

Содержание:

image not found or type unknown



Ключевые факторы успеха(КФУ)

Ключевые факторы успеха — это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждое предприятие должно обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособным и добиться успеха на рынке. Это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание, так как именно они определяют его успех или провал на рынке, конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

1.КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве: опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);

- способность быстрого осуществления технологических и/или организационных нововведений;
- наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. КФУ, связанные с организацией производства:

- низкие издержки производства;
- высокое качество производимых товаров;
- высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;

- гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

3. КФУ, основанные на маркетинге:

хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;

низкие издержки распределения;

быстрая доставка;

хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом; доступный и хорошо организованный сервис; аккуратное выполнение заказов;

широта ассортимента и возможность выбора товаров; привлекательная, надежная и удобная упаковка; наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

Ключевые факторы успеха должны отвечать следующим критериям:

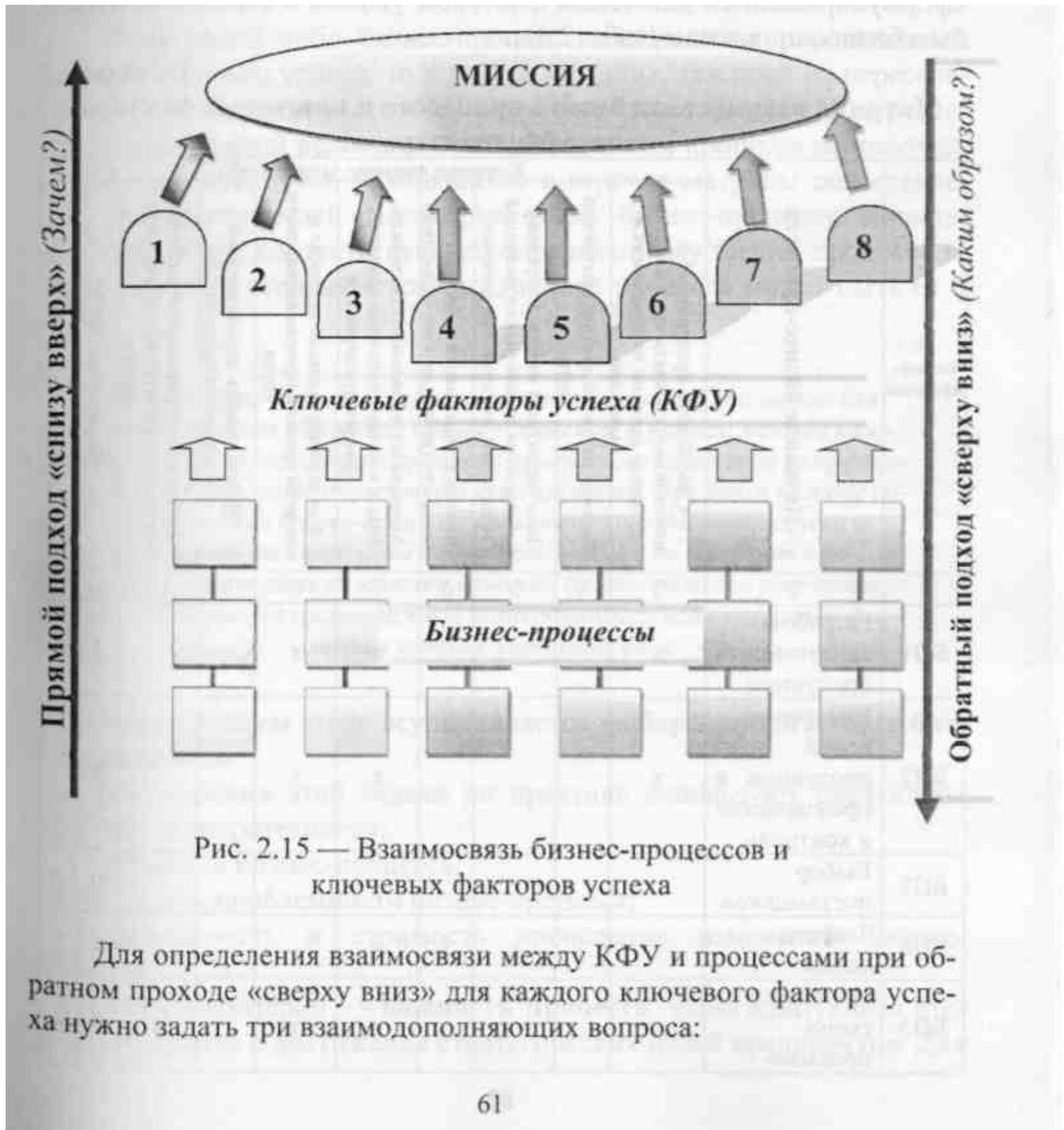
- являются самыми важными целями предприятия;
- . являются тем, что должно сделать предприятие, чтобы выполнить свою миссию;
 - как правило, начинаются со слов «мы должны ...» или «нам нужно ...»;
 - представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.

