

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Луцкая Татьяна Валериевна
аспирантка кафедры экономики
Европейского университета
Научный руководитель: *Арефьева Е.В.*

Постановка проблемы. Современные рыночные условия хозяйствования формируют вектор и скорость развития любого предприятия, создавая для предприятий необходимость постоянно изменяться, и как следствие улучшать свои бизнесы-процессы. Система управления предприятием должна быть направлена на повышение эффективности и результативности, т.е. требует создания системы анализа результатов деятельности и принятия решений, которая не только выделяет и ликвидирует причины существующих несоответствий а и определяет их возможное возникновение. Для этого необходимо выделять показатели эффективности и результативности бизнес-процессов и осуществлять их постоянный мониторинг.

Именно бизнес-процессы, как составляющие, которые определяют эффективность и результативность деятельности предприятия нуждаются в постоянных изменениях - постоянном управлении. Постоянное повышение результативности и эффективности производственных бизнес-процессов направленное на смену процессов, связанных с производством товаров и формированием и реализацией услуг, выполнением работ, т.е. основной деятельностью предприятия, которое в свою очередь невозможно без синхронного улучшения административных бизнес-процессов направленное на усовершенствование всех вспомогательных и обслуживающих процессов, такие как разработка нового продукта, обработка заказов и расчеты с кредиторами.

Анализ последних исследований и публикаций. Обзор исследований и публикаций по данной тематике показал, что внимание вопросу управления бизнес-процессами предприятия уделяют отечественные (Елиферов В., Репин В., Вилков Л., Таратухин В.) и иностранные (Друкер Питер, Шеер А.) ученые, но их исследования не имеют единой направленности. Не описана поэтапная методика управления бизнес-процессами предприятия, как и алгоритма к реализации каждого из предложенных этапов. Кроме того, недостаточно сформирована теоретическая основа управления бизнес-процессами предприятий, нет четко обозначенной методики для реализации этапов управления в разных областях народного хозяйства, а именно для сферы услуг.

Целью статьи являются обобщения теоретических аспектов управления бизнес-процессами предприятия сферы услуг, и определение показателей результативности и эффективности бизнес-процессов предприятий сферы услуг.

Основной материал. Внедрение на предприятии процессного подхода к управлению требует от руководства построения определенной программы действий, которая предусматривает такие этапы [6]: выделить бизнес-процессы и их основные элементы, определить последовательность и взаимосвязь между исследуемыми бизнес-процессами, выделить показатели результативности и эффективности для каждого бизнес-процесса, обеспечить наличие ресурсов и информационных потоков, проводить постоянный анализ бизнес-процессов, разрабатывать и внедрять меры по постоянному повышению результативности бизнес-процессов предприятия сферы услуг.

На первом этапе - определяют бизнес-процессы и их основные элементы: общий бизнес-процесс - «деятельность предприятия» разделяют на основные, вспомогательные и обслуживающие бизнес-процессы, такое разделение на предприятии осуществляется в зависимости от направления деятельности предприятия (производственная деятельность или сфера услуг), от его специфики, соответственно и элементы бизнес-процессов предприятия

определяются с учетом количества, ассортимента, и характеристик используемых ресурсов. На втором этапе: определяется последовательность осуществления бизнес-процессов, направление информационных потоков, структура подчиненности и уровень взаимозависимости и взаимосвязи между исследуемыми бизнесами-процессами. Третий этап завершает наиболее направляющую часть цикла управления бизнес-процессами предприятия: а именно, на нем выделяют показатели, которые в дальнейшем будут определять результативность и эффективность бизнес-процессов, и как следствие уровень эффективности управления бизнесами-процессами. Поэтому важным есть не ошибиться в выборе показателей, их характеристиках и количестве.

Показатели, необходимые для управления процессом предприятия сферы услуг, можно получить из существующей на каждом предприятии системы управленческого учета. Для того чтобы эта система отвечала всем требованиям, которые предъявляет процессный подход к управлению, показатели, которые характеризуют результативность и эффективность бизнес-процесса должны быть сгруппированные по шести основным направлениям:

Показатели продукта.

К показателям продукта относятся все параметры, которые характеризуют продукт [4]:

1. Функциональные показатели: количество функций продукта; полнота функций продукта; диапазон параметров; сравнение с мировыми образцами продукта (услуги), бенчмаркинг-оценка продукта, который выпускается, по сравнению с лучшими мировыми образцами; количество пунктов требований клиента, выполненных полностью.

