

УДК 331.102.142

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕСУ

Т.О. Журавльова, к.е.н., професор

Н.В. Захарченко, к.е.н.

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса, Україна

Журавльова Т.О., Захарченко Н.В. Обгрунтування системи показників реінжинірингу бізнесу.

В статті обгрунтовано формування системи показників контролю виробничих процесів. Запропонована методика визначення точок контролю. Представлено зміст та обгрунтування потоків інформації системи показників ефективності процесів. Це призвело до визначенні основних вимог, які впливають на вибір системи показників реінжинірингу бізнесу.

Ключові слова: система показників, точка контролю, реінжиніринг, процес, бізнес

Журавлева Т.А., Захарченко Н.В. Обоснование системы показателей реинжиниринга бизнеса.

В статье обосновано формирование системы показателей контроля производственных процессов. Предложена методика определения точек контроля. Представлено содержание и обоснование потоков информации системы показателей эффективности процессов. Это привело к определению основных требований, которые влияют на выбор системы показателей реинжиниринга бизнеса.

Ключевые слова: система показателей, точка контроля, реинжиниринг, процесс, бизнес.

Zhuravleva T.A., Zakharchenko N.V. Verification of system reengineering business.

In the article substantiates the formation of a system of monitoring indicators of industrial processes were observed. The method of determining the control points was discovered. Submitted content and study the flow of information system performance processes. This led to the definition of the basic requirements that affect the choice of system of indicators of business reengineering.

Key words: the system of indicators, the point of control, reengineering, process, business

Удосконалення процесу розвитку підприємства і його бізнес-одиниць з точки зору оцінки результатів діяльності починається з питання про те, звідки ці результати з'являються. Результати діяльності отримуються з бізнес-процесів підприємства, з його повсякденної роботи. Ця діяльність підприємства породжує витрати, але вона ж породжує і виручку, яка перевищує витрати в розмірі, необхідному для того, щоб продукти та послуги підприємства створювали для його споживачів додану вартість. Дані грошові потоки та очікувані майбутні грошові потоки, в свою чергу, створюють основу для оцінки вартості підприємства на фінансових ринках. Продовженням ідеї М. Портера про ланцюжок доданої вартості є «ланцюжок ефективності», який включає в себе і витрати. В результаті, визначивши точки контролю за допомогою методики, представлені в статті, ланцюжок оцінки ефективності відразу дозволяє зробити ряд висновків щодо проблеми оцінки ефективності. По-перше, ланки ланцюжка ефективності мало нагадують типову організаційну схему підприємства, складаючи всього три основних компоненти: підприємство, споживач і бізнес-процес. Це допоможе визначити основні вимоги, які впливають на вибір показників реінжинірингу бізнесу.

Концепція ланцюжка ефективності несе в собі ряд припущень про те, як розглядається підприємство в цілому. Процеси породжують витрати. Крім того, процеси також можуть створювати додану споживчу вартість, а можуть і не створювати. Коли діяльність створює для споживачів додану вартість, споживачі стають для підприємства джерелом доходів. Коли бізнес-процеси на підприємстві не виробляють додану вартість, споживачі утримуються від придбання продукції підприємства. Таким чином, складовими елементами підприємства є бізнес-процеси, витрати, споживачі (які вирішують, які саме процеси створюють вартість) і доходи [4]. Елементна концепція перемикає нашу увагу з ефективності підприємства в цілому на бізнес-процеси підприємства, а також доходи і витрати,

які генеруються цими процесами. Проблема для підприємства полягає в пошуку тих бізнес-процесів, які створюють для споживача додану вартість і генерують доходи, що перевищують витрати, тобто в розширенні таких процесів, а також у зниженні витрат або усуненні бізнес-процесів, доходи за якими не перевищують витрат.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

При підготовці даного матеріалу автор спирався на праці наступних науковців: Еліферов В., Репін В. [1], Захарченко В., Меркулов М., Балахонова О. [2], Колосов А. [3], Маршал В. [4], Ольве Н., Рай Ж., Веттер М. [5], Портер М. [6] та ін. Проте в змісті багатьох праць недостатньо знайшли відображення критерії вибору системи показників реінжинірингу бізнесу.

