

УДК 658.512

Н.В. Синицкая, Н.В. Доценко

Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков

МЕТОД ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В БАЗИСЕ СТРАТЕГИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОЕКТОВ РЕИНЖИНИРИНГА

Рассмотрены подходы к оценке эффективности бизнеса. Предложен метод оценки процессов в базе стратегий, позволяющий провести анализ бизнес-процессов и определить направление изменения бизнес-процессов. Предложен подход к разработке системы показателей для учета влияния деятельности подразделений на реализацию стратегии. Рассмотрен пример применения метода для компаний малого и среднего бизнеса, осуществляющих реинжиниринг бизнес-процессов.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, приоритет стратегий, показатели эффективности

Введение

Отсутствие количественных показателей по выбранным стратегиям вносит неоднозначность в понимание руководителями отделов степени достижения стратегии и негативно сказывается на принятии ими решений. Проведение реинжинирингового проекта сопряжено с необходимостью оценки существующих бизнес-процессов и разработки мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов с целью перевода на желаемый уровень.

Анализ публикаций и постановка проблемы

Проведение реинжиниринговых проектов осуществляется в рамках организации с целью достижения стратегических целей. Эффективность управления проектом реинжиниринга зависит от степени вовлечения руководства в проект и его заинтересованности в результатах, продукте проекта [1].

Инструмент оценки стартовой точки реинжиниринга рассмотрен в работе [2]. Применение данного метода позволяет провести ранжирование стратегий и оценить степень рассогласования в понимании стратегии руководителями различных подразделений организаций.

Поскольку стратегии, как правило, связаны между собой результатом и каждая из стратегий соответствует одной из частей общей цели предприятия, ранжирование их по приоритетности снимает вопрос, на какой аспект в своей работе руководители в первую очередь должны обращать внимание. Однако отсутствие количественных показателей по каждой из ранжируемых стратегий может привести к перекосу в развитии предприятия и влиянию субъективного фактора [3].

Проведенный анализ существующих систем показателей, моделей и подходов к оценке эффективности бизнеса позволил выделить следующие аспекты [4, 5]:

- сбалансированная системы показателей Р.Каплана и Д. Нортон позволяет учитывать четыре критерия деятельности предприятия: финансовый критерий, взаимоотношение с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала [6, 7];

- сбалансированная система показателей - модель Мейсела. Отличается от классической рассмотрением перспективы человеческих ресурсов (классическая модель дополняется инновационными составляющими, компетентностным подходом);

- пирамида эффективности отражает связь клиентоориентированной стратегии с финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности предприятия;

- «бортовое табло» Tableaude bord - отображает текущее состояние объекта управления, устанавливает связь между финансовыми и нефинансовыми показателями;

- модель EP2M Адамса и Робертса позволяет оценивать деятельность предприятия в таких аспектах: обслуживание клиентов и рынков, совершенствование внутренних процессов, управление изменениями и стратегией, собственность и свобода действий;

- универсальная система показателей TPS Рамперсада К. Хьюберта учитывает личную, организационную систему сбалансированных показателей, всеобщий менеджмент качества, управление результативностью, управление компетенциями, цикл обучения Колба [8].

Сравнительный анализ моделей оценки результатов деятельности предприятий, основанных на системах ключевых показателей деятельности рассмотрены в работах А.Ю. Городничева [9].

Для оценки эффективности бизнес-процессов используются такие инструменты как анализ трендов показателей, матрица показателей, анализ заинтересованных сторон, диаграмма «Радар» [10-12].

Однако данные инструменты предназначены для оценки бизнес-процессов без учета их влияния на достижение стратегических целей компании.

Таким образом, важной задачей является разработка эффективных методов и моделей оценки бизнес-процессов с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей.

Целью статьи является разработка метода оценки бизнес-процессов в базе стратегий при проведении проекта реинжиниринга.

Основной материал исследований

В данной статье будет рассмотрен вопрос разработки количественных показателей для оценки стратегий, а также метод оценки процессов в базе стратегий.

