

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2011 Л.А. Сосунова

доктор экономических наук, профессор

© 2011 Е.А. Серпер

кандидат экономических наук

Самарский государственный экономический университет

E-mail: kafedra\_itemeo@mail.ru

Рассмотрены методические подходы к оценке экономической эффективности бизнес-процессов предприятий. Представлен авторский взгляд на решение проблемы оценки эффективности бизнес-процессов. Предложен метод определения эффективности, основанный на концепции приведенных затрат.

*Ключевые слова:* инновационное предприятие, бизнес-процессы, результативность, эффективность, методы, приведенные затраты.

Одной из составляющих процессного подхода является оценка результатов бизнес-процессов и их эффективности. В методических материалах по организации процессно-ориентированного управления под результатами процесса понимается способность процесса достигать поставленных целей, а под эффективностью - связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами (ИСО 9004:2000, 9001:2000). Следует отметить, что теоретические основы определения результатов бизнес-процессов и их эффективности недостаточно разработаны. Об этом свидетельствует отсутствие методических указаний по их оценке, а также практика разработки показателей.

Так, показатели эффективности основного бизнес-процесса промышленного предприятия “Деятельность по изготовлению и продаже продукции” не сводятся к определению одного, хотя и важного, экономического показателя, например рентабельности активов.

Нефинансовые показатели, отражающие оценку нематериальных активов фирмы, в настоящее время приобретают для управления все большее значение. В соответствии с подходом Нортон - Каплана *Balanced Scorecard* фирма может быть оценена четырьмя группами измеряемых показателей:

- прибыли и капитализации (финансовая эффективность);
- завоевания долей рынка и приобретения конкурентных преимуществ, лояльности клиен-

тов и способности фирмы обеспечить их удержание (внешняя эффективность);

- качества бизнес-процессов (внутренняя эффективность);

- потенциала роста фирмы и квалификации персонала, т.е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения.

Сбалансированная система показателей может также использоваться для информирования внешних потребителей. Исследования показали, что значительная часть из них при принятии решений нуждалась в неденежных показателях. Такое положение дает повод предприятиям вносить в свою отчетность (например, перед акционерами и потенциальными инвесторами) немонетарные показатели как индикаторы своих финансовых возможностей.

На практике особые трудности вызывает определение результатов и эффективности отдельных подпроцессов, являющихся декомпозицией основных бизнес-процессов предприятия.

Под результатами бизнес-процесса следует понимать степень достижения поставленной цели, которая не может определяться параметрами самого бизнес-процесса, а задается экзогенно (извне), следовательно, в системе взаимосвязанных и взаимообусловленных бизнес-процессов определяется требованиями последующих процессов и обуславливает, влияет на их параметры.

В стандартах предприятия содержится требование разработки метрики оценивания резуль-

татов бизнес-процессов. Так, организация должна осуществлять менеджмент разработанных процессов:

- обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки процессов;
- осуществлять мониторинг, измерение и анализ процессов;
- принимать меры для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Для анализа бизнес-процессов предприятия должны быть разработаны функционально-информационные модели:

- определения трудоемкости бизнес-процессов и трудозатрат их участников;
- функционально-стоимостного анализа эффективности выполнения бизнес-процессов;
- оценки себестоимости производства;
- разработки системы планирования процессов организации;
- осуществления мониторинга выполнения процессов;
- разработки системы документооборота;
- разработки системы управления процессами “по несоответствиям”;
- сводного анализа и визуализации характеристик бизнес-процессов.

Оценивание выполнения должно осуществляться на основе балльных, абсолютных и относительных оценок, например:

- в баллах (экспертом от 0 до 10 баллов);
- в абсолютных единицах (например, трудоемкость проекта в человеко-часах);
- в относительных единицах (например, в процентах, при этом вычисляется отношение реальной оценки и максимально возможной оценки данной метрики).

С целью оценивания метрик для каждого процесса открывается файл в формате MS Excel “Журнал мониторинга характеристик продукта и процессов его производства”, в котором производится построение графических изображений реальных характеристик процессов.

Выбор инструмента для визуального отображения характеристик продукции и процессов зависит только от творческого подхода организации к решению этой задачи.

Методы количественной оценки результатов бизнес-процесса как степени достижения его цели довольно разнообразны - от простых экспертных до экономико-математических. Требования

к широкому практическому использованию методов оценки результатов процессов удовлетворяет конструирование их обобщенного показателя как средней геометрической:

$$R = \sqrt[n]{\prod \alpha_i}, \quad i = 1, \dots, n,$$

где  $R$  - значение обобщенного показателя результативности бизнес-процесса;

$\alpha_i$  - соотношение планового и фактических значений  $i$ -го показателя результата бизнес-процесса.