2. Характеристики надежности: гарантийный срок; гарантированный сервис; наработка на отказ; гарантированное количество ошибок (дефектов при массовой поставке, AQL - Acceptable Quality Level - приемлемый уровень качества).

3. Показатели безопасности: экологические показатели; наличие сертификатов соответствия для обязательной сертификации товаров и услуг; фактические показатели безопасности товаров и услуг.

4. Наличие дополнительных услуг: «пакетные» закупки или сервис; скидки для постоянных или оптовых клиентов; премии для клиентов; послепродажный сервис; другие способы поддержки клиента (юридическая, техническая, аудиторская, инвестиционная, кредитная и др.). Первая группа показателей характеризует результативность бизнес-процесса, а именно продукт, что является выходом рассмотренного бизнеса-процесса.

Показатели эффективности процесса (показатели стоимости бизнес-процесса)[3].

1. Показатели расходов ресурсов: времени (цикл, продолжительность, производительность, скорость выполнения заказов); материальные (расходы средств, материалов, бюджеты подразделов, дебиторская и кредиторская задолженности, объемы «замороженного» капитала в виде складских запасов сырья или неликвидов).

2. Расхода на брак: предупреждение на этапах разработки и производства; проводка альтернативных расчетов, проектов и испытаний; отбраковка в процессе производства; исправление, доработка или переработка продукции (услуги), забракованной по результатам контроля; замена и возвращения недостатка, компенсация потребителю понесенного убытка, а также транспортных и таможенных расходов.

3. Расхода на обучение, подготовку, повышение квалификации и аттестацию персонала.

4. Эффективность использования ресурсов на единицу продукции: коэффициенты использования оборудования, ресурсов, сырья, материалов, времени на проводку единицы работ или услуг. Второй группой показателей бизнес-процессов, которые определяют эффективность и конкурентоспособность организации, есть показатели, которые характеризуют стоимость процессов или величину потребляемых процессами

расходов.

Стоимость бизнес-процесса прямым или косвенным способом определяет цену продукции и возможность более широкого охвата разных групп клиентов. Снижение расходов бизнес-процессов позволяет предприятию снизить свои операционные и финансовые риски и получить большую маневренность в конкурентной борьбе.

Показатели (данные) удовлетворенности клиента[4].

Данные удовлетворенности клиента продукцией (услугами) предприятия можно получить двумя способами: анкетирование представителей клиента, потребителя или заказчика по специально созданным анкетам; анализ взаимоотношений с клиентами, потребителями и поставщиками на основании собственных данных (косвенная оценка удовлетворенности).

Несмотря на процедурную сложность косвенной оценки, чаще всего она бывает более объективной, чем оценка методом анкетирования. Все основные данные для проводки такой оценки на предприятии являются доступными для регулярной обработки.

Косвенно степень удовлетворенности клиента можно оценить по таким показателям:

1. Рост объема продаж продукции (услуг). Этот показатель может колебаться возле среднего значения, поэтому для его адекватной оценки лучше воспользоваться тренд-анализом или регрессионным анализом. Во многих областях спрос на продукцию носит сезонный характер, поэтому для адекватной оценки необходимо учитывать фактор сезонности. Такой учет проводят двумя способами:

- сравнением - отношением величин объема продаж за отчетный период к величине объема продаж за аналогичный период в прошлом году.
- сглаживанием - величиной суммарного объема продаж за последние 12 месяцев, включая отчетный, вне зависимости от фактора сезонности.

2. Продолжительность деловых связей. Этот показатель растет при стабильной работе на рынке с постоянными клиентами и снижается, если предприятие теряет постоянных клиентов или часто обновляет их состав. С другой стороны, такой показатель совсем непригодный в случае поставщика-монополиста и потребителя, связанного с ним неразрывной технологической цепочкой, он может изменяться при увеличении или уменьшении общего количества клиентов.

3. Количество (процент) постоянных клиентов. Введение этого показателя вызывает определенные спорные аспекты относительно характеристик «постоянного клиента» предприятия, а именно - срок сотрудничества, который можно принять за критерий постоянства. Для молодых предприятий с быстрым оборотом средств такой срок может равняться 1-2 года, для предприятий с продолжительной историей деятельности на рынке срок может достигать 10-15 лет и т.д.

4. Количество претензий, рекламаций, жалоб, замечаний. Наличие учета претензий и рекламаций есть одной из обязательных условий в предприятии, которое стремится достичь успеха.

