

По теореме Коуза в этом случае фирма должна увеличивать количество функций, заменяя рыночный обмен внутренним, однако такое увеличение не всегда возможно [2].

Затраты на использование рыночного механизма можно сократить поддерживая постоянную структуру транзакций перехода между функциями денег при неизменном количестве функций в самой фирме. Изменения структуры транзакций могут быть оправданы только изменением числа или качественных характе-

ристик функций, выполняемых в рамках хозяйственной системы данной фирмы.

#### Библиографические ссылки

1. Сенчагов В. К. Стратегические цели и механизм обеспечения экономической безопасности // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 3. С. 18–23.
2. Чалдаева Л. А. О понятии экономической безопасности компании // Финансы и кредит. 2009. № 4. С. 72–75.

А. А. Krasnoshchek

### SOME ASPECTS OF ANALYSIS AND EVALUATION OF ECONOMIC SECURITY

*The author proposes to analyze and evaluate the economic security, based on the potential economic security. This potential is considered to be a result of transformation of quantitative characteristics to qualitative performance of an enterprise, along with interdependence of external and internal transactions in this process. Transactional approach is used within the boundaries of the functional analysis of cash flows.*

*Keywords: economic security, potential, analysis, cash flow.*

© Краснощек А. А., 2011

УДК 338.2

А. В. Кукарцев, В. И. Яшкин

### АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Рассматриваются такие инструменты управления бизнес-процессами как цепочка создания ценностей, матрица разделения административных задач управления, система показателей и регламентация. Определяются преимущества и ограничения данных инструментов.*

*Ключевые слова: бизнес-процесс, матрица, раз, регламентация.*

Для того чтобы правильно управлять бизнес-процессами на предприятии необходимо рассмотреть и проанализировать существующие инструменты управления. На основе общего анализа выявляются преимущества и недостатки инструментов управления, и делается выбор наиболее подходящего для дальнейшего использования (внедрения) на предприятии.

Первый инструмент управления бизнес-процессами на предприятии, который мы рассмотрим, это концепция цепочек ценностей (added value chain). Как считал Майкл Портер – автор концепции, при проведении стратегического анализа и выборе стратегии компании целесообразно обратиться именно к цепочке создания ценностей (ЦСЦ).

М. Портер выделяет пять первичных и четыре вторичных действия (процесса), составляющих такую цепочку на любом предприятии. В число первичных процессов он включает [1]:

- материально-техническое обеспечение деятельности компании;
- производственные процессы;
- материально-техническое обеспечение сбыта;

- маркетинг и продажи;
- обслуживание.

К вторичным, или поддерживающим, процессам М. Портер относит:

- закупки;
- развитие технологии;
- управление человеческими ресурсами;
- поддержание инфраструктуры компании.

Набор процессов, входящих в стандартную цепочку ценности, согласно М. Портеру, может служить лишь отправной точкой для выделения уникальных цепочек ценностей, свойственных для конкретной компании. Следует отметить, что подходы практически всех ведущих международных консалтинговых компаний к выделению и анализу бизнес-процессов базируются на концепции М. Портера.

При анализе уникальных цепочек ценностей конкретной организации следует учитывать следующие особенности ее бизнеса и методов выделения цепочек:

- у одного предприятия может быть выделено столько цепочек ценностей, сколько групп (видов) продуктов и услуг она поставляет внешним потребителям;

– на верхнем уровне цепочки ценности, выделяемые для различных предприятий, а также для различных групп продуктов и услуг одной и той же организации, могут оказаться схожими;

– деятельность конкретного предприятия будет охватывать только часть цепочки ценности, в рамках которой создается продукт или услуга для конечного потребителя.

Ценность продукта процесса является относительной категорией. Для ее определения всегда важно понять, кто является потребителем продуктов или услуг, создаваемых в рамках процесса.

Чтобы правильно выделить и проанализировать цепочки ценностей предприятия и тех процессов, которые входят в их состав, можно предложить следующий подход [1]:

1) выделить границы, в рамках которых компания планирует выстраивать ЦСЦ, в том числе:

– составить список всех существующих и перспективных товаров (услуг), предлагаемых в отрасли, в которой работает предприятие;

– сгруппировать эти товары (услуги) по категориям, позволяющим провести их однозначную идентификацию;

– сгруппировать клиентов на основе их потребностей в указанных товарах (услугах);

– составить список потребителей, с которыми предприятие работает в настоящее время и хотело бы сотрудничать в перспективе;

– определить номенклатуру продуктов (услуг) предприятия, которые смогут удовлетворить потребности указанного круга клиентов;

2) выделить и описать ЦСЦ на уровне процессов верхнего уровня;

3) провести анализ ЦСЦ по отношению к цепочкам основных конкурентов;

4) исключить из портфеля бизнесов компании продукты (услуги) и цепочки, не имеющие конкурентоспособных перспектив. Оптимизировать те цепочки, по которым предприятие имеет сильные позиции в настоящем либо привлекательные перспективы в будущем.

