

Определение ключевых показателей эффективности бизнес – процессов как фактор совершенствования управления современным предприятием

Маслевич Татьяна Петровна,
канд. экон. наук, ст. преп., факультет
маркетинга, рекламы и сервиса РАНХиГС

E-mail: maslevich@rane.ru

Рогожина Наталия Николаевна,
канд. экон. наук, доцент, факультет экономики
недвижимости РАНХиГС

E-mail: rogozhina-nn@rane.ru

Внедрение практики управления бизнес – процессами (BPM, Business process management) является одним из наиболее актуальных направлений совершенствования системы управления современным предприятием. Процессный подход способствует реализации стратегических и тактических целей бизнеса в короткий срок, минимизируя затраты и повышая полезный эффект для конечного потребителя продукта процесса. Управление бизнес – процессами с использованием ключевых показателей эффективности (KPI, Key Performance Indicators) позволяет в максимальной степени заинтересовать руководителей процесса в повышении эффективности деятельности. Одной из актуальных задач современного менеджмента является установление значения ключевых показателей эффективности деятельности. В статье предложен практический подход к определению показателей эффективности при бизнес – процессном подходе к управлению предприятием.

Ключевые слова: бизнес – процесс, управление бизнес – процессами, ключевые показатели эффективности.

В современных условиях хозяйствования все большее число компаний с целью совершенствования своей деятельности и поддержания конкурентоспособности внедряет в практику хозяйствования мероприятия в рамках системы менеджмента качества (TQM, Total Quality Management). BPM является одним из ключевых факторов повышения качества управления предприятием и требует от менеджмента знаний в области организации деятельности согласно требованиям TQM, а также понимания целевых ориентиров процессного управления [1]. Становится все более очевидным, что финансовые показатели прибыли, рентабельности, затрат, характеризующие эффективность деятельности, уже не являются исключительной целью предприятия. Конкурентоспособность и выживаемость компании зависят не только от величины прибыли, но так же и

KEY PERFORMANCE INDICATORS OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR OF IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISE

Tatiana P. Maslevich,
PhD of Economics, Senior teacher, The Russian
Presidential Academy of National Economy and Public
Administration

Nataliya N. Rogozhina,
Candidate of Science, Economics, Associate
Professor, The Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration

Business process management (BPM) implementation is one of the most important trend of the modern enterprise management perfection. BPM promotes to main strategic and tactic goals realization in the short period, to improve economic effects for company at all and its customers. BPM with Key Performance Indicators (KPI) using is one of the best way to increase the interest of the process owners to improve the efficiency of their operations. One of the most actual problem of modern management is to establish the correct values of key performance indicators. This article is devoted to a practical approach for the identification of KPI in a business process management.

Keywords: business process, business process management, key performance indicators.

Mechanization of Construction

от характеристик продукта (услуги), предлагаемого компанией на рынке, от способности этого продукта удовлетворять настоящие и потенциальные запросы клиентов, от лояльности покупателей к предлагаемому продукту [2]. Практика идентификации и внедрения BPM, показателей KPI на сегодняшний день внедрена на многих предприятиях, вне зависимости от размера и сферы деятельности. Как крупные компании производственной сферы, так и небольшие предприятия сервиса успешно внедряют KPI в процесс управления с целью повышения эффективности бизнеса [3].

Внедрение BPM заставляет предприятие переосмотреть целевые ориентиры и разработать новые критерии оценки успешности его деятельности. Управление бизнес – процессами заключается в их постоянном совершенствовании. Целевыми

ориентирами управления являются:

- устранение рискованных и проблемных точек процесса путем внесения корректировок в архитектуру процесса, а также путем разработки и внедрения контрольных процедур, минимизирующих вероятность наступления рискованного события или потенциальный ущерб от его наступления;

- повышение удовлетворенности клиентов результатом (продуктом) процесса, формирование лояльных покупателей, увеличение рыночной доли, занимаемой продуктом;

- достижение KPI процесса, разработанных менеджерами компании в целях повышения эффективности или результативности деятельности. В качестве KPI могут использоваться как количественные (финансовые, производственные, сбытовые) показатели, так и качественные показатели. На практике, выбор ключевых показателей зависит от стратегических или тактических целей компании, ее текущего положения на рынке, финансовых возможностей и производственного потенциала.