Метою даної статті є обґрунтування методики визначення точок контролю з метою визначення основних вимог, які впливають на вибір показників реінжинірингу бізнесу.

Виклад основного матеріалу

Реінжиніринг бізнес-процесів – є ефективним методом сучасного менеджменту, метод відновлення та удосконалення діяльності підприємства шляхом зміни бізнес-процесів, які дозволяють дійти суттєвого положення таких важливих для підприємства позицій, як сучасне задоволення потреб клієнтів, підвищення якості продукції, зниження витрат.

Викладені у багатьох виданнях теоретичні основи цього методу дають загальне представлення про ідеологію реінжинірингу як нової філософії менеджменту, яка базується на переносі акцентів з функціонального управління на процесне, переходу від управління функціональними підрозділами на управління процесами [4]. Причому, як представляється, цінним є не тільки опис позитивного та негативного досвіду перепроєктування бізнес-проектів, але й аналіз причин, які перешкоджають проведенню реінжинірингових заходів в складних економічних умовах функціонування українських підприємств.

Реінжиніринг бізнесу включає в себе створення функціональних підрозділів в команди процесів, орієнтовані на випуск продукту (продуктів) і конкретного споживача. Наслідком таких змін має стати впровадження системи поточного моніторингу діяльності підприємства та підрозділів і прийняття на цій основі оперативних рішень. Як об'єкт дослідження було обрано підприємство ДП «Інжпроект». На рис. 1 показано причинно-наслідковий зв'язок ланок у ланцюжку оцінки ефективності. Вона починається з бізнес-процесів і закінчується витратами, виручкою і оцінкою підприємства на фінансових ринках. Як було зазначено, «ланцюжок ефективності» є продовженням ідеї М. Портера про ланцюжок доданої вартості, але при цьому включає в себе і витрати [7, 8].



Рис. 1. Ланцюг корпоративної ефективності на підприємстві

Відмінною рисою нового підприємства є можливість оцінки ефективності роботи як всієї системи в цілому, так і окремо взятих її елементів (табл. 1, 2).

Таблиця 1. Фінансові показники ДП «Інжпроект»

Найменування	Результат розрахунків			
	2010	2011	2012	
			на початок	на кінець
<i>Оцінка ліквідності балансу</i>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,4	3,01	1,6	2,5
Уточнений коефіцієнт ліквідності	1,5	3,5	2,05	2,84
Загальний коефіцієнт ліквідності	12,6	23,3	9,9	10,9
Оборотний капітал	1310,2	1277,8	1341,4	1395,5
Коефіцієнт маневреності	0,56	0,58	0,61	0,63
Коефіцієнт фінансової незалежності	95,4%	97,5%	93,64%	94,03%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,953	0,97	0,93	0,94
Коефіцієнт фінансування	20,63	38,72	14,77	15,74
Коефіцієнт інвестування	2,285	2,36	2,55	2,71
<i>Система показників прибутковості</i>				
Рентабельність сукупних активів	-0,79%	0,1%	0,24%	
Рентабельність власного капіталу	-0,84%	0,11%	0,25%	
Рентабельність інвестицій	-0,84%	0,11%	0,25%	
Рентабельність реалізації продукції	0,2%	0,25%	0,29%	
Рентабельність продаж	0,11%	0,13%	0,17%	
Тривалість операційного циклу	399,54	593,66	454,5	
Тривалість фінансового циклу	380,2	570,34	426,0	

Роль реінжинірингу в межах постановки та впровадження цих систем досить суттєва, так як цей метод є інструментом перебудови бізнесу підприємства, яке дозволяє ефективно проводити масштабні глибинні зміни, які зачіпають основні принципи організації бізнесу підприємства, які здаються на перший погляд незмінними. Саме тому в силу цих змін, які обумовлені реінжинірингом, необхідними умовами застосування даного методу є:

1) сприйняття концепцій реінжинірингу, його цілей та основних принципів вищою управлінською оленцею, так як успішний результат можливий тільки при безпосередній зацікавленості та підтримці процесу реінжинірингу на вищому рівні управління підприємством;

2) готовність вищого керівництва підприємства до відмови від застарілих правил та передумов [4].