Путем анализа может быть обосновано формирование новых, дополнительных цепочек создания ценности (процессов).

В результате реорганизации цепочек создания ценности и процессов в соответствии с потребностями имеющихся и перспективных клиентов предприятие сможет усилить свою конкурентную позицию на рынке и заложить основу для развития бизнеса на долгосрочную перспективу.

Следующий рассматриваемый инструмент управления бизнес-процессами предприятия – матрица разделения административных задач управления (РАЗУ), разработанная одноименным автором. Данную матрицу составляют для того, чтобы уточнить состав служебных функций, которые должен выполнять управленческий и обслуживающий персонал, и распределить эти функции между отдельными исполнителями и структурными единицами. Матрица РАЗУ

может охватывать как весь персонал предприятия, так и персонал в отдельных направлениях (блоках) [2].

В строках матрицы записывают служебные функции (основные задачи), которые необходимо выполнять для нормальной деятельности предприятия. Служебная функция – наиболее весомый и регулярно выполняемый комплекс работ. Служебные функции, закрепленные за каким-либо подразделением, вносят в положение об этом подразделении. Служебные функции, закрепленные за каким-либо должностным лицом, отражаются в должностной инструкции этого лица.

В столбцах матрицы указывают подразделения и (или) отдельных исполнителей. Для малого предприятия обычно указывают все подразделения и отдельных руководителей (исполнителей). Для средних и крупных предприятий составляют несколько матриц РАЗУ для каждого направления (блока) в отдельности. В этом случае в столбцах будут обозначены только те подразделения, руководители и исполнители, которые входят в рассматриваемый блок. На пересечении строки и столбца показывают степень участия конкретного подразделения или лица в выполнении конкретной служебной функции. Для этого применяют следующие условные обозначения [2]:

У – утверждение документов;

К – контроль исполнения и координация;

Р – разработка документов;

С – участие в виде согласования (визирования документов);

И – информационное обеспечение.

Матрица разделения административных задач управления для экономико-финансовой службы предприятия представлена в табл. 1.

Последующий анализ составленной матрицы РАЗУ позволяет решить следующие задачи:

– установить меру ответственности за исполнение каждой служебной функции со стороны соответствующих подразделений и должностных лиц;

– выявить подразделения и лица, как перегруженные множеством разнородных функций, так и слабо нагруженные;

– предложить изменения в организационной структуре по перераспределению функций, укрупнению или разукрупнению подразделений, изменению численности персонала и т. д.;

– устранить дублирование в выполнении служебных функций.

Следующий инструмент – система показателей предприятия, разработанных для нескольких уровней управления. При построении такой системы показателей целесообразно принять во внимание несколько принципов, которые представлены ниже [1].

*Принцип 1.* Система показателей должна быть построена с учетом стратегии развития предприятия. Если собственниками организации определена стратегия ее развития, то при разработке системы целей и показателей она обязательно должна учитываться. Для целей анализа можно условно разделить все показатели на несколько групп, которые представлены в табл. 2.

Таблица 1

**Матрица разделения административных задач управления для экономико-финансовой службы предприятия**

Служебные функции	Генеральный директор	Главный менеджер	Менеджер по регионам	Главный бухгалтер
Поиск и отбор необходимой информации	К	Р	С	
Своевременное приобретение специализированных изданий	К, У	Р	С	У
Обеспечение фирмы современным программным обеспечением	К, У	Р	С	У
Анализ информации, расчеты, выводы, предоставление результатов	К	И	Р	
Разработка вариантов стратегии в соответствии с целями и задачами	К, У	И	С	
Оценка эффективности деятельности фирмы	К	И	И	
Ведение финансовой деятельности фирмы	К, У			Р
Организация делопроизводства	К, У			С
Подготовка образцов документов	К, У			