При разработке ключевых факторов успеха, необходимо соблюдать правило необходимости и достаточности, согласно которому каждый ключевой фактор успеха, включенный в список, необходим для достижения миссии предприятия, а все вместе факторы должны быть достаточны для ее достижения.

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов, является, их сопоставление с критическими факторами успеха. Основная суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на вопрос: «Какие ключевые факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс?»

Важность процесса определяется степенью его вклада в достижение стратегических целей предприятия, поэтому: чем больше ключевых факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

Установление взаимосвязей между бизнес-процессами и КФУ осуществляется с помощью использования прямого или обратного метода («снизу вверх» или «сверху вниз») (рис. 2.15).



- Какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы достичь конкретный ключевой фактор успеха?

- Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на конкретный ключевой фактор успеха?
- Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к конкретному ключевому фактору успеха, но и важны для него?

Для обобщения результатов оценки важности бизнес-процессов используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным ключевым факторам успеха, а строки выделенным бизнес-процессам (табл. 2.3).

Таблица 2.3 Матрица взаимосвязи бизнес-процессов и ключевых факторов успеха Молокозавода

бизнес-процесса	Название бизнес-процесса	Ключевые			
		Способность предприятия к инновациям, гибкость производства	Наличие развитой дистрибуторской сети	Благоприятный имидж, репутация предприятия и доля рынка молочной продукции, которую оно занимает	Широта ассортимента и соответствие товара потребительским ожиданиям
i	2	3	4	5	6
БШ	Разработка ассортимента X продукции				

	Внедрение новой											
БП2	продукции в производство и контроль	X										
БП3	Выбор поставщиков											
БП4	Закупка сырья						X			X		
БП5	Обработка сырья приемно-											

62

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	аппаратным цехом										
БП6	Производство молочной продукции	X			X	X	X		X	5	5
...	Контроль качества	X					X		X	2	5

Если какой либо бизнес-процесс поддерживает определенный ключевой фактор успеха, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строки, ставят крестик. Для расчета количественной величины степени важности процесса используют количество крестиков, находящихся в строчке матрицы сопоставления, соответствующей рассматриваемому бизнес-процессу.

Количество крестиков, соответствующее определенному бизнес-процессу и, следовательно, степень важности данного процесса может быть от 0 до 8.

В некоторых случаях на практике применяется другой метод для оценки степени важности бизнес-процессов. В данном методе каждому критическому фактору успеха присваивается весовой коэффициент от 0 до 1, характеризующий его важность. При этом каждое соответствие бизнес-процесса и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается тоже по шкале от 0 до 1. В результате степень важности каждого бизнес-процесса рассчитывается как сумма сил соответствий бизнес-процесса всем ключевым факторам успеха с учетом их веса.

На следующем этапе осуществляется **выбор приоритетных бизнес-процессов**.

Для решения этой задачи на практике используют следующие критерии приоритетности:

- важность бизнес-процесса;
- степень проблемности бизнес-процесса;
- возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Первый критерий — **важность процесса**, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей предприятия. Для оптимизации деятельности предприятия в первую очередь необходимо выбрать самые важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение позволит получить наибольший результат.

Второй критерий — **степень проблемности**. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на достаточно хорошем уровне, то необходимость его оптимизации бессмысленна. Классическое определение проблемы формулируется как разрыв между желаемым и действительным. Другими словами, проблема — это разница между целью и текущим состоянием и, соответственно, проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности.

Практика свидетельствует, что преимущество по основным показателям конкурентоспособности в 5-20% позволит предприятию значительно обойти своих конкурентов вплоть до полного захвата рынка. Исходя из этого, степень проблемности! бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто

разрыв между желаемым и действительным, а как разницу между ключевым показателями, определяющими конкурентоспособность предприятия и его основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и степени проблемности бизнес-процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. Другими словами, они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению бизнес-процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по улучшению. Для этих целей используется третий критерий возможности и стоимости проведения изменения в бизнес-процессе.

Для **оценки степени проблемности бизнес-процесса** необходимо все бизнес-процессы рассматриваются с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценивается по шкале от 1 до 5. Значение 1 присваивается самым «хорошим» бизнес-процессам из рассматриваемой совокупности, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается самым «плохим» бизнес-процессам, в которых имеется много проблем и разрыв между желаемым и текущим состоянием

гтянных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности. Значения 2, 3 и 4 присваиваются бизнес-процессам, занимающим соответствующее промежуточное положение по степени проблемности между самыми «хорошими» и «плохими».

Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии (табл. 2.4).

Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса		Критерии
1.	Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
2.	Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
3.	Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
4.	Не очень хорошие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
5.	Плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Для повышения качества результатов оценки степени проблемности бизнес-процессов осуществляется их предварительный анализ. В рамках проведения анализа по каждому бизнес-процессу формулируются основные проблемы, экспертным путем оценивается степень

Проблемности бизнес-процесса. Полученные результаты сводятся и представляются в виде следующей таблицы (табл. 2.5).

Оценка степени проблемности бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5)	Проблемность (по шкале 1-5)
			1 — наименее сильная 5 — наиболее сильная	1 — наименее проблемный 5 — наиболее проблемный
1.				
2.				
...				

После оценки важности и степени проблемности бизнес-процессов строится матрица ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается важность бизнес-процесса, а по горизонтальной оси степень проблемности. Каждый бизнес-процесс согласно своей важности и степени проблемности помещается в соответствующую ячейку матрицы (рис. 2.16).

Данная матрица имеет три зоны. Бизнес-процессы, которые попали в первую зону (около нижнего левого угла матрицы), являются наименее важными и самыми «хорошими». Данные процессы относят к категории низкого приоритета и на данный момент времени их анализом и оптимизацией заниматься не следует. Бизнес-процессы, которые попали во вторую зону ближе к верхнему правому углу матрицы, являются самыми важными и самыми проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Соответственно бизнес-процессы, находящиеся в третьей зоне, относят к категории среднего приоритета и к их улучшению нужно приступить после того, как будут оптимизированы бизнес-процессы приоритетной группы.