Создание и разработка миссии, видения и стратегии предприятия имеет достаточно размытые границы понимания руководителями. Поэтому при опросе собственников и сотрудников компаний малого и среднего бизнеса на вопрос: «Какая миссия и стратегия у компании» большинство сотрудников затрудняется ответить.

Отсутствие четко сформулированной миссии, видения и стратегии, а также механизмов их оцифровки приводит к снижению эффективности управления, размытию корпоративного духа и отсутствию работы на результат.

Особенно это характерно для отделов, которые выполняют функцию обеспечения и сервиса на предприятии, т.к. у них нет таких критериев как объем проданной или закупленной продукции. Введение количественных показателей стратегий упрощает процесс управления, так как призывы работать с большей производительностью превращаются в конкретные показатели.

Объектом исследования выбрано предприятие, специализирующееся на оптовой реализации резиновых технических изделий (РТИ).

Для ранжирования были предложены следующие 9 стратегий:

- 1) Увеличение доли на отечественном рынке;
- 2) Освоение зарубежных рынков;
- 3) Рост объемов продаж;
- 4) Увеличение прибыли;
- 5) Повышение качества продукции;
- 6) Обеспечение высоких заработков;
- 7) Сохранение трудового коллектива;
- 8) Оптимизация структуры предприятия;
- 9) Устойчивое финансовое положение.

Проведенный опрос приоритетов стратегий по отделам на предприятии выявил отличия, в частности, по приоритетам оценки стратегий. Выявлено, что спорными являются две стратегии: финансовая устойчивость предприятия и прибыль предприятия.

При отсутствии количественных показателей возможный сценарий развития событий на предприятии следующий: все отделы и сотрудники прилагают усилия по обеспечению финансовой стабильности предприятия (закупается охранный сигнализация последнего поколения, новый автопарк, продажа только по предоплате, закупка у поставщиков, которые дают отсрочку, финансовый учет направлен на удовлетворение только запросов государства, игнорируя интересы фирмы и т.д.), не учитывая возможности снижения прибыли в результате этих действий.

Отсутствие комплексного подхода к достижению выбранных стратегий предприятия приводит к противоречивым подходам, что не способствует повышению качества проектов реинжиниринга.

Введение количественных показателей для оценки стратегий позволяет формализовать процесс достижения определенной миссии компании.

В результате ранжирования предложенных стратегий, стратегия «Устойчивое финансовое положение» была принята как наиболее важная на данном этапе развития рассматриваемого предприятия.

Для определения степени достижения стратегии рассмотрено присвоение количественных показателей, ведущих к финансовой стабильности в каждом отделе предприятия:

- отдел продаж;
- отдел маркетинга и развития;
- транспортный отдел;
- отдел ВЭД;
- финансовый отдел;
- склад;
- отдел ИТ.

Для оценки стратегии будем рассматривать проекцию стратегии на отделы предприятий, что позволит определить пути влияния отделов на достижение стратегических целей бизнеса.

Введение инструмента «Табло стратегии» позволит формализовать процесс, визуализировать влияние деятельности отдела на общий результат (в табл. приведен пример показателей деятельности отделов, используемых для оценки стратегии «Устойчивое финансовое положение»).

Таблица. Пример показателей деятельности отделов

Отдел	Показатели
Финансовый отдел	Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств
	Коэффициент текущей ликвидности
	Рентабельность предприятия

Продолжение таблицы

Отдел продаж	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
	Показатель средней суммы накладной
	Количество отпущенных позиций на одну накладную
	Выручка на одного клиента
Отдел маркетинга и развития	Коэффициент оборачиваемости по группам товаров
	Процент наличия неликвидного товара
	Показатели обновления ассортимента
	Показатель обновления клиентской базы (% в общих продажах)
	Рентабельность продаж по группам товара
Отдел ВЭД	Наличие оценочной шкалы для поставщиков
	Обеспечение поставок в оговоренный срок без отклонений (дни)
	Доля транспортных расходов в поставке (%)
	Наличие проработанных поставщиков по группе
Транспортный отдел	Коэффициент износа транспортных средств
	Наличие графика планового обновления автопарка
	Доля транспортных расходов в постоянных расходах
	Шкала оценки автопарка
Склад	Отсутствие недостач и краж
	Скорость сборки
	Количество ошибок найденных контролером
	Количество ошибок допущенных контролером
Отдел ИТ	Бесперебойная работа сервера предприятия (интернет)
	Степень износа техники
	...