Таблица 2

**Группы показателей**

Наименование группы	Пример показателя	Стратегия	Бизнес-процесс
Общие индикативные показатели уровня компании	Выручка, прибыль, рентабельность активов	В общем виде характеризуют достижение стратегических целей	Не могут характеризовать отдельные процессы
Показатели уровня компании, ориентированные на стратегию	Средний срок поставки продукции потребителю, скорость обновления ассортимента	Непосредственно характеризуют достижение стратегических целей компании	Могут характеризовать отдельные процессы
Показатели уровня компании, характеризующие операционную эффективность	Длительность производственного цикла, средний уровень брака, доля полезной загрузки оборудования	Могут характеризовать достижение стратегических целей	Могут характеризовать отдельные процессы

В первую группу условно отнесены общие индикативные показатели уровня компании. В целом они могут характеризовать достижение стратегических целей предприятия. Но с их помощью невозможно анализировать отдельные процессы и принимать конкретные управленческие решения. Можно только констатировать изменение состояния предприятия. Показатели этой группы, как правило, всегда присутствуют в системе показателей любого предприятия.

Вторая группа представляет собой совокупность показателей, непосредственно характеризующих достижение стратегических целей предприятия, т. е. ориентированных на стратегию. Если стратегические цели четко сформулированы, а методы их достижения конкретны (не употребляются такие размытые формулировки, как например, увеличение продаж), то показатели этой группы также будут конкретными и понятными. Важно отметить, что эти показатели отражают результат выполнения конкретных и понятных руководству решений на уровне предприятия. Если стратегия предприятия выражена нечетко, то и показатели этой группы будут, скорее всего, индикативными.

Показатели третьей группы характеризуют операционную эффективность. Они могут рассчитываться и анализироваться независимо от того, есть у предприятия стратегия или нет. Необходимо повышать эффективность деятельности предприятия, поэтому и показатели этой группы нужны для целей управления. В отдельных случаях данные показатели могут использоваться для анализа достижения стратегических целей, но в основном они ориентированы на

принятие конкретных решений по отношению к процессам предприятия.

Следует отметить, что четких граней между указанными выше группами не существует. Один и тот же показатель может характеризовать и степень достижения стратегических целей, и операционную эффективность. Более того, в условиях одной компании показатель будет рассматриваться как индикативный, а в другой – вполне конкретно отражать улучшения по бизнес-процессам [1].

*Принцип 2.* Система показателей должна обеспечивать измерение операционной эффективности независимо от стратегии. Независимо от того, есть ли у предприятия четко сформулированная стратегия, необходимо измерять операционную эффективность её процессов.

Собственники вкладывают в предприятие свой или заемный капитал. Эффективность его использования для них всегда является важнейшим показателем при принятии управленческих решений. Под результативностью понимается отношение полученного фактического результата деятельности к планируемому. Эффективность определяется как отношение полученного фактического результата деятельности к использованным для его достижения ресурсам.

В табл. 3 представлены различные отношения между показателями плановых и фактических результатов, планируемых и использованных ресурсов. Таблица поясняет определения результативности и эффективности. Ресурсы, показанные в таблице, могут быть представлены как затраты, время и пр.

## Результативность и эффективность деятельности

Показатели	Плановые результаты	Фактические результаты	Планируемые ресурсы	Использованные ресурсы
Плановые результаты	–	Результативность	Плановая эффективность	Не определяется
Фактические результаты	Результативность	–	Не определяется	Фактическая эффективность
Планируемые ресурсы	Плановая эффективность	Не определяется	–	Не определяется
Использованные ресурсы	Не определяется	Фактическая эффективность	Не определяется	–

Всегда необходимо определять показатели результативности и эффективности процессов, но попытки это сделать терпят неудачу по нескольким причинам [1]:

- сложно подобрать «прозрачные» показатели эффективности;
- для расчета показателей эффективности нет данных;
- руководители не заинтересованы рассчитывать показатели эффективности и отчитываться по ним.

*Принцип 3.* Система показателей должна давать возможность измерять удовлетворенность клиентов компании. Корректно оценить удовлетворенность клиентов непросто. Существуют прямые и косвенные методы такой оценки. К прямым методам относится анализ полученных рекламаций или анкет по оценке деятельности предприятия, заполненных потребителями. Косвенные методы оценки базируются на динамике изменения таких показателей, как общий объем продаж компании, объем продаж отдельному потребителю (из числа крупных клиентов), увеличение числа клиентов, длительность деловых связей, количество повторных обращений и пр.