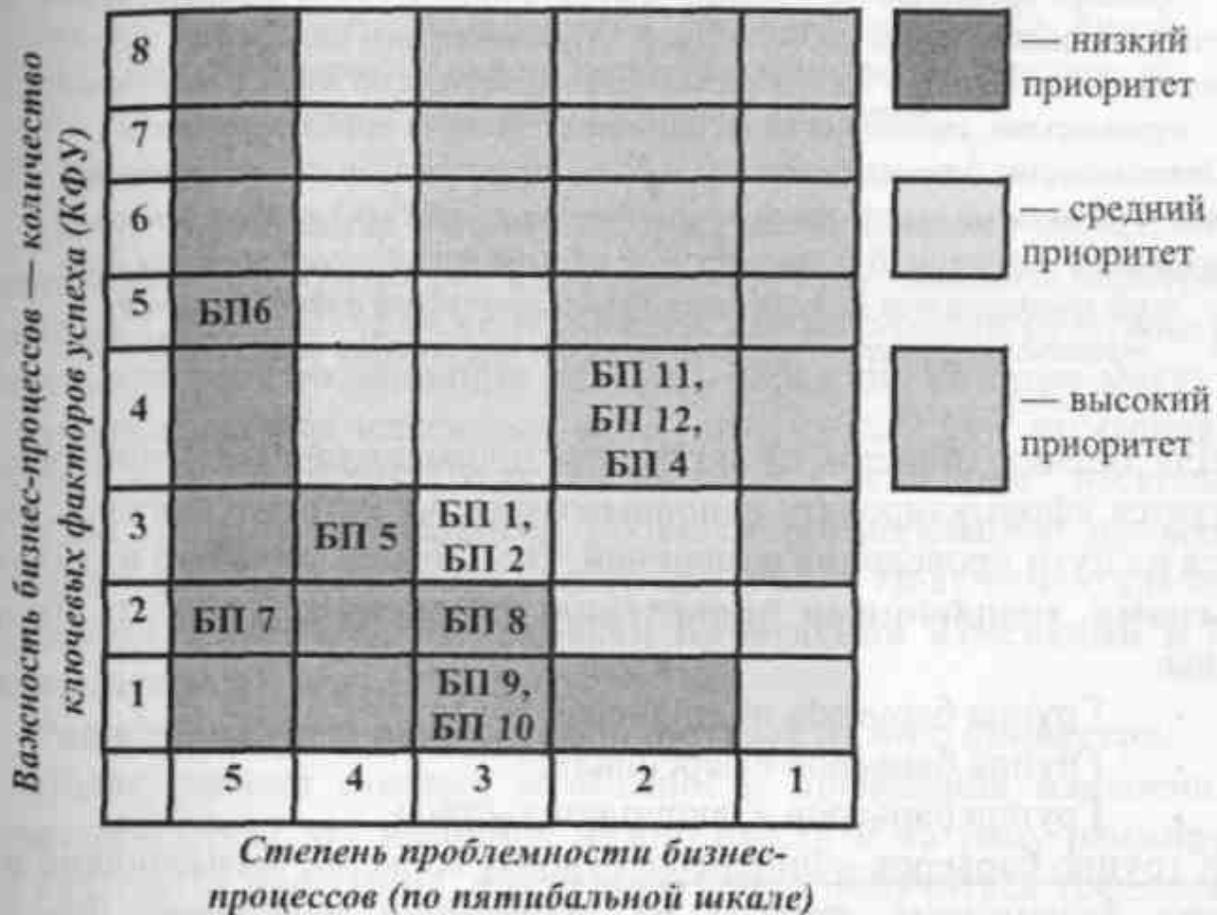


Рис. 2.16 — Матрица ранжирования бизнес-процессов

После оценки важности и степени проблемное™ бизнес-процессов, для последующей оптимизации нужно выбрать в первую очередь именно те процессы, которые попали в самый верхний правый угол матрицы ранжирования.

На следующем этапе проводится **оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе**. Для этого необходимо оценить бизнес-процессы по третьему критерию — **критерию возможности проведения изменений**, который позволит сделать вывод о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения. Бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем изменений может быть нецелесообразным ввиду их Дороговизны, либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для предприятия.

Пример: предприятие, занимающееся производством электроэнергии, поставило перед собой вопрос: «Нужно ли нам описывать и оптимизировать наши производственные процессы по выработке электроэнергии, учитывая их важность и степень проблемности!?». Оптимизацию данных бизнес-процессов внутренними силами произвести невозможно, ввиду того, что их технология была «забетонирована» при их создании. В данном случае производственные процессы данного предприятия не являются приоритетными с точки зрения третьего критерия — возможности проведения изменений.

Для оценки степени возможности проведения изменений рекомендуется сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений. Эти барьеры принято называть **барьерами, мешающими проведению изменений**, и разбить их на группы:

Группа барьеров «Финансы»; Группа барьеров «Персонал»; Группа барьеров «Законодательство».

К группе барьеров «Финансы» относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений бизнес-процессов. К данным затратам относятся расходы, которые предприятие понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства.

К группе барьеров «Персонал» относятся барьеры, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников. На преодоление этих сил также потребуются и финансовые ресурсы. В общем случае при их устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для предприятия — уход ценных сотрудников, снижение морально-психологического климата и как следствие снижение производительности труда и прочее.

К группе барьеров «Законодательство» относят барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства. Рассмотрение этих барьеров актуально в случае, если при оптимизации бизнес-процессов планируется перераспределение ответственности между сотрудниками организации или изменение принципов и схем мотивации, либо сокращение персонала.

Для конкретных предприятия в конкретных условиях могут быть и другие специфичные группы барьеров, мешающих проведению изменений. Эти группы также нужно идентифицировать, перечислить основные барьеры, входящие в их состав.

После определения основных барьеров по каждому выделенному бизнес-процессу нужно ранжировать величину каждого барьера по шкале от 1 до 5. После этого по каждому бизнес-процессу нужно рассчитать суммарную величину сил всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в нем (см. табл. 2.5). Суммарная величина всех барьеров может достигать величины нескольких десятков, поэтому необходимо провести нормирование, приведя к диапазону от 1 до 5 для всех бизнес-процессов. Полученное значение называется **степенью возможности проведения изменений в бизнес-процессе**.

Ранжирование и выбор приоритетных бизнес-процессов.

После расчета степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах эту величину нужно ввести в матрицу ранжирования как третье измерение, в результате чего получится трехмерный куб, из которого нужно выбрать бизнес-процессы, являющиеся самыми важными, самыми проблемными и обладающие высокой степенью возможности проведения изменений.

Учитывая, что на практике построение и применение матрицы ранжирования, представляющей из себя трехмерный куб, является задачей достаточно сложной, так как не все могут одинаково хорошо ориентироваться в трехмерном пространстве. Поэтому задачу ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов на основе трех критериев решают с использованием таблицы ранжирования (табл. 2.6). Итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса вычисляется как сумма трех рассчитанных ранее степеней важности, проблемное™ и возможности проведения изменений.

Для того, чтобы выполнение бизнес-процесса было организовано оптимальным образом, необходимо:

1. Четко определить спецификацию на Выходы бизнес-процесса. Приоритет в установлении требований к Выходам бизнес-процесса имеет Потребитель результатов бизнес-процесса. «Клиент всегда прав». При этом Потребитель может

быть как внешним, так и внутренним, то есть выход одного бизнес-процесса может являться Входом другого в пределах одного предприятия.