Таблиця 2. Порівняльна характеристика конкурентоспроможності підприємства ДП «Інжпроект»

Чинники конкурентоспроможності	ДП «Інжпроект»	Головні конкуренти	
		«Стандарт»	«Автосервіс»
<i>1. Послуги</i>			
1.1. Якість	5	3,6	4
1.2. Професійний рівень персоналу	4,9	4,5	4
1.3. Надійність	4,9	4,3	4,5
1.4. Гарантійний термін	4,8	3	4
1.5. Використання комплектуючих	4,5	3,6	4,1
1.6. Швидкість обслуговування	5	4,2	4,5
1.7. Довіра до підприємства	5	3,2	4,8
1.8. Місце розташування	4	4	4,5
<i>2. Ціна</i>			
2.1. Продажна	35 грн.	41 грн.	43 грн.
2.2. Відсоток знижки з ціни	3,2	3,7	3,9
<i>3. Обслуговування</i>			
3.1. Рівень післяпродажного обслуговування	4	0	3
<i>4. Збут продукції</i>			
4.1. Реклама	4,5	3	4
4.1. Реклама	4,3	2,5	3,4
Загальна сума балів	4,33	3,48	3,91
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,97	0,87	0,87

Система показників ефективності процесів та організації повинна складатися з трьох основних потоків інформації [1]:

1) інформація про якість продукції або послуги, ступені її відповідності, встановленим і прогнозованим вимогам клієнта, стабільності та відтворюваності параметрів продукту («Що ми виробили?» Або «Який результат ми отримали?»);

2) інформація про якість процесу, його ефективності та ресурсоемності, стабільності та відтворюваності параметрів процесу («Якою ціною ми досягли цього результату?»);

3) інформація про ступінь задоволеності клієнта, можливості і здійсненості передбачених потреб клієнта («Наскільки клієнт задоволений тим, що він отримав від нас?»).

Причому, очевидно що за всіма напрямками повинні бути обрані точки контролю таким чином, щоб було можливо за результатами контролю вибрати і здійснити ефективний керуючий вплив, який має забезпечити задану ефективність досягнення мети, підвищення конкурентоспроможності (табл. 3).

Отже, визначення вузлових точок, що визначають якість і своєчасність здійснення діяльності, є абсолютно необхідним при створенні системи контролю. Тому визначення точок контролю можна вважати етапом процесу

створення моделі процесноорієнтованого підприємства.

При цьому необхідно подбати про те, щоб обрана система показників процесів була:

1) достатньо повною, щоб адекватно оцінювати результати процесів і процедур;

2) її вартість повинна бути адекватна цінності інформації;

3) досить наочною і простою для аналізу і зіставлення інформації.

Визначивши точки контролю, очевидно, необхідно визначити, що ж контролювати в цих точках. Добре, якщо результат характеризується якоюсь однією, абсолютно ясною рисою, наприклад, вчасно завершена операція чи ні. Але реінжиніринг, як відомо, висуває підвищені вимоги не тільки до технологій, але й до фахівців. Тобто, необхідно враховувати рівень підготовки фахівця (виконавця) до виконання будь-яких завдань. Тут необхідно обґрунтований вибір системи параметрів, які повинні бути вимірянні та оцінені. Значення і вага параметра в значній мірі будуть залежати від умов, в яких відбувається його перевірка. Зі сказаного випливає два наступних етапи системи контролю: визначення набору контрольованих параметрів і розробка методики, алгоритму перевірки контрольованих параметрів.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика ДП «Інжпроект» та підприємств-конкурентів

Назва підприємства Характеристика	ДП «Інжпроект»	«Автосервіс»	«Стандарт»
Район розміщення	19 км Овідіопольської дороги	вул. Дальницька, 19	Чорноморська дорога
Шляхи виїзду	Вузька проїзна частина, широкий в'їзд на територію	Вузька проїзна частина, широкий в'їзд на територію	Вузька проїзна частина, широкий в'їзд на територію
Розмір автостоянки	1224 м ²	800 м ²	1000 м ²
Касове обслуговування	присутнє	присутнє	присутнє
Консультації щодо обраного товару	присутні	присутні	присутні
Доставка	присутня	відсутня	відсутня
Можливість замовлення необхідного товару	присутня	відсутня	відсутня
Орієнтація на споживача	великі, середні, малі, роздрібні	роздрібні	роздрібні
Реклама	розвивається	присутня	присутня
Якість послуг	висока	висока	висока
Контроль оплати за товари	присутній	присутній	відсутній
Кваліфікований персонал	присутній	присутній	присутній
Введення нових товарів	присутнє	присутнє	присутнє
Реакція на зміни на ринку	присутня	присутня	присутня
Введення політики акцій і знижок	присутнє	присутнє	присутнє

