

УДК 336.22

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Билалова И.М., Сулейманова Д.Б.

*ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет», Махачкала,
e-mail: billena20@gmail.com, dia3135@yandex.ru*

В настоящее время на предприятиях широко распространено применение процессного подхода к управлению. Данный подход предполагает представление деятельности организации как совокупности бизнес-процессов, преобразующих ресурсы в конечные продукты или услуги. Для того чтобы сохранить конкурентоспособность в условиях современной нестабильности, на предприятии необходимо построить грамотную систему управления бизнес-процессами. Одним из важнейших аспектов управления является оценка эффективности бизнес-процессов. Целью данной работы является выявление проблем, возникающих при проведении оценки эффективности бизнес-процессов и определение путей их решения. В статье авторами была предложена собственная методика классификации проблем оценки эффективности на три вида. Для каждого вида были определены перечни проблем и способы их устранения. Полученные данные свидетельствуют о том, что эта область недостаточно изучена и требует проведения дальнейших исследований.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оценка эффективности бизнес-процессов, проблемы оценки эффективности, пути решения проблем

THE PROBLEMS OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS PROCESSES AND THE WAYS OF THEIR RESOLVING

Bilalova I.M., Suleymanova D.B.

Dagestan State University, Makhachkala, e-mail: billena20@gmail.com, dia3135@yandex.ru

At present, process approach to management is widely spread in enterprises. This approach means the representation of the organization as a set of business processes that transform resources into final products or services. For remaining competitive in today's instability, the company needs to build a competent business processes management system. One of the most important aspects of management is to assess the efficiency of business processes. The aim of this work is to identify the problems in assessing the effectiveness of business processes and identifying ways to resolve them. In this article authors have offered their own method of classification of assessing the effectiveness problems into three types. For each type lists of issues and their solutions were identified. Acquired information shows that this research field is not sufficiently studied and requires further studies.

Keywords: business process, assessing the effectiveness of business processes, problems of assessing the effectiveness of business processes

Оценка эффективности бизнес-процессов представляет собой относительно новое и малоизученное научное направление. Вследствие этого специалисты, оценивая эффективность бизнес-процессов, часто сталкиваются с определенными трудностями, что имеет прямое влияние на деятельность всего предприятия.

Бизнес-процесс – это совокупность действий, преобразующих ресурсы, имеющиеся на входе, в продукты или услуги, получаемые на выходе, представляющие определенную ценность для потребителей.

Оценка эффективности бизнес-процессов проводится с целью определения нерентабельных бизнес-процессов, выявления проблемных мест, путей совершенствования бизнес-процессов, увеличения прибыли и сокращения расходов, повышения эффективности деятельности всей организации, поддержки принятия решений при инвестировании, реструктуризации организации [12].

Причин, вызывающих проблемы при оценке эффективности бизнес-процессов,

существует множество. Авторами статьи предлагается следующая классификация проблем в оценке эффективности бизнес-процессов:

- 1) общие проблемы;
- 2) проблемы, возникающие на этапах оценки эффективности бизнес-процессов;
- 3) проблемы, связанные с методиками оценки эффективности бизнес-процессов.

К общим проблемам относятся:

- 1) отсутствие стандартов, руководящих документов и единых методик оценки эффективности бизнес-процессов.

Область оценки эффективности информационных технологий в настоящее время является недостаточно исследованной для того чтобы выработать единый стандарт или методику, которые были бы универсальными для всех типов организаций. Кроме того, бизнес-процессы предприятий, относящихся к разным отраслям, обладают специфическими для данной отрасли характеристиками, и для оценки их эффективности используются отличающиеся показате-

ли. Данный фактор значительно затрудняет создание единого руководства для оценки эффективности бизнес-процессов.

Таким образом, наиболее оптимальным решением является создание общих правил оценки эффективности бизнес-процессов, которые регламентировали бы данный процесс, обозначили общие принципы оценки, требования к результатам оценки [7];

2) динамически меняющиеся условия и неопределенность экономической среды.

Изменения в окружении бизнес-процессов приводят к перерасчету показателей эффективности бизнес-процессов. Поддержание данных в актуальном состоянии в этом случае увеличивает для предприятия временные, материальные, трудовые траты.

Устранить данную проблему очень сложно, поскольку представляется трудным контролировать внешнюю среду предприятия. Можно лишь грамотно под нее подстроиться. Поэтому компании следует инвестировать в обучение и повышение квалификации своих сотрудников. Данные инвестиции будут оправданы укреплением положения предприятия на рынке и, вследствие этого, улучшением материального положения;

3) ограниченность в сроках проведения оценки эффективности бизнес-процессов.