Таблица 2.6. 69

Таблица ранжирования бизнес-процессов

№ Бизнес-процессы	Важность	Проблемность изменений	Возможность проведения изменений	Приоритетность =
	(по шкале 1-8) 1 — наименее важный 8 — наиболее важный	(по шкале 1-5) 1 — наименее проблемный 5 — наиболее проблемный	(по шкале 1-5) 1 —наименее возможно 5 — наиболее возможно	Важность + Проблемность+ Возможность
				(по шкале 3-18) 3 — наименее приоритетный 18 — наиболее приоритетный

1.

2.

3.

2. Рекомендуется соблюдать следующие **правила:**

Правило 1. За то, что все требования Потребителя (в том числе внутреннего) выявлены и выполнены несет ответственность Хозяин бизнес-процесса и только он один. Или лицо его замещающее.

Правило 2. За результат бизнес-процесса (Выход) и его своевременную доставку Потребителю (в том числе внутреннему) несет ответственность Хозяин бизнес-процесса и только он один (или лицо его замещающее).

Правило 3. За эффективность бизнес-процесса несет ответственность Хозяин бизнес-процесса и только он один.

Для улучшения управляемости бизнес-процесса целесообразно разбить его на сеть бизнес-процессов. Количество бизнес-процессов, входящих в сеть, также должно подчиняться закону 7 ± 2 . За выполнение каждого бизнес-процесса, также должен быть назначен ответственный из сотрудников подразделения. Пример такого разбиения приведен на рис. 2.17.

Данный бизнес-процесс выполняют 5 сотрудников во главе с Хозяином.

Пример распределения и закрепления ответственности в матричной форме представлен на рис. 2.18.

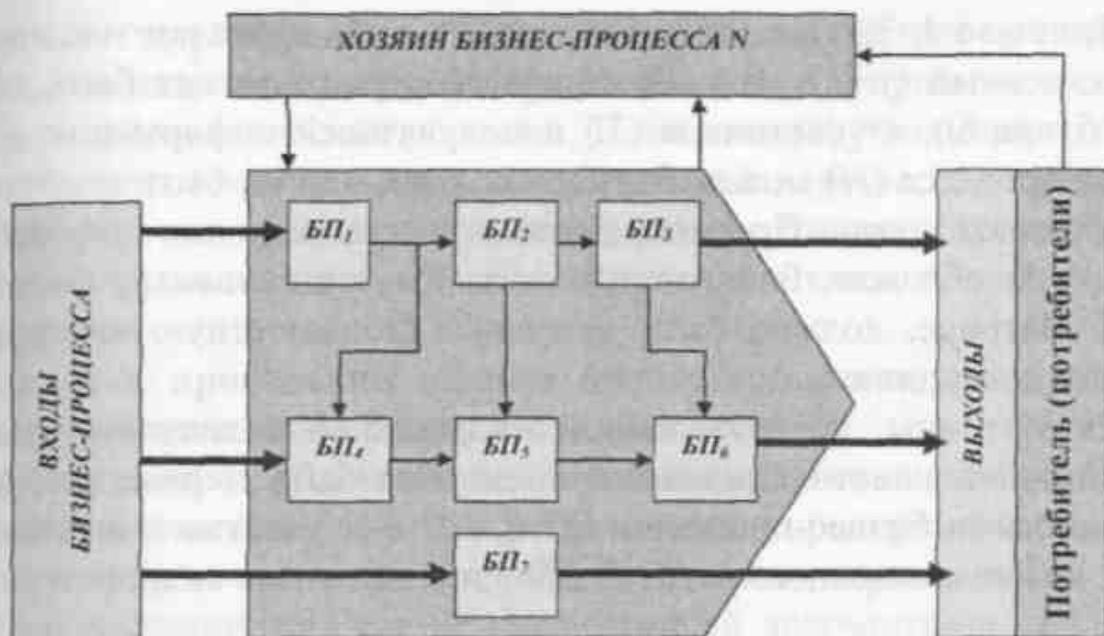


Рис. 2.17 — Схема процесса декомпозиции в сеть бизнес-процессов

Функция	<i>X</i>	<i>Г/с</i>	<i>С</i>	<i>И₁</i>	<i>И₂</i>
Организация работ по выполнению задач бизнес-процесса N	<i>O</i>	<i>У</i>	<i>У</i>		
БП 1	<i>И</i>	<i>И</i>		<i>O</i>	<i>У</i>
БП 2	<i>И</i>	<i>O</i>	<i>У</i>		
БП 3	<i>И</i>	<i>И</i>		<i>У</i>	
БП 4	<i>И</i>		<i>O</i>	<i>У</i>	
БП 5	<i>У</i>	<i>У</i>	<i>O</i>		
БП 6	<i>У</i>	<i>O</i>			
БП 7	<i>O</i>	<i>У</i>	<i>У</i>		
Подбор, подготовка и аттестация кадров	<i>O</i>	<i>У</i>	<i>У</i>		

Условные обозначения:

X — Хозяин Процесса,

Г/с — главный специалист;

С — специалист;

и1 — исполнитель 1; *и2* — исполнитель 2.