Управление бизнес – процессами по KPI повышает эффективность деятельности компании, так как с одной стороны, способствует достижению целей производства, а с другой – повышает личную заинтересованность руководителей процессов в достижении показателей эффективности, так как этот факт лежит в основе расчета величины материального вознаграждения. Можно утверждать, что разработка и внедрение показателей эффективности соединяет в себе элементы целевого управления производственным процессом и задачи мотивации персонала предприятия.

С учетом этого положения, вопрос определения, планирования и количественного расчета KPI является одним из наиболее актуальных в практике BPM. С одной стороны, достижение этого показателя должно повысить общие экономические показатели предприятия, а с другой – заинтересовать менеджеров в совершенствовании процесса, его перестройке и развитии. Эти требования необходимо взять за основу при разработке KPI на предприятии. Также следует принимать во внимание еще ряд положений.

Во-первых, достижение KPI является ориентиром производственной деятельности на предприятии. Следовательно, показатель должен иметь в большинстве случаев количественное выражение, а именно – количественное выражение объема производства или реализации продукции, количество затраченного на исполнение процесса времени, объем потребленных материально – технических ресурсов и т.п. В отдельных случаях показатель KPI может иметь качественное выражение, например требование найма персонала с определенными профессиональными или личностными характеристиками. В таком случае владелец бизнес – процесса, на котором определен качественный показатель эффективности, должен иметь четко определенный целевой ориентир для исполнения, а также возможность оценить степень достижения этого ориентира. Так, если в качестве целевого ориентира будут установлены профессиональные

способности сотрудника, то одновременно должен быть разработан и утвержден перечень требований к потенциальному кандидату, требований к уровню его образования и квалификации.

Во-вторых, расчет KPI должен быть простым и понятным для всех исполнителей бизнес – процесса. В противном случае, может быть реализован риск потери интереса к достижению показателя, так как на этапе исполнения процесса становятся неочевидными целевые ориентиры, а также необходимость внесения оперативной корректировки в действия компании.

В-третьих, при расчете KPI следует принимать во внимание достижимость целевых показателей в реальном времени. Показатель не должен являться абстрактной целью руководителя, рассчитанной на долгосрочную производственную перспективу. В основе расчета показателя должен лежать плановый объем производства на краткосрочную (не более года) перспективу, целевые показатели выпуска продукции должны быть сбалансированы с показателями реализации, возможностей контрагентов по поставке сырья и материалов, наличием иных материальных, финансовых и кадровых ресурсов на предприятии для достижения цели. Кроме того, показатели KPI должны быть сравнимы между собой с целью возможности оценки успешности деятельности в разные периоды времени.

Следует отметить, что планирование и расчет KPI целесообразно осуществлять в начале планового периода, на начальном этапе реализации проекта, при приеме сотрудника на работу, в общем случае, в зависимости от условий и целей внедрения показателей. В случае перехода к практике управления по KPI в иные временные или ситуационные периоды, следует скорректировать период достижения показателей на временной промежуток, необходимый для организации процессов деятельности компании в соответствии с заданными целевыми ориентирами. Например, с целью значительного увеличения сбыта продукции необходимо внести изменения в процессы логистики или управления складским хозяйством. Если в качестве KPI установлены требования к профессиональным характеристикам кандидата, то необходимо провести в организации предварительную работу по разработке внутренних документов, например, должностных инструкций, требований к должности, требований к личностным характеристикам сотрудника и т. п. [4].

Перечисленные требования являются очевидными и могут быть реализованными в деятельности любой компании вне зависимости от наличия у нее практики BPM. В случае если компания управляется по принципу BPM, к разработке и расчету целевых показателей должно быть предъявлено еще одно требование – а именно, требование структурной независимости показателей. Достижение KPI отдельного бизнес – процесса не должно зависеть от продуктивности или результативности взаимосвязанных с ним других бизнес – процессов компании. В противном случае существует риск потери интереса к достижению показателей.

Например, если в качестве ключевого показателя установлен объем реализации продукции в количественном выражении, а выпуск данного объема продукции является следствием успешности работы взаимосвязанных структур предприятия, то, при отставании объема выпуска от запланированного графика работ, становится очевидным невозможность достижения KPI подразделением сбыта. Однако, на производственных предприятиях бизнес – процессы как правило составляют единую производственную цепочку (например, закупки – производство – сбыт). В этом случае представляется целесообразным предусмотреть возможность достижения целевых показателей на каждом отдельном бизнес – процессе. Например, в качестве KPI процесса сбыта определить объем продаж не просто в количественных показателях продукции, а в процентах от достигнутого объема производства [5].