Если оценка эффективности бизнес-процессов будет занимать длительное время, то она также приведет лишь к дополнительным затратам ресурсов, не принося своевременных и актуальных результатов. Организациям следует эффективно спланировать процесс оценки, постоянно совершенствовать его в соответствии с изменениями в компании и за ее пределами;

4) неверная постановка целей и задач, отсутствие мотивации персонала.

Цели и задачи оценки эффективности бизнес-процессов должны быть грамотно сформулированы и доведены до всех сотрудников компании. Персонал должен иметь полное представление о том, как оценка производится, для чего, какие результаты будут достигнуты, как это улучшит деятельность компании и почему нельзя обойтись без нее. Иначе, работники начинают воспринимать данный процесс как обременяющие дополнительные обязанности, не видя при этом какую пользу это приносит для организации;

5) неопределенность границ бизнес-процессов.

Отсутствие четких границ бизнес-процессов препятствует проведению точного анализа бизнес-процесса. Кроме того, все бизнес-процессы в организации тесно взаимосвязаны, и неопределенность границ приводит к наличию областей пересечения. Это может явиться причиной дублирования данных и вследствие

этого препятствовать адекватной оценке эффективности бизнес-процессов.

Для того чтобы данная проблема не возникала, бизнес-процессы компании необходимо наиболее точно и корректно описывать, документировать, формализовать. Тогда границы бизнес-процессов будут четко определены и оценка эффективности будет наиболее результативной [8, 10].

Процедура оценки эффективности бизнес-процессов представляет собой совокупность следующих этапов:

1) определение целей оценки эффективности бизнес-процессов;

2) выбор методики оценки эффективности и формирование системы показателей [1];

3) сбор данных для проведения оценки эффективности;

4) расчет показателей эффективности бизнес-процессов;

5) анализ полученных данных и подготовка их к применению.

Каждый из этапов сопряжен с определенными трудностями. Возникающие в связи с этим проблемы и пути их решения сформулированы в табл. 1.

Оценка эффективности бизнес-процессов предполагает расчет показателей. Однако не существует единой методики и системы показателей для оценки эффективности бизнес-процесса. Учеными и специалистами в области управления бизнес-процессами были разработаны несколько методик, не являющихся универсальными и применимых в зависимости от возможностей и целей предприятия.

Под показателями эффективности бизнес-процесса понимаются количественные и качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат [8]. Для расчета показателей используются соответственно количественные и качественные методы.

Нами был проведен анализ различных источников, посвященных теме оценки эффективности бизнес-процессов, и были выявлены наиболее распространенные методы оценки.

К.К. Чупров предлагает экспресс-метод оценки эффективности бизнес-процессов, который основывается на вычислении следующих показателей бизнес-процессов:

1) сложность, определяющая, насколько сложна иерархическая структура бизнес-процессов;

2) процессность, характеризующая бизнес-процесс как процессный либо проблемный. В случае, когда значение коэффициента указывает на процессный характер модели – это означает, что все экземпляры модели связаны между собой причинно-следственной связью и горизонтально интегрированы,

следовательно, бизнес-процесс эффективен. В обратном случае – неэффективен;

3) контролируемость, характеризующая эффективность управления собственниками процессов принадлежащими и управляемыми ими бизнес-процессами;

4) ресурсоемкость, демонстрирующая насколько эффективно используются ресурсы в конкретном бизнес-процессе;

5) регулируемость, определяющий уровень регламентации анализируемых бизнес-процессов [13].

Глеб Галкин в своей статье «Показатели эффективности бизнес-процессов» рассматривает следующие методы оценки эффективности бизнес-процессов:

– управление на основе EVA. Центральное понятие концепции EVA – экономическая добавленная стоимость (Economic value added). Она определяется как разность между чистой прибылью компании после уплаты налогов и стоимостью капитала компании;

– методология Tableau of bord. Tableau of bord – это комплексная методология, которая оперирует финансовыми и нефинансовыми показателями. Методология предполагает построение иерархического дерева показателей через декомпозицию показателей. На нижних его уровнях обычно используются нефинансовые показатели, которые по мере приближения к вершине преобразуются в финансовые;

Таблица 1

Проблемы, возникающие на этапах оценки эффективности бизнес-процессов и пути их решения