Методика роботи на перших двох етапах представлена на рис. 2. При розробці системи показників слід пам'ятати про такі вимоги, яким вони повинні задовольняти:

— однозначний зв'язок зі стратегічними показниками підприємства (ув'язка з верхнім рівнем) (рис. 3);

— зручність для власників процесів, які керують своїми процесами на основі цих показників;

— зрозумілість персоналу, який виконує процес;

— вимірність (показники повинні бути вимірні в цифровому вираженні, навіть якщо це буде експертна оцінка).

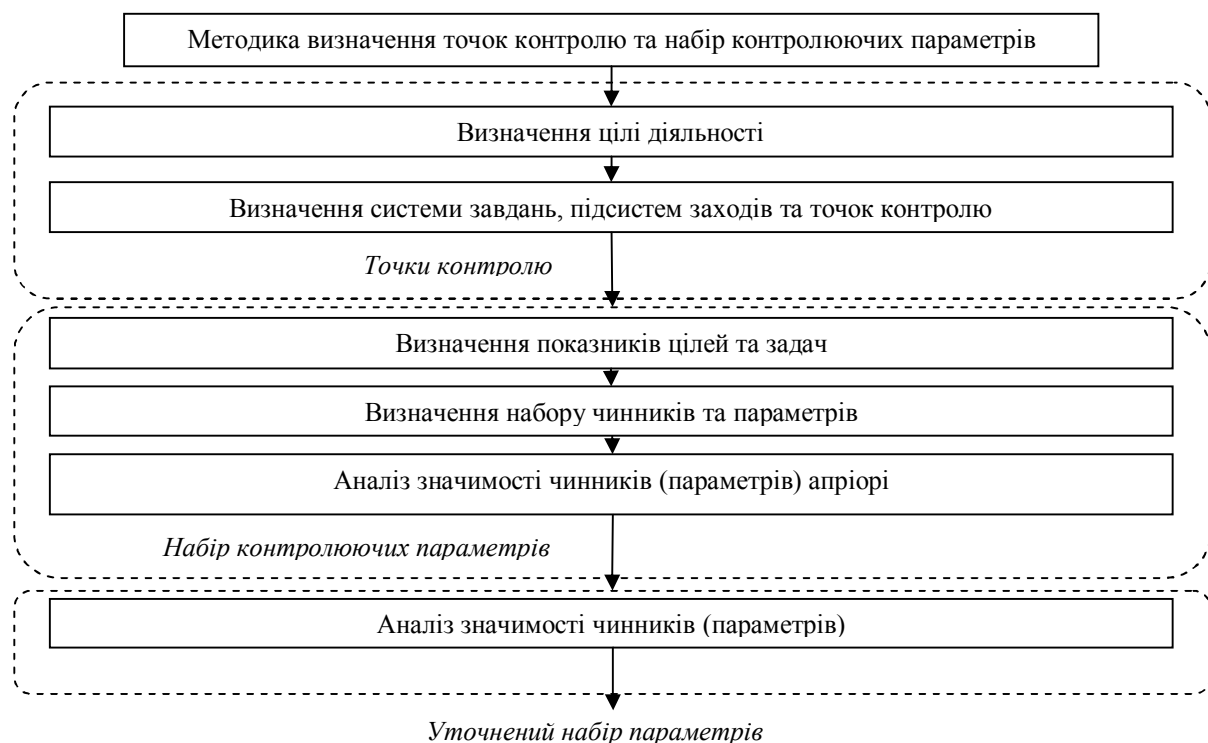


Рис. 2. Методика визначення точок контролю

