

## **СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Современные методы управления включают процессно-ориентированный подход. На предприятиях, где процессы не налажены, работа людей приобретает хаотический характер. При этом энергия сотрудников тратится не на выполнение полезных дел, а на согласование действий, конфликты, поиск информации, преодоление препятствий, исправление ошибок.

Управлять процессами – это значит видеть и выделять процессы как последовательность взаимосвязанных действий, измерять и анализировать результаты процессов, контролировать связь результатов с ресурсами, необходимыми для их достижения, принимать меры по непрерывному улучшению процессов.

Существующая практика построения систем управления содержит в себе ряд подходов к их организации. Наиболее известны из них системы, построенные на управлении функциями и управлении бизнес-процессами организации. В настоящее время в Республике Беларусь наиболее распространена система функционального управления. Функционально-ориентированная организация – это организация, структура которой имеет вертикальную типологию, построенную в соответствии с выполняемыми функциями, и строгую иерархическую подчиненность «сверху-вниз».

Понятие «бизнес-процесс» находится в основе процессного подхода к анализу и синтезу деятельности организации. Процессный подход дает возможность рассматривать деятельность организации как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой. Практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного управления, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой. Совместно с этим создание и введение такого рода концепции – сложный процесс.

Рассмотрим классификацию бизнес-процессов [1].

В зависимости от места бизнес-процессов в организационной структуре компании:

- горизонтальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие по горизонтали;
- индивидуальные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые отдельными работниками;
- межфункциональные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые многими работниками;
- вертикальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие работников по вертикали;
- интегрированные процессы – процессы, отображающие взаимодействие участников процессов по вертикали и по горизонтали.

В зависимости от степени их сложности:

- монопроцессы – односложные процессы;

- вложенные процессы – монопроцессы, входящие в состав более сложного процесса (макропроцесса);
- связанные процессы – выделенные и последовательно реализуемые по определенному алгоритму монопроцессы.

#### В зависимости от их предназначения:

- основные бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение настоящих операционных задач, связанных с созданием продукта и реализацию его клиенту; - это процессы, операции которых имеют прямое отношение к продукту предприятия и тем самым влияют на создание добавленной стоимости;
- поддерживающие бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение основных процессов, они не имеют непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, но без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости;
- бизнес-процессы управления – вертикальные бизнес-процессы, обеспечивающие управление деятельностью компании, основными и поддерживающими бизнес-процессами.

#### В зависимости от их места в иерархии целей организации:

- бизнес-процессы верхнего уровня – процессы, направленные на реализацию стратегических целей компании, наиболее значимые для компании;
- бизнес-процессы среднего уровня – бизнес-процессы, направленные на реализацию тактических целей;
- бизнес-процессы нижнего уровня – бизнес-процессы, направленные на реализацию оперативных целей.

#### В зависимости от степени их детализации:

- макропроцессы – укрупненные бизнес-процессы имеющие степень детализации, необходимую для описания бизнес-процессов верхнего уровня;
- субпроцессы – бизнес-процессы, имеющие степень детализации, необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня;
- микропроцессы – бизнес-процессы, имеющие предельно максимальную степень детализации, используются для описания бизнес-процессов нижнего уровня.

#### В рамках основных составляющих сбалансированной системы показателей:

- бизнес-процессы финансов;
- клиентские бизнес-процессы;
- бизнес – процессы производства;
- бизнес-процессы обучения, развития и роста.

Управление бизнес-процессами осуществляется с помощью системы показателей. Для них формируются целевые значения, осуществляется мониторинг, оценивается состояние процесса, проводится анализ.

Обычно руководители организаций гораздо больше беспокоятся о результатах, чем о методе их достижения. Но важно знать, каким же именно способом можно достичь тех или иных результатов. Технологические показатели обеспечивают данными, необходимыми для прогнозирования и контроля качества товаров и услуг. Когда с товаром или услугой возникают проблемы, причину можно узнать, просмотрев оперативные данные. Результаты, безусловно, важны для всех организаций, но не менее важно понимать и оцени-

вать то, каким образом достигаются данные результаты. Таким образом, изучение и измерение показателей бизнес-процессов является неотъемлемой частью эффективного управления предприятием.