Практика внедрения KPI на предприятии показывает, что при всей очевидной пользе повышения мотивации работников путем достижения заданных результатов, в ряде случаев возможно также и негативное отношение со стороны персонала. Прежде всего это связано с повышением ответственности исполнителей за результат проделанной работы, а также с учетом личного вклада каждого в достижении показателя. Внедрение KPI дает возможность сотрудникам увеличить размер материального вознаграждения в случае внесения им реального вклада в результат деятельности предприятия, а также поставить в прямую зависимость результат труда и величину оплаты. С целью минимизации негативного отношения персонала к внедрению KPI на начальном этапе следует уделить особое внимание процессу ознакомления сотрудников с целями и задачами внедрения показателей в процесс управления предприятием.

При внедрении практики управления процессами по KPI, планирования и расчета показателей следует также учитывать факт внутренней непротиворечивости показателей, с целью максимизации общего полезного эффекта процесса. Так, достижение или эффективности деятельности вне зависимости от других показателей компании, может привести к искажению общей картины эффекта для предприятия. Рассмотрим в качестве примера KPI для бизнес – процесса управления сбытом. Очевидно, что одним из показателей результативности процесса является увеличение объема реализации продукции. Для руководителя процесса это означает необходимость поиска и заключения новых договоров с большим количеством как существующих, так и потенциальных покупателей. С этой целью договоры могут заключаться в том числе и с возможностью отсрочки платежа, так как отгруженный, но неоплаченный товар будет входить в расчет общего объема реализованного товара. Однако, в случае если покупатель не оплатит поставленный товар вовремя, это будет означать увеличение просроченной дебиторской задолженности для предприятия, и не способствовать общему полезному

эффекту деятельности. В то же время целевые ориентиры для бизнес – процесса управления сбытом будут достигнуты. Еще одним примером может явиться установление KPI для бизнес – процесса управления процессом найма сотрудника. В качестве KPI можно установить требования к должности, которым должен удовлетворять потенциальный кандидат на вакансию предприятия. Чем более специфичен набор требований, тем больше времени может занять поиск кандидата. И если в конечном итоге руководитель подразделения управления персоналом найдет кандидата, соответствующего требованиям, то KPI процесса будут выполнены, однако, время, затраченное на достижение показателя, приведет к простоям или снижению эффективности процесса производства в целом ввиду отсутствия специалиста на рабочем месте.

Для минимизации подобного отрицательного эффекта следует внедрять KPI во взаимосвязи, учитывая общий положительный эффект от их взаимодействия. Так, для процесса управления сбытом продукции необходимо установить в качестве KPI процесса одновременно два показателя, а именно – увеличение объема реализованного товара и удержание размера дебиторской задолженности на приемлемом для организации уровне. Для бизнес – процесса управления процессом найма целесообразно одновременно установить KPI как в виде количества дней, необходимых для поиска и приема на работу кандидата, так и уровень квалификации и прочие требования к должности, определенные руководителями компании.

В общем случае можно сказать, что при разработке и внедрении KPI следует учитывать тот факт, что установленные вне взаимосвязи друг с другом показатели могут способствовать достижению частной проблемы – увеличению объема сбыта, сокращению срока поиска кандидата на вакантное место, снижению цены накупаемый товар и т.п. Однако, достижение этих показателей может привести к снижению общего полезного эффекта для предприятия, а именно – к одновременному увеличению дебиторской задолженности, прием на работу сотрудника с несоответствующими навыками или уровнем квалификации, закупке товара с ненадлежащими характеристиками качества. Для устранения подобных рисков следует предусмотреть внедрения системы показателей с целью увеличения полезного эффекта от достижения показателей с одной стороны, и минимизация отрицательных результатов – с другой.

Актуальным вопросом для менеджмента является необходимость определить, какие именно показатели бизнес – процесса следует выбрать в качестве основных, ключевых показателей эффективности деятельности на том или ином этапе развития предприятия. Каждый бизнес – процесс характеризуется целым набором показателей, которые могут быть сгруппированы по признаку объекта воздействия, а именно, показатели, характеризующие непосредственно процесс деятельности, характеризующие результат деятельности, и по-

казатели удовлетворенности клиента от результата бизнес – процесса.