5. Количество (процент) клиентов, «утерянных» за период времени. Данный показатель не всегда отображает реальную картину улучшения или ухудшение общего успеха организации, так как, предприятие может сознательно сокращать число клиентов, отказываясь от невыгодных.

6. Доля рынка по продукту (услуге). Измеряется, как правило, в процентах от общей емкости сегмента рынка и разрешает предприятию оценить свое состояние в данном сегменте рынка. При анализе следует учитывать, что изменение общей емкости сегмента рынка, с одной стороны, может сильно влиять на значение этого показателя, но, с другой стороны, дает руководителю возможности для необходимых преобразований - расширение производства или перехода на выпуск другого продукта.

7. Количество «имиджевых клиентов». Показатель используется как правило, при оценке деятельности всего предприятия или служб маркетинга

и сбыта и измеряется количеством клиентов, которые повышают имидж предприятия, и вспоминание о них есть для предприятия красивой рекламой.

Показатели времени бизнес-процесса [5].

Продолжительность бизнес-процессов также есть одним из основных факторов, которые определяют конкурентоспособность предприятия сферы услуг. В современной динамической среде, на рынке с большой конкуренцией и требовательными клиентами наиболее конкурентными оказываются те предприятия, бизнес-процессы которых имеют наиболее короткие сроки выполнения. Если у предприятия срок обработки заказа и отгрузка продукции хотя бы на 5-20% меньше, чем у конкурента, то конкурентная позиция данной компании есть очень высокой. Существуют оценки, которые при сохранении данной конкурентной позиции в долгосрочной перспективе до 3 лет компания может стать монополистом на своем рынке. Например, одним из более всего часто используемых при оптимизации бизнес-процессов временных показателей есть показатель эффективности производственного или операционного цикла – *MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness)*, что рассчитывается как отношение суммарного времени выполнения всех операций процесса к продолжительности общего цикла бизнеса-процесса. Данный показатель всегда меньше единицы, так как в процессах существуют временные разрывы и в большинстве случаев он лежит в пределах 0,05-0,2. Подобные требования предъявляются и к управленческим процессам, которые оказывает содействие принятию более своевременных решений, которые обеспечивают выживаемость и конкурентоспособность предприятий. Поэтому показатели, которые характеризуют время бизнес-процессов, образуют важную группу показателей.

Показатели качества бизнеса-процесса.

Наиболее широкой группой показателей бизнес-процессов есть показатели качества. Если показатели времени и стоимости универсальные для разных бизнес-процессов, то показатели качества довольно

специфические, и для каждого бизнес-процесса они индивидуальные. Например, качество производственных бизнес-процессов может измеряться как процент брака, качество складских бизнес-процессов - как процент пересортицы или ошибок при формировании заказов, качество бизнес-процессов продаж может измеряться такими показателями как процент рекламаций, процент повторных клиентов, степень удовлетворенности клиентов и т.д.

Показатели Фрагментации бизнеса-процесса.

Данный показатель есть универсальным, может использоваться для измерения любых бизнес-процессов и характеризует организационную сложность бизнес-процесса, обусловленную количеством разных структурных подразделов и сотрудников компании, которые принимают в нем участие.

Степень фрагментарности является причиной и определяет степень проблемности, результативность, стоимость, время и качество бизнеса-процесса. Поэтому показатель фрагментарности является опережающим показателем и его отслеживание и уменьшение позволяет своевременно предусматривать и нивелировать отрицательные тенденции, которые выражаются в ухудшении вышерассмотренных показателей, и определяют эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Выводы. Рассмотренные выше показатели результативности (продукта), стоимости (эффективности бизнес-процесса), удовлетворенности клиента, времени, качества и фрагментарности являются базовыми и на их основе могут создаваться новые, больше сложные смешанные показатели, которые используются при оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг. Выбор показателей зависит от вида деятельности предприятия, от выбора приоритетных бизнес-процессов (избранных на предыдущем этапе управления бизнес-процессами), и влияет на корректное выполнение дальнейших этапов и управление бизнес-процессами в целом.

Литература:

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Т.Д. «Элит2000», 2001.
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в ХХ веке: пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
3. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-Процессы: Регламентация и управление: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005.
5. "Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов" Ковалев С. М., Ковалев В. М. (Журнал "Консультант директора", № 7 (234), Апрель 2005 г.)
6. МС МСО 9004:2000 Системы менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению деятельности.
7. МС МСО 9001:2000 Системы менеджмента качества. Требования.