№ п/п	Этап оценки эффективности	Проблемы данного этапа	Пути решения проблем
1	Определение целей оценки эффективности бизнес-процессов	На данном этапе часто возникает проблема корректной, грамотной постановки целей, которые охватывают все планируемые результаты, помогают обосновать необходимость проведения оценки, таким образом, являются верным ориентиром в проведении оценки	Чтобы сформулировать цели наилучшим образом, необходимо четко определить – что компания ожидает достичь в результате проведения оценки эффективности бизнес-процессов, также следует провести анализ деятельности компании, чтобы поставленные цели были достижимыми и полезными
2	Выбор методики оценки эффективности и формирование системы показателей	Выбор методики оценки осложняется отсутствием полностью подходящих методик для определенных типов организаций. Универсальные методики дают поверхностные результаты без конкретизации, при том, что для наиболее эффективной оценки нужны конкретные данные	Решением для компании является разработка собственной методики оценки эффективности бизнес-процессов самостоятельно или с привлечением специалистов, а так же возможно использование методик, разработанных другими компаниями схожей сферы деятельности
3	Сбор данных для проведения оценки эффективности	Сбор данных является трудоемким процессом, требует проведения анализа деятельности компании, в данный процесс вовлекаются практически все сотрудники	Чтобы избежать проблем в процессе сбора данных, руководству следует вести деятельность упорядоченно, не допускать путаницы в документах и информации, перемещающихся в компании
4	Расчет показателей эффективности бизнес-процессов	Сложность данного этапа зависит от выбранной методики оценки эффективности бизнес-процессов. На данном этапе могут возникнуть дополнительные затраты в виде оплаты труда привлеченных специалистов для расчета по методикам, которые не по силам сотрудникам компании	Недостатки этого этапа устранить невозможно. Однако они могут быть возмещены в том случае, если по итогам оценки эффективности бизнес-процессов будут достигнуты планируемые цели, полученная информация будет применена сотрудниками и повысится эффективность деятельности всей компании
5	Анализ полученных данных и подготовка их к применению	Проведение анализа является затратным по времени и трудовым ресурсам, требует квалификации сотрудников, умения работать с данными, получать необходимые выводы и формировать рекомендации к улучшению деятельности всей компании	Для того чтобы сотрудники были способны провести анализ данных, выработать рекомендации к их применению, следует проводить обучающие тренинги или отправлять сотрудников на повышение квалификации

– методология *Balanced Scorecard*. Сбалансированная система показателей BSC – иерархическая система как финансовых, так и нефинансовых показателей, которая позволяет объединить стратегические цели компании и показатели ее деятельности. Согласно данной методологии деятельность компании рассматривается через призму четырех перспектив: финансовой, клиентской, внутренних процессов и персонала компании;

– разработка значимых показателей. Под этим термином понимают показатели, которые разрабатываются под конкретную проблему в бизнесе [2].

С.М. Ковалев выделяет пять групп показателей бизнес-процессов, определяющих его эффективность, в числе которых выделены:

- 1) результативность бизнес-процесса;
- 2) стоимость бизнес-процесса;
- 3) время бизнес-процесса;
- 4) качество бизнес-процесса;
- 5) фрагментация бизнес-процесса [4].

В. Репин, В. Елиферов предлагают классификацию показателей процесса (рисунок), измерив которые можно комплексно оценить эффективность бизнес-процесса [8].

Л.А. Козерод разработала авторскую методику оценки экономической эффективности бизнес-процессов, предназначенную для выявления бизнес-процессов, требующих проведения реинжиниринга. Экономическая эффективность бизнес-процесса складывается из трех показателей: эффек-

тивность процесса по стоимости, по времени и по качеству [5].

В работе Е.В. Титовой, Г.А. Сергуткиной, Diana Martey для оценки эффективности бизнес-процессов сначала выделяются бизнес-процессы компании, которые необходимо оценить, а затем для каждого бизнес-процесса разрабатываются критерии результативности. Оценка результативности бизнес-процессов по данным критериям позволяет выявлять проблемные места и своевременно принимать управленческие решения по повышению эффективности деятельности сельскохозяйственного предприятия [11].

Также для оценки эффективности бизнес-процессов может быть использован метод анализа иерархий Т. Саати [9]. На основе экспертных оценок характеристиками бизнес-процесса присваиваются количественные значения. Метод анализа иерархий позволяет осуществить сравнительную оценку характеристик бизнес-процессов по критерию, а также проранжировать рассматриваемые для оценки критерии между собой и получить итоговое числовое значение эффективности по сравниваемым бизнес-процессам [6, 3].

Как уже было сказано ранее, эти методы не универсальны, имеют свои особенности применения и недостатки. Проблемы, которые могут возникнуть у специалистов при их применении, а также возможные способы их решения сформулированы в табл. 2.