К первой группе относятся все экономические показатели процесса, а именно, его результативность, эффективность, объем затраченных материально – технических, финансовых, временных ресурсов, показатели фондоотдачи, материалоемкости и прочие показатели деятельности предприятия. Ко второй группе относятся показатели, характеризующие результат исполнения бизнес – процесса, который может быть представлен конечным продуктом компании (выпущенный продукт, предоставленная услуга, выполненная работа), а также продуктом вспомогательного процесса (нанятый персонал, заключенный договор, закупленные материально – технические ресурсы). Примером таких показателей могут являться технические характеристики продукта, его надежность и безопасность, качество предоставляемой услуги, уровень квалификации персонала и т. п. К показателям удовлетворенности клиента, характеризующим бизнес – процесс, будут относиться количество лояльных клиентов компании, постоянных покупателей, объем и динамика продаж, показатели востребованности услуг (работ) предоставляемых предприятием.

В задачу менеджеров компании входит необходимость осуществить выбор KPI для каждого периода времени (квартал, год) и установить количественную оценку целевого показателя. Выбор KPI из набора показателей, характеризующих бизнес – процесс, должен осуществляться в зависимости от целей долгосрочной и краткосрочной стратегии фирмы. В случае, если приоритетной целью компании на определенном этапе является повышение эффективности деятельности, то в качестве KPI следует выбрать экономические показатели, а именно, показатели прибыли, рентабельности, эффективности и экономичности использования ресурсов. В случае, когда основной задачей является повышение конкурентоспособности продукта (услуги), то в качестве KPI следует определить показатели, характеризующие результат исполнения процесса. Стратегическая цель завоевания или расширения рынка предполагает выбор в качестве KPI показатели удовлетворенности клиента. В этом случае на предприятии следует разработать систему показателей, определяющих удовлетворенность клиентов результатами деятельности предприятия, и в качестве KPI бизнес – процессов выбрать такие его характеристики, которые способствуют достижению целевых показателей удовлетворенности клиента. В этом случае также надо учитывать взаимосвязь KPI различных бизнес – процессов с целью достижения общего результата компании. В качестве примера можно привести тот факт, что цена на продукцию (услугу) компании является одним из важнейших факторов удовлетворенности клиента. С целью управления ценовой политикой предприятия в интересах расширения рынка, в качестве KPI для бизнес – процесса производства

продукции (услуги) следует установить снижение себестоимости до определенного уровня. Если при определенном уровне насыщенности рынка товарами в качестве показателя удовлетворенности клиентов выступает совершенствование качественных характеристик продукта (услуги), то в качестве KPI следует выбрать показатели, характеризующие продукт (услугу). В то же время показатели затрат производства не будут являться целевыми на данном этапе деятельности.

В зону компетенции функциональных руководителей предприятия входит задача определения и корректного расчета KPI. Научный подход и экономическое обоснование величины KPI позволит соединить в единую систему задачи, стоящие перед предприятием на определенном этапе развития, с целевыми ориентирами сотрудников компании, одним из важнейших элементов которых является материальное вознаграждение за количество и качество вложенного труда. Именно поэтому внедрение KPI является одним из приоритетных направлений совершенствования системы управления современным предприятием.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ ISO 9000–2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2012. 32 с.
2. **Земляков Д., Минченкова О.** Актуальные вопросы управления бизнес – процессами // Механизация строительства, 2013. № 5(827). С. 21–23.
3. **Маслевич Т., Рогожина Н.** Практические вопросы внедрения процессного управления и идентификации бизнес-процессов предприятия // Механизация строительства, 2014. № 9 (827). С. 58–61.
4. <http://www.kpilib.ru>
5. <http://www2.deloitte.com>

REFERENCES

1. GOST ISO 9000–2011. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozheniya i slovar'. M.: Standartinform, 2012. 32 s. (GOST ISO 9000–2011 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. M.: Standartinform, 2012, 32 p.)
2. **Zemlyakov D., Minchenkova O.** Aktual'nyye voprosy upravleniya biznes – protsessami // Mekhanizatsiya stroitel'stva, 2013. № 5 (827). S. 21–23. (Zemlyakov D., Minchenkova O. Current problems of business process management // Mechanization of construction. 2013. № 5 (827). С. 21–23)
3. **Maslevich T., Rogozhina N.** Prakticheskiye voprosy vnedreniya protsessnogo upravleniya i identifikatsii biznes-protsessov predpriyatiya // Mekhanizatsiya stroitel'stva, 2014. № 9 (827). S. 58–61 (Maslevich T., Rogozhina N. Practical approach to the business process management implementation and the process identification // Mechanization of construction. 2014. № 9. С. 58–61)
4. <http://www.kpilib.ru>
5. <http://www2.deloitte.com>