Обобщенный показатель результативности процесса, как следует из метода его конструирования, изменяется от 1 - максимального до 0 - минимального.

В научной литературе и методических материалах, регламентирующих управление предприятием на основе процессного подхода, приводится терминология и основные положения оценки эффективности бизнес-процессов:

- эффективность - связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами или свойство процесса давать результат при заданных ограничениях на используемые ресурсы;

- показатель эффективности - численное выражение эффективности для данного процесса в соответствии с установленной целью;

- критерий эффективности - совокупность условий (правил), определяющих пригодность или оптимальность процесса для установленных целей;

- целевая функция - функция, связывающая показатель эффективности с ресурсами и параметрами процесса.

Указывается, что основными причинами недостаточной разработанности методов определения количественных оценок эффективности процессов являются следующие:

- существует определенная путаница в терминологии теории эффективности;

- нет общепризнанных моделей и метрик процессов;

- до последнего времени для оценивания предприятий и их бизнес-процессов не применялась сбалансированная система показателей, требующая количественных оценок параметров процессов предприятия по установленным метрикам.

Действительно, определение эффективности процессов в стандартах предприятия является недостаточно корректным с точки зрения применения одновременно терминов “используемые” и “использованные” ресурсы. Под “используемы-

ми” ресурсами в стандарте предприятия (ИСО 9001:2000) понимаются персонал предприятия, инфраструктура, производственная среда, информация, поставщики и партнеры, природные и финансовые ресурсы. Сопоставление результатов бизнес-процесса со столь разнородными и имеющими неодинаковые единицы измерения ресурсами невозможно. Более правильно сопоставлять результаты процесса с “использованными” ресурсами, которые трансформированы по элементам затрат в издержки производства (отдельные статьи полной себестоимости продукции).

Заметим, что рассмотренный метод оценки эффективности бизнес-процессов может быть установлен в метриках и регламентах предприятия, однако не является методом определения экономической эффективности бизнес-процессов, так как не соответствует общепринятым методикам оценки экономической эффективности.

Вопросы определения экономической эффективности бизнес-процессов предприятия в нормативных и методических материалах по организации процессно-ориентированного управления не рассматриваются.

Авторский взгляд на проблему оценки экономической эффективности бизнес-процесса предприятия заключается в следующем. Во-первых, все бизнес-процессы предприятия должны быть иерархически упорядочены и структурированы до определенного уровня, позволяющего учитывать издержки и затраты на процессы. Существующий бухгалтерский и управленческий учет не позволяет обеспечить детализацию расходов предприятия и формирования себестоимости продукции. В расходах на процесс следует учитывать как текущие расходы (издержки производства и обращения), так и единовременные вложения (основные фонды и оборотные средства), связанные с осуществлением данного бизнес-процесса. Это требует соизмерения и приведения к одной раз-

мерности текущих и единовременных затрат, что в последующем при определенных условиях позволит оценить экономическую эффективность отдельных бизнес-процессов.

Во-вторых, все бизнес-процессы следует разделить на две группы: добавляющие стоимость и формирующие прибыль и не добавляющие стоимость.

В-третьих, эффективность бизнес-процессов, добавляющих стоимость, рассчитывается отношением добавленной стоимости (прибыли, или маржинального дохода) к текущим затратам процесса или используемым ресурсам (части основного и оборотного капитала) задействованным в процессе по методике расчета рентабельности. Эффективность бизнес-процессов, не добавляющих стоимость, в соответствии с существующими методиками оценки экономической эффективности рассчитать невозможно.

В-четвертых, независимо от вида бизнес-процесса всегда можно определить экономическую эффективность инновационных мероприятий по его совершенствованию, рационализации и оптимизации на основе оценки экономического эффекта как разности экономии, получаемой от внедрения мероприятия, проекта и дополнительных затрат, если таковые имеются. В свою очередь, экономия складывается из экономии текущих затрат или их переменной части в случае маржинального подхода и экономии единовременных вложений основного и оборотного капитала, приведенных к годовой размерности на основе планируемой относительной доходности того и другого.

---

1. Немчинов В.С. Математические методы в экономике и планировании // Академик В.С. Немчинов: избр. произведения. М., 1967. Т. 3.

2. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. 2-е изд. СПб., 2004.

*Поступила в редакцию 05.01.2011 г.*