На практике целесообразно сочетать прямые и косвенные методы оценки удовлетворенности клиентов. К сожалению, на многих предприятиях этот показатель анализируется формально. Основным критерием удовлетворенности служит рост объема продаж, но когда этот объем начинает сокращаться, приступать к анализу причин снижения удовлетворенности клиентов уже поздно. К этому времени конкуренты успевают существенно потеснить предприятие на рынке.

*Принцип 4.* Комплексный подход при разработке показателей для каждого процесса. При разработке рассматриваются показатели трех категорий:

- показатели, измеряемые деньгами (например, затраты на процесс);
- показатели времени (например, время выполнения процесса);
- технические показатели (например, доля дефектов).

При разработке системы показателей по процессу с помощью показателей, измеряемых деньгами, можно оценить практически все ресурсы, которые требуются для выполнения процесса. К их числу могут быть отнесены сырье и материалы, труд сотрудников,

энергоносители и т. п. Показателями, измеряемыми деньгами, в данном случае будут затраты соответствующего вида. В качестве показателей времени могут служить, например, среднее время выполнения процесса в целом и (или) отдельных его операций.

Технические показатели необходимы для измерения соответствия выполнения процесса и его результатов требованиям. Самый простой пример такого показателя – уровень брака или расход материалов на единицу изделия (для разных технологий производства одного и того же продукта он будет различным). В качестве требований могут рассматриваться требования, установленные как самим предприятием, так и ее потребителями, а также сложившиеся в данной отрасли значения отдельных показателей, характеризующие бизнес как высокоэффективный. Очевидно, что такие показатели относительны и могут существенно отличаться на разных рынках, в различных регионах, странах и т. п.

*Принцип 5.* Снижение количества показателей в системе показателей предприятия. Каждый показатель должен использоваться для принятия управленческих решений. Разработка множества показателей, которые впоследствии невозможно рассчитывать или использовать, является бессмысленной, не добавляющей ценности работой. К сожалению, в последние годы в компаниях появляется множество сложных и непрозрачных систем показателей. Сотни показателей в таких системах попадают в управленческие отчеты, но реально для принятия управленческих решений не применяются. Стоит посмотреть, как использовалась система показателей предприятия в течение определенного периода (например, квартала), и выяснить, какие решения принимались по каждому показателю. Те показатели операционной эффективности, по которым решений не было, необходимо проанализировать более тщательно и оценить, насколько они нужны для управления. Следует отметить, что причиной неиспользования показателей для принятия решений может быть неумение или нежелание менеджеров применять их для анализа и улучшения процессов.

В результате, цели и показатели, разработанные для отдельных подразделений, могут противоречить друг другу и задачам предприятия в целом. В такой системе показателей будет отсутствовать синергия, чего не происходит, если при разработке системы по-

казателей учитываются сквозные процессы. Конечно, создавать систему показателей, базируясь на организационной структуре, гораздо проще и быстрее. Но привязка показателей к процессам, особенно межфункциональным, исключительно важна, и о ней не следует забывать [1].

Последний инструмент управления бизнес-процессами предприятия, который мы рассмотрим это регламентация. Она подразумевает разработку нормативно-методических документов, частично или полностью устанавливающих порядок управления бизнес-процессом, порядок его выполнения, а так же требование к ресурсам, необходимым для его выполнения.

Регламентация процессов как важнейший инструмент создания стабильной, эффективно работающей компании дает возможность не только обеспечить прозрачность и порядок при осуществлении деятельности, но и реализовать проекты расширения бизнеса [1].

При регламентации процесса следует учитывать его основные элементы:

- 1) деятельность по управлению процессом:
  - владелец процесса и его полномочия;
  - технология управления процессом (как минимум – планирование и отчетность);
  - система показателей для управления процессом;
- 2) входы процесса:
  - требования к входам;
  - события, инициирующие начало процесса;
- 3) выходы процесса:
  - требования к выходам (результатам);
  - события, завершающие процесс;
- 4) деятельность по преобразованию входов и выходов (технология выполнения процесса):
  - ответственность персонала;
  - выполнение операций (как часть деятельности по бизнес-процессу);
- 5) ресурсы, необходимые для выполнения процесса:
  - персонал;
  - инфраструктура;
  - оборудование;
  - информация и пр.

Существуют также базовые принципы регламентации бизнес-процессов. Они могут оказаться полезными при решении практических задач регламентации, но их нельзя назвать всеобщими или универсальными [1].

*Принцип 1.* Регламентировать только то, что действительно необходимо. На многих предприятиях пытаются описывать и регламентировать процессы, не разобравшись с существующей базой документов, что в дальнейшем порождает еще большие проблемы. Понимание нужной степени регламентации является достаточно сложной задачей для руководителей предприятий.