O — ответственный за проведение и результат данного бизнес-процесса (работы, функции);

У — участвует в проведении данного бизнес-процесса (работы, функции);

И — получает информацию о результатах и/или ходе данного бизнес-процесса (работы, функции).

Рис. 2.18 — Матрица ответственности по бизнес-процессу «N»

Правило 4. За каждую работу может быть назначен только один ответственный (т.е. в каждой строчке Матрицы может быть только одна буква *O*), а участников (*У*) и получателей информации о ходе бизнес-процесса (*И*) может быть несколько, или не быть вообще, но, как правило, Хозяин Процесса должен участвовать или получать информацию обо всех бизнес-процессах. Ответственность, закрепленная в Матрице, должна быть внесена в Должностную инструкцию данного сотрудника.

Из Матрицы, представленной на рис 2.18 в должностную инструкцию «Главного специалиста» должна быть перенесена ответственность за бизнес-процессы *БП 2*, *БП 6* и участие в выполнении работ по бизнес-процессам *БП 5*, *БП 7* и Подготовке кадров.

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, но и определяет их возможное возникновение. Для этого необходимо выделять показатели эффективности и результативности бизнес-процессов и осуществлять их постоянный мониторинг.

Оценка эффективности функционирования бизнес-процессов предприятия позволяет выявлять проблемные места, принимать своевременные управленческие решения. Показатели функционирования бизнес-процессов могут носить самый разный характер для различных процессов и позволяют характеризовать не только результат всего процесса целиком, но и результат отдельной составляющей (функции) процесса.

Важность проведения оценки бизнес-процессов предприятия вызвана необходимостью решения следующих задач:

- нахождение проблемных зон при взаимодействии подразделений и должностных лиц во время решения задач предприятия;
- определение основных и дополнительных направлений в деятельности предприятия для их последующей декомпозиции на бизнес-процессы;
- создание предпосылок для формирования упорядоченной и прозрачной системы документов, регламентирующих работу предприятия.

Этап оценки является очень важным для последующего качественного выполнения работ по управлению бизнес-процессами и направлен на повышение прозрачности и эффективности бизнеса (рис. 2.19).

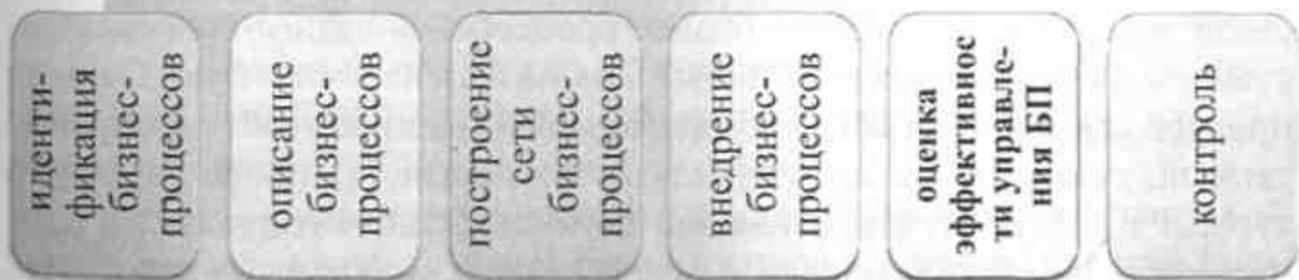


Рис. 2.19 — Схема процесса управления бизнес-процессами

Этапы оценки эффективности управления бизнес-процессами:

1. Анализ информации, регламентирующей работу предприятия (изучение схем бизнес-процессов, текстовых описаний, форм документов), определение количественных значений по определенным параметрам бизнес-процесса.
2. Визуальный анализ диаграмм модели бизнес-процессов с целью выявления требуемых количественных значений параметров.
3. Определение системы количественных показателей, используемых для оценки эффективности бизнес-процессов и расчет значений их параметров.
4. Анализ полученных значений коэффициентов эффективности управления бизнес-процессами (сопоставление фактического значения с нормативным).
5. Формулирование выводов об эффективности управления бизнес-процессами.

