekтора. Obzor instrumentov i metodov dlia postroeniia reguliarnogo menedzhmenta kompanii. URL: http://drec.mipt.ru/forstudents/study/studyMaterials/Business_Engineering/course/01-arph7t91huv.pdf (rus)
10. Kontsepsiia dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda : Rasporiazh. Pravitel'sta RF № 1734-р от 22.11.2008 g. (rus)
11. **Lafta D.K.** Sovremennaia kontsepsiia effektivnosti menedzhmenta organizatsii: dis. ... d-ra ekon. nauk: 08.00. M., 2000. 308 s. (rus)
12. **Shcherbakov A.I.** Sovokupnaia proizvoditel'nost' truda i osnovy ee gosudarstvennogo regulirovaniia: monogr. M.: Izd-vo RAGS, 2004. S. 15. (rus)

БАЛАШОВА Елена Сергеевна – доцент кафедры «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий» Инженерно-экономического института Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: elenabalashova@mail.ru

BALASHOVA Elena S. – St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: elenabalashova@mail.ru