Для начала определим, какие показатели в принципе целесообразно измерять. Выделим семь основных показателей и изобразим их на рис. 1.

**Показатель результативности.** Результативность процесса – это степень достижения результатов в соответствии с определенными требованиями и нормами, в том числе требованиями потребителей. Результативность процесса показывает отношение достигнутых по факту результатов к запланированным.

Чтобы установить показатель результативности того или иного процесса, необходимо выявить клиента процесса и выяснить, что является результатом процесса, полезным для него. Когда ясен результат, можно определить и способ его измерения.

**Показатель эффективности.** Эффективность процесса – это отношение между достигнутым результатом и использованными для его достижения ресурсами. Данный процесс определяет расход ресурсов различного вида для получения результатов процесса.

Эффективность каждого процесса необходимо измерять и анализировать, так как ключевая цель усовершенствования процесса состоит в том, что производить больше полезной продукции с как можно меньшими затратами ресурсов.



**Рисунок 1 – Измеряемые показатели бизнес-процессов**

**Показатель производительности.** Как правило, показателю производительности уделяется незаслуженно мало внимания руководителями предприятий. И напрасно, так как это основной интегральный показатель, который определяет конкурентоспособность не только компании в целом, но и отдельных ее процессов. Производительность была самым основным показателем эффективности в восьмидесятых годах прошлого века. Компании необходимо иметь в своем запасе несколько показателей, оценивающих производительность, чтобы грамотно применять человеческие и другие ресурсы. Показате-

лем производительности является соотношение результата и затраченных на его достижение ресурсов.

Чаще всего под ресурсами подразумеваются люди, однако это не всегда так. Вот примеры нескольких традиционных показателей производительности:

- 1) продажи на сотрудника;
- 2) прибыль на сотрудника;
- 3) число единиц продукции, произведенных одним сотрудником;
- 4) стоимость единицы продукции в расчете на трудозатраты;
- 5) затраты на энергоносители на единицу продукции;
- 6) отношение количества произведенных единиц со знаком качества к затратам на сырье.

Показатели производительности отражают, насколько оправданы трудовые затраты и другие капиталовложения компании. Гораздо сложнее выбрать правильные стандарты и целевые показатели для оценки производительности.

**Показатели качества.** Рассматривая каждый процесс, важно измерять не только результат и затраты на его получение, но и степень удовлетворенности клиентов полученным результатом. Ведь, в конечном счете, цель процесса состоит не в том, чтобы произвести продукт, а в том, чтобы удовлетворить клиента. Это совсем не одно и то же. Формально результат может быть получен, но клиент не удовлетворен. В этом случае нельзя утверждать, что процесс достиг цели.

Чаще всего удовлетворенность клиентов измеряют путем прямого опроса, в ходе которого выясняется, что им понравилось и что не понравилось в процессе обслуживания. При этом устанавливаются балльные оценки различных аспектов сервиса.

Передовые организации производят оценку процессов и операционных результатов следующим образом:

- Оценивается длительность цикла всех ключевых процессов.
- Оценивается время и/или затраты на доработку для всех ключевых процессов производства и доставки.
- Определяются и отображаются все ключевые показатели производительности для основных процессов, происходящих в организации.
- Для каждой единицы, функции и департамента определяются ключевые процессы. Для каждого ключевого процесса определяются свои процессные показатели.

Таким образом, мы определили, что система измерения процессов должна содержать показатели результативности, эффективности, производительности и качества. Разрабатывая показатели процесса, следует применять весь диапазон этих метрик. Результативность и эффективность работы компании и стратегического управления этой работой может помочь также оценить довольно значительное число разнообразных методик. Как правило, все они являются попыткой найти золотую середину между традиционной системой финансовых показателей (которая не обладает особой четкостью и интегрированностью) и комбинацией других – нефинансовых показателей.

#### **Список цитированных источников**

1. Кочнев, А.Ф. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией // Консалтинговая компания iTeam. – 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://iteam.ru/literature/processes/process\\_approach\\_book](https://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book)