К количественным показателям оценки эффективности управления бизнес-процессами относятся:

1. **Коэффициент сложности** (k_{CJ1}) — определяется, как отношение количества уровней декомпозиции модели процессов к сумме экземпляров процессов. Данный показатель демонстрирует отношение уровней модели бизнес-процессов к количеству экземпляров процессов. Показатель сложности определяет, насколько сложна иерархическая структура бизнес-процессов.

2. **Коэффициент процессности** ($k_{пр}$) — определяется как отношение количества «разрывов» (отсутствие причинно-следственной связи между экземплярами бизнес-процесса) в бизнес-процессах к сумме классов процессов. Данный показатель характеризует бизнес-процесс как процессный либо проблемный (сущностный — разработанный, отталкиваясь от сущностных элементов (единицы оргструктуры и т.д.)). 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.
 3. **Коэффициент контролируемости** ($k_{от}$) — определяется, как отношение количества классов бизнес-процесса к количеству собственников процесса (СП). Характеризует эффективность управления СП принадлежащими и управляемыми ими бизнес-процессами.
1. **Коэффициент ресурсоемкое™** (k_p) — определяется как отношение количества используемых ресурсов к количеству «выходов» (результатов экземпляров процессов) бизнес-процессов. Показатель ресурсоемкое™ демонстрирует, насколько эффективно используются ресурсы в конкретном бизнес-процессе. Отношение количества ресурсов к сумме имеющихся результатов в классах бизнес-процессов показывает эффективное (или неэффективное) использование ресурсов.
 2. **Коэффициент регулируемости** ($k_{рег}$) — определяется, как отношение количества имеющейся регламентной документации к количеству классов бизнес-процессов. Такой показатель говорит об уровне регламентации анализируемых бизнес-процессов. Показатель регулируемости характеризует исследуемый бизнес-процесс как регулируемый или нерегулируемый нормативными регламентами.

Для оценки эффективности управления бизнес-процессами по приведенным показателям разрабатываются модели двух групп бизнес-процессов с применением стандартов моделирования IDEF и DFD, т.е. используется методология структурного анализа и проектирования бизнес-процессов, что обусловлено следующими факторами:

1. методология структурного анализа и проектирования бизнес-процессов обладает главным признаком — ей характерна иерархическая структура моделирования, т.е. учитывает показатель глубины иерархии модели процессов.

2. методология моделирования обладает такими обособленными, выделенными элементами, как ресурс и управляющее воздействие, т.е. при анализе диаграммы бизнес-процессов можно идентифицировать, а затем определить количество данных элементов бизнес-процесса. Особенно это важно для расчета эффективности бизнес-процессов, т.к. два показателя (ресурсы и управленческое воздействие) используют количественное значение.
3. одними из основных элементов моделирования выступает Хозяин процесса, который может сделать вывод об эффективности подведомственного ему класса бизнес-процесса.

Сумма показателей бизнес-процессов должна соответствовать нормативу: $1 \leq \sum k_i > 2,86$.

Методика расчета показателей оценки эффективности управления бизнес-процессами их нормативные значения приведена в табл. 2.7.

Таблица 2.7

**Показатели эффективности бизнес-процесса, их расчет
и значения**

Коэффициенты эффективности бизнес-процессов	Условное обозначение	Формула расчета	Нормативное значение коэффициента
Коэффициент сложности	$k_{сл}$	$k_{сл} = \Sigma \Pi_{ур} / \Sigma \Pi_{ксл}$	$k_{сл} \leq 0,66$
Коэффициент процессности	$k_{пр}$	$k_{пр} = \Sigma \Pi_{раз} / \Sigma \Pi_{кпр}$	$k_{пр} < 1$
Коэффициент контролируемости	$k_{отв}$	$k_{отв} = СП / \Sigma \Pi_{кпр}$	$k_{отв} = 1$
Коэффициент ресурсоемкости	k_p	$k_p = P / \Sigma \Pi_{вых}$	$k_p < 1$
Коэффициент регулируемости	$k_{рег}$	$k_{рег} = \Sigma \Pi_{рег} / \Sigma \Pi_{ксл}$	$k_{рег} \geq 1$

При значении суммы коэффициентов равной или более 1 можно полагать, что анализируемый бизнес-процесс эффективен. При значении суммы коэффициентов больше 2,8 можно делать вывод об неэффективной модели бизнес-процесса.