*Принцип 2.* Стремиться к простоте. Когда на предприятиях создают нормативно-методические документы по процессам, эти документы получаются

чрезмерно объемными, сложными по структуре и содержат много ненужной информации. Это происходит потому, что те, кто пишет нормативные документы, сами их не исполняют; иногда не хватает времени на подготовку хорошо проработанного документа; многие руководители не заинтересованы в изменении процессов.

*Принцип 3.* «Лучше толще, но меньше». Если есть такая возможность, лучше сделать один толстый документ, чем 20 тонких. Нормативно-методические документы нужно поддерживать в актуальном состоянии. Сотрудники, на которых распространяется область действия этих документов, должны быть в курсе последних изменений.

*Принцип 4.* Учет квалификации персонала и культуры предприятия. Если на предприятии высококвалифицированные, ответственные за свою работу сотрудники, то документы не потребуются слишком детализировать. Что касается «культуры», на многих предприятиях её элементами является пренебрежительное отношение к нормативным документам, неисполнение приказов, неуважительное отношение к руководителям. Всё это препятствует эффективному использованию регламентов для повышения эффективности деятельности.

*Принцип 5.* Перенесение акцента при детализации процессов с описания управления на детальное описание технологии выполнения процесса. При переходе от описания процессов на верхнем уровне к детальному описанию процессов акцент смещается с регламентации управления на регламентацию технологии выполнения процесса.

Таким образом, происходит переход от описания ответственности и полномочий руководителей, технологии управления процессом и системы показателей к составлению документа, руководствуясь которым можно выполнить процесс и получить на выходе заданные результаты [1].

Каждый инструмент имеет свою область применения. Преимущества и ограничения инструментов управления бизнес-процессами предприятия описаны в табл. 4.

Регламентация позволяет создавать информационно-документарную базу деятельности предприятия при управлении бизнес-процессами, описывает все процессы на предприятии. Также, посредством этого инструмента управления бизнес-процессами предприятия, каждому сотруднику определяется ответственность в тех процессах, за которые он отвечает или в которых принимает участие.

#### Библиографические ссылки

1. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М. : Стандарты и качество, 2007. (Серия «Практический менеджмент»).
2. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. М. : Тандем, 2001. С. 38–42.

## Преимущества и ограничения инструментов управления бизнес-процессами предприятия

Инструменты	Преимущества	Ограничения
Цепочка создания ценностей	Фокус анализа на результате (продуктах, услугах) процессов, четкость и логика при определении управляющих процессов и непрерывная увязка деятельности подразделений «сквозным» образом, т. е. цепочки ценности, являются межфункциональными. Возможность построения системы бизнес-процессов организации	Сложность схем для визуального восприятия, схемы не показывают динамику бизнес-процессов, сложно осуществить привязку процессов ко времени выполнения, например, показать одновременно выполняемые процессы
Матрица РАЗУ	Есть возможность установить меру ответственности за исполнение каждой служебной функции со стороны соответствующих подразделений и должностных лиц. Можно предложить изменения в организационной структуре по перераспределению функций, укрупнению или разукрупнению подразделений, изменению численности персонала и т. д. Помогает устранить дублирование в выполнении служебных функций	Узкая область использования данного инструмента. Однако в области инструментов управления бизнес-процессами предприятия он эффективен
Система показателей	Помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации. Показывает, есть ли на предприятии заинтересованные сотрудники в развитии и обучении. Указывает на эффективность процессов (операционное направление) и удовлетворенность клиентов	Использование только финансовых показателей стимулирует достижение лишь краткосрочных результатов. Финансовые показатели плохо подходят для управления предприятием, деятельность которого сильно связана со знаниями
Регламентация	Обеспечивает прозрачность и порядок при осуществлении деятельности. Наличие эффективной методики регламентации, учитывающей описанные принципы, а также квалифицированных сотрудников, способных применять её на практике, является важнейшим фактором успеха предприятия в условиях постоянно меняющихся внутренней и внешней сред	

A. V. Kukartsev, V. I. Yashkin

## ANALYSIS OF TOOLS FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES OF MODERN ENTERPRISE

*In this article we consider tools for managing business processes management, such as value chain, matrix separation of administrative tasks management, the system of indicators and regulations. Benefits and limitations of these instruments (tools) is defined.*

*Keywords: business process, razu matrix, regulation.*

© Кукарцев А. В., Яшкин В. И., 2011