Для каждого показателя определяется фактическое и плановое значение, оценивается влияние показателей на итоговый показатель.

При реализации проекта реинжиниринга формируется перечень стратегий и указывается уровень достижения стратегии.

Введем обозначения:

$S = \{s_1, s_2, \dots, s_n\}$ – множество стратегий, применимых в данной компании.

Максимальное значение уровня достижения стратегии LS_i^{max} определяет максимальное значение уровня достижения i-ой стратегии в отрасли.

Для оценки уровня достижения стратегии и нормирования показателей для каждой из стратегий вводим шкалу достижения стратегии от 0 до 10.

Фактический нормированный уровень достижения стратегии LS_i^{FN} и плановый нормированный уровень LS_i^{PN} определяется по формулам:

$$LS_i^{FN} = 10 * \frac{LS_i^F}{LS_i^{max}}, \quad LS_i^{PN} = 10 * \frac{LS_i^P}{LS_i^{max}};$$

где LS_i^F - фактическое значение уровня достижения i-ой стратегии;

LS_i^P - плановое значение уровня достижения i-ой стратегии.

Для визуализации уровня достижения стратегии используем диаграмму «Радар» (рис. 1).

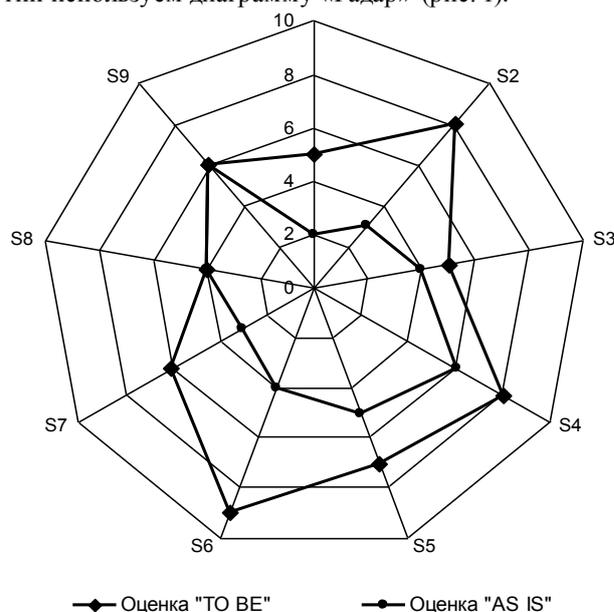


Рис. 1. Уровень достижения стратегий

При проведении диагностики предприятия на этапе построения моделей «AS-IS» реинжиниринга оценивается текущее значение достижение стратегии, на этапе построения моделей определяется плановое значение «TO BE».

Метод оценки процессов в базисе стратегий содержит этапы:

Этап 1. Формирование комплекса стратегий.

Этап 2. Формирование системы показателей для каждой стратегии.

Этап 3. Определение критических факторов успеха (CSFs)

Этап 4. Определение текущего уровня достижения стратегии (модель «AS-IS»).

Этап 5. Определение плановых значений уровня достижения стратегий (модель «TO BE»).

Этап 6. Построение стратифицированного представления.

Этап 7. Построение вектора изменения.

Систему управления проекта реинжиниринга можно представить в виде системного куба, который представляет трехмерную систему координат процесса: стратегия, значение показателя, критичность.

Каждый процесс характеризуется тремя координатами: стратегия, значение показателя, критичность (рис. 2).

Критерий «Стратегия» S отображают множество стратегий, достижение которых является предметом проекта реинжиниринга.

На каждой страте проводится анализ процессов в матрице «Значение показателей - критичность процесса».

Критерий «Значение показателей» LS^F отображает уровень достижения стратегии. Поскольку для каждой стратегии существует свой обобщающий

показатель, то в качестве значения показателя используется относительный показатель, характеризующий уровень работы процесса.

Критичность процесса K отображает стратегическую важность процесса и соответствуют числу критических факторов, на которые влияет процесс с учетом важности данного фактора.

Один и тот же процесс может рассматривать с точки зрения достижения различных стратегий, но при этом его координаты будут различны в разных базисах стратегий.

Например, обозначение процесса $P^1_2 (1, 5, 1)$ будет обозначать, что второй процесс рассматривается в базисе 1 стратегии. При этом уровень показателей по данной стратегии равен 5, критичность процесса равна 1, т.е. данный процесс влияет на один критический фактор успеха для данной стратегии.

Предложенный подход позволяет провести анализ бизнес-процессов в базисе стратегий. Поскольку при отображении бизнес-процессов учитывается значение показателей в определенный период времени целесообразно применять модели «AS IS» и «TO BE» для определения вектора изменений бизнес-процессов.

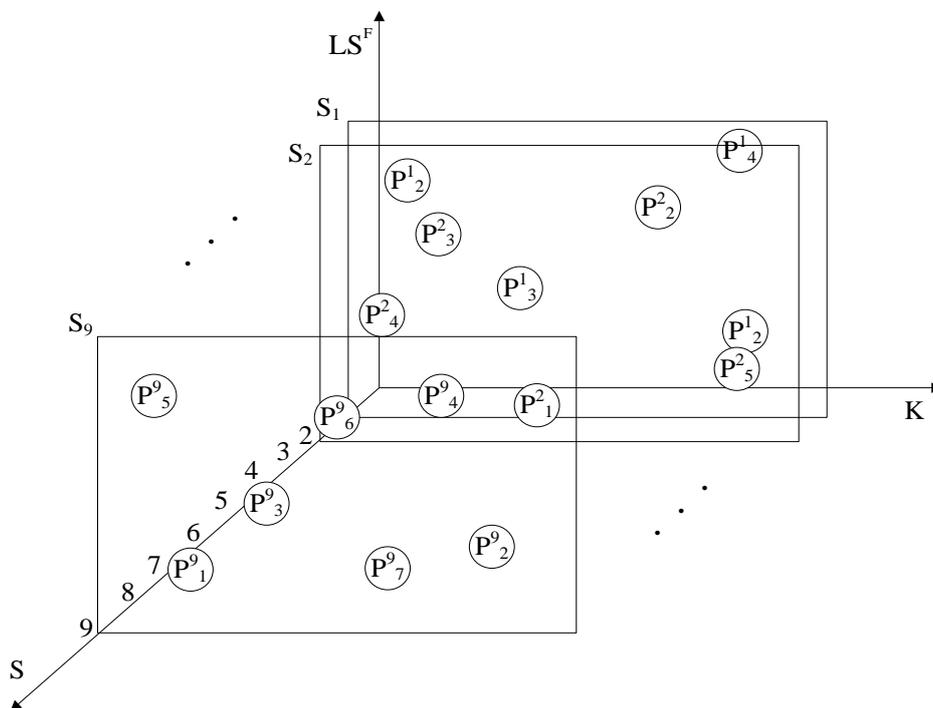


Рис. 2. Представление процессов в базисе стратегий

Выводы

Применение предложенного подхода позволит определить влияние бизнес-процессов на реализацию стратегий предприятия. Использование системы показателей и учет влияние их на общий резуль-

тат способствует формирования целостного видения системы управления.

Перспективным направлением исследования является разработка интегрального показателя влияния бизнес-процессов на достижение миссии предприятия.

Література

1. Van de Ven, A. *Explaining Development and Change in Organizations* / A. Van de Ven, M.S. Poole // *Academy of Management Review*, 1995. - V. 20. - № 3. - P. 510-540.
2. Доценко, Н.В. Применение метода анализа согласованности приоритетов стратегий для выявления стартовой точки реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / Н.В. Доценко, Н.В. Синицкая // *Радиоелектронні і комп'ютерні системи*. - Вип. №1 (65). - X. 2014. - С. 150-156.
3. Grant, R.M. *Contemporary Strategy Analysis* [Text] / R.M. Grant. - Blackwell Publishing, 2005. - 560 p.
4. Макаренко, М.В. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия [Текст] / М.В. Макаренко, И.И. Малова // *Труды СГУ. Гуманитарные науки: юриспруденция, экономика и менеджмент*. - М.: Изд. СГУ, 2008. - №12. - С. 32-49.
5. Andersen, H.V. *The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model - which is the better strategic management tool?: 2GC Working Paper* [Text] / H.V. Andersen, G. Lawrie, M. Shulver. - UK: 2GC Active Management, 2000. - P. 102-123.
6. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 512 с.
7. Kaplan, R.S. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* [Text] / R.S. Kaplan, D.P. Norton // *Harvard Business Review*. - 1996, Vol. 74. - № 1. - P. 75-85.
8. Хьюберт Рамперсад К. *Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность* / Хьюберт К. Рамперсад / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 352 с.
9. Городничев, А.Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КПД / А.Ю. Городничев [Текст] // *Аудит и финансовый анализ*. - № 4. - 2006. - С. 72-79.
10. Репин, В.В. *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов* [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - 408 с.
11. Бьёрн, А. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования* [Текст] / Андерсен Бьёрн; пер. с англ. С.В. Ариничева. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с.
12. Ballow J. *A New Paradigm for Managing Shareholder Value* [Text] / J. Ballow, R. Burgman, G. Roos, R. Molnar. - Boston (USA): Pitman. - 2004. - 272 p.

Рецензент: д-р техн. наук, проф. И.В. Чумаченко, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н. Бекетова, Харьков.

Автор: СИНИЦКАЯ Наталья Владимировна
Национальный аэрокосмический университет
им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, аспирант.

References

1. Van de Ven A., M.S. Poole (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, V. 20, № 3, 510-540.
2. Dotsenko N.V., Sinitzskaya N.V. (2014). *Application of the method of analysis of consistency priorities strategies to identify the starting point of business process reengineering*. *Radioelektronni i komp'yuterni Sistemi*. V. 1, № (65), 150-156.
3. Grant R.M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, 560.
4. Makarenko M.V., Malov I.I. (2008). *Scorecards, models and approaches to evaluating the effectiveness of the company*. *Proceedings of the SSU. Humanities: law, economics and management*, №12, 32-49.
5. Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. (2000). *The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model - which is the better strategic management tool: 2GC Working Paper*. UK: 2GC Active Management, 102-123.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. (2005). *Strategy maps. Transformation of intangible assets into tangible results*. М.: "Olympus-Business", 512.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*. - 1996, Vol. 74. - № 1. - P. 75-85.
8. Hubert Rampersad K. (2004). *Universal system performance: How to achieve results, while maintaining the integrity*. *Trans. from English, Harvard Business Review*, 352.
9. Gorodnichev AY (2006). *Comparative analysis of modern models of analysis and evaluation of the performance of enterprises based on efficiency*. *Audit and financial analysis*, № 4, 72-79.
10. Repin V.V., Eliferov V.G. (2004) *Process pass to management. Business process modeling*. "Standards and Quality", 408.
11. Bjorn A., Arinicheva S.V. (2003). *Business processes. Improvement tools*. "Standards and Quality", 272.
12. Ballow J., Burgman R., Roos G., Molnar R. (2004). *New Paradigm for Managing Shareholder Value*, Boston (USA): Pitman, 272.

Автор: ДОЦЕНКО Наталья Владимировна
Кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков.
E-mail - nvdotsenko@gmail.com

METHOD OF THE BUSINESS PROCESSES ASSESSMENT IN BASIS OF STRATEGY WHEN CARRYING OUT REENGINEERING PROJECTS

N.V. Sinitzskaya, N. V. Dothenko

It has been described metrics, patterns and approaches to business performance estimation. It has been proposed the method of process estimation in strategies basis, which allows carrying out an analysis of business processes for each strategy and determining direction of business processes changes. It has been suggested approach to designing the system of metrics for accounting of subdivision activities influence on strategy implementation. It has been considered the application example of business processes estimation method in strategies basis for small and medium enterprises, realizing business processes reengineering. The object of investigation is the enterprise, specializing in wholesale trade in Rubber Technical Products.

Keywords: reengineering, business process, priority of strategy, efficiency indicators