Характеристика показателей в зависимости от значения суммы коэффициентов приведена в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Характеристика показателей эффективности бизнес-процессов

Показатели эффективности бизнес-процессов	$0,01 \leq \Sigma k_i \leq 1$	$1,01 \geq \Sigma k_i \geq 2,86$	
	1	2	3
Сложность	Если значение $k_{сл} \leq 0,01$, то в этом случае бизнес-процесс считается сложным	Если значение $k_{сл} \geq 0,66$, то в этом случае бизнес-процесс считается несложным.	
Процессность	При минимальном значении $k_{пр}$ (0,5) модель бизнес-процессов следует считать процессной	При максимальном допустимом значении $k_{пр}$ (0,99) модель бизнес-процессов следует считать не процессной, а проблемной (число «разрывов» в классах бизнес-процесса превышает допустимую норму)	

Продолжение табл. 2.8

— 1	2	3
Контролируемость	В случае, когда сумма собственников процессов равна сумме классов бизнес-процессов (котв=1) — процесс контролируемый. В данном случае котв<1, что характеризуется пониженной контролируемостью процесса	В этом случае, сумма собственников процессов равна сумме классов бизнес-процессов (котв=1) — бизнес-процесс контролируемый.
Ресурсоемкость	Чем ниже значение коэффициента, тем выше значение эффективности использования ресурсов в бизнес-процессе. В данном случае — ресурсоемкость низкая.	Чем ниже значение коэффициента, тем выше значение эффективности использования ресурсов в бизнес-процессе. В данном случае — ресурсоемкость высокая (кр=1)

Эволюция бизнеса осуществлялась с переходом от рынка производителя к рынку потребителя на первый план начали выноситься требования потребителя.

В современных условиях хозяйствования **предприятие должно быть** гибким, эффективным, инновационным, ориентированным на клиента.

Эволюция организации бизнеса заключается в переходе от функционального к процессно-ориентированному управлению.

- **Функциональное управление** деятельностью предприятия предполагает, что предприятие, в своей деятельности реализует сформулированную для него функцию, не ориентируясь при этом на потребителя, и отчетывается только перед своим руководством.

Процессное управление деятельностью предприятия предполагает ориентацию деятельности на бизнес-процессы, от эффективности которых зависит успех бизнеса в целом.

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего управления за счет связи между отдельными процессами.

Отличия функционального и процессного подходов: функциональный подход отвечает на вопрос «Что делать?», процессный «Как делать?».

Бизнес-процесс — это набор действий, который выполняется на предприятии для получения заданного результата.

Необходимость регламентации бизнес-процессов заключается в том, что деятельность любого предприятия — это его текущие бизнес-процессы, осуществляемые в формате «процессы как есть».

Основными этапами составления схемы бизнес-процесса являются: 1) создание схемы бизнес-процесса; 2) определение проблем и нестыковок внутри самого бизнес-процесса; 3) выявление причин возникающих проблем; 4) разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процесса.

Отличительными чертами бизнес-процесса являются наличие: Хозяина, ресурсов, параметров, клиента, входа, выхода, исполнителей, потоков.

Бизнес-процесс должен быть: а) описанным, б) оптимальным, в) выполняться согласно описанию.

Классификация бизнес-процессов предполагает их деление на 4 группы: основные бизнес-процессы; обеспечивающие; бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития.

Основные бизнес-процессы — генерируют доходы предприятия.

Обеспечивающие бизнес-процессы — поддерживают инфраструктуру предприятия.

Бизнес-процессы управления — управляют предприятием.

Бизнес-процессы развития — развивают предприятие.

Оптимальная организация бизнес-процессов предполагает четкое определение спецификации на Выходы бизнес-процесса.

Потребитель бизнес-процесса может быть как внешним, так и внутренним, то есть выход одного бизнес-процесса может являться Входом другого в пределах одного предприятия.

Для повышения управляемости бизнес-процесса его разбивают на **сеть бизнес-процессов**, а также осуществляется **распределения и закрепление ответственности** в матричной форме.

Литература

1. Бизнес-процессы: Регламентация и управление [Текст]: Учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по прогр. MBA и др. прогр. подгот. управленческих кадров / Институт экономики и финансов «Синергия» — М.: Инфра-М, 2006. — 318с.

.Образцова О.И. Статистика предприятий и бизнес-статистика: учебное пособие, СПб 2011

.Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник , М. 2011

.Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Костин И.Б. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров 2013

.Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Ростов-на-Дону. - Москва: Феникс: МарТ, 2010

Фомин, П.Б. Учет факторов неопределенности и рисков в технико-экономическом обосновании инновационных проектов / П.Б. Фомин, В.З. Черняк // Экономика и предпринимательство. - 2013.

.Кузнецов В.И., Мацюян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в

автомобилестроении. Современная конкуренция. - 2012. - № 2. - С. 26-33.

.Кузнецов В.И. Сагиева Г.С. Анализ результатов научно-технической деятельности в России сквозь призму патентной активности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2010. - № 5. - С. 89-95.

.Решетько Н.И. Функции и уровни управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.

.Решетько Н.И. Разработка методических подходов к выбору конкурентной стратегии развития предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013.