Показатели бизнес-процесса по методике В. Репина, В. Елиферова

Таблица 2

Недостатки методов оценки эффективности бизнес-процессов и способы их устранения

№ п/п	Метод оценки эффективности бизнес-процессов	Недостатки метода	Пути решения проблем
1	Экспресс-метод К.К. Чупрова	Показатели являются общими, не оценивают эффективность бизнес-процессов детально. Данные методы не позволяют провести комплексную оценку и, следовательно, не могут быть выработаны наиболее полные рекомендации для повышения эффективности бизнес-процесса	Показатели, предложенные методами, могут стать основой для разработки более детализированных показателей, более сложных, ориентированных на конкретные бизнес-процессы, позволяющих провести комплексную оценку эффективности
2	Метод С.М. Ковалева		
3	Управление на основе EVA		
4	Методология Tableau of bord	Данные методологии ориентированы на оценку эффективности деятельности всего предприятия, таким образом, выделение данных об эффективности бизнес-процессов представляет определенные трудности. Кроме того, это дорогостоящие и сложные методологии, требующие определенных навыков и квалификации сотрудников компании	Прежде всего, необходимо определить целесообразность использования этих методик. Если предполагаемые выгоды не превышают затраты, в числе которых обучение персонала или привлечение специалистов, стоимость продукта, а также временные и другие затраты, то нужно отказаться от данных методик и найти ту, использование которой более рационально. Если же наоборот, – использование данных методик целесообразно, то есть по прогнозам ожидается повышение эффективности деятельности предприятия на основе получаемых данных, то следует произвести вложения во внедрение данных методик
5	Методология Balanced Scorecard		
6	Методика В. Репина, В. Елиферова	Методика предполагает большой объем работы, что приводит к увеличению материальных и временных затрат	
7	Методика Е.В. Титовой, Г.А. Сергуткиной, Diana Martey.		
8	Метод Л.А. Козерод	Методика является сложной для понимания рядовых сотрудников, потребуются затраты на их обучение или привлечение специалистов	
9	Разработка значимых показателей	Поскольку разрабатываются показатели под конкретные бизнес-процессы, требуется много времени для учета всех характеристик и особенностей бизнес-процесса. Кроме того, возникают проблемы интеграции нескольких баз данных и обработки большого количества статистической информации [2]	
10	Метод анализа иерархий Т. Саати	Так данный метод предполагает оценку экспертами, его недостатком является субъективность оценки. Кроме того, при оценке эффективности бизнес-процесса несколькими экспертами между ними могут возникнуть разногласия. Особую трудность представляет привлечение грамотного эксперта, адекватно и насколько возможно объективно проводящего оценку эффективности бизнес-процессов	Для того чтобы оценка эффективности была наиболее объективной, следует привлечь несколько экспертов для коллективной работы. Но так как это приводит к дополнительным затратам, то также перед проведением оценки эффективности бизнес-процессов следует определить, будут ли затраты возмещены

Таким образом, в ходе проведения оценки эффективности бизнес-процессов возникает большое количество разного рода проблем. В большинстве случаев проблемы связаны с недостатком знаний или ресурсов, а также отсутствием возможности создать универсальную методику оценки эффективности бизнес-процессов. Для их решения в основном необходимо привлечение специалистов или дополнительных ресурсов, но это влечет за собой

увеличение финансовых затрат, что также является проблемой для организации. В связи с этим методики устранения проблем оценки эффективности бизнес-процессов являются несовершенными, и в настоящее время специалистами проводятся исследования в данном направлении.

Список литературы

1. Вайкок М.А. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов на промышлен-

- ленном предприятии // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XI междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2014. – № 8(40). – С. 35–44.
2. Галкин Г. Показатели эффективности бизнес-процессов // Intelligent Enterprise. – 2004. – №21(107) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16027>. (дата обращения: 09.05.2017).
3. Дубинина Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия // Вестник Пермского университета. – 2016. – № 2(29). – С. 179–190.
4. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов // Консультант директора. – 2005. – № 7(234) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=51>.
5. Козерод Л.А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2009. – Т. 9, – Вып. 1. – С. 83–90.
6. Курбанмагомедова К.А. Оценка эффективности бизнес-процессов на промышленном предприятии с использованием метода анализа иерархий // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 6 [Электронный ресурс]. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/34956>. (дата обращения: 09.05.2017).
7. Матюшенко С.Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2013. – №3. – С. 233-238.
8. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов – М.: РИА Стандарты и качество, 2004. – 408 с.
9. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. – 314 с.
10. Создание СМК и процессный подход [Электронный ресурс]. – URL: www.nntu.ru/RUS/otd_sl/analiz/sistema_kach/sxema/norm_doc/sozdanie_smk.doc. (дата обращения: 09.05.2017).
11. Титова Е.В., Сергуткина В.А., Diana Martey. Методика оценки эффективности бизнес-процессов в агропромышленном комплексе // Эпоха науки. – 2015. – №4 [Электронный ресурс]. – URL: http://eraofscience.com/Statii/statja_titovoj.pdf. (дата обращения: 09.05.2017).
12. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
13. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/management/controllers/fsa/express.shtml> (дата обращения: 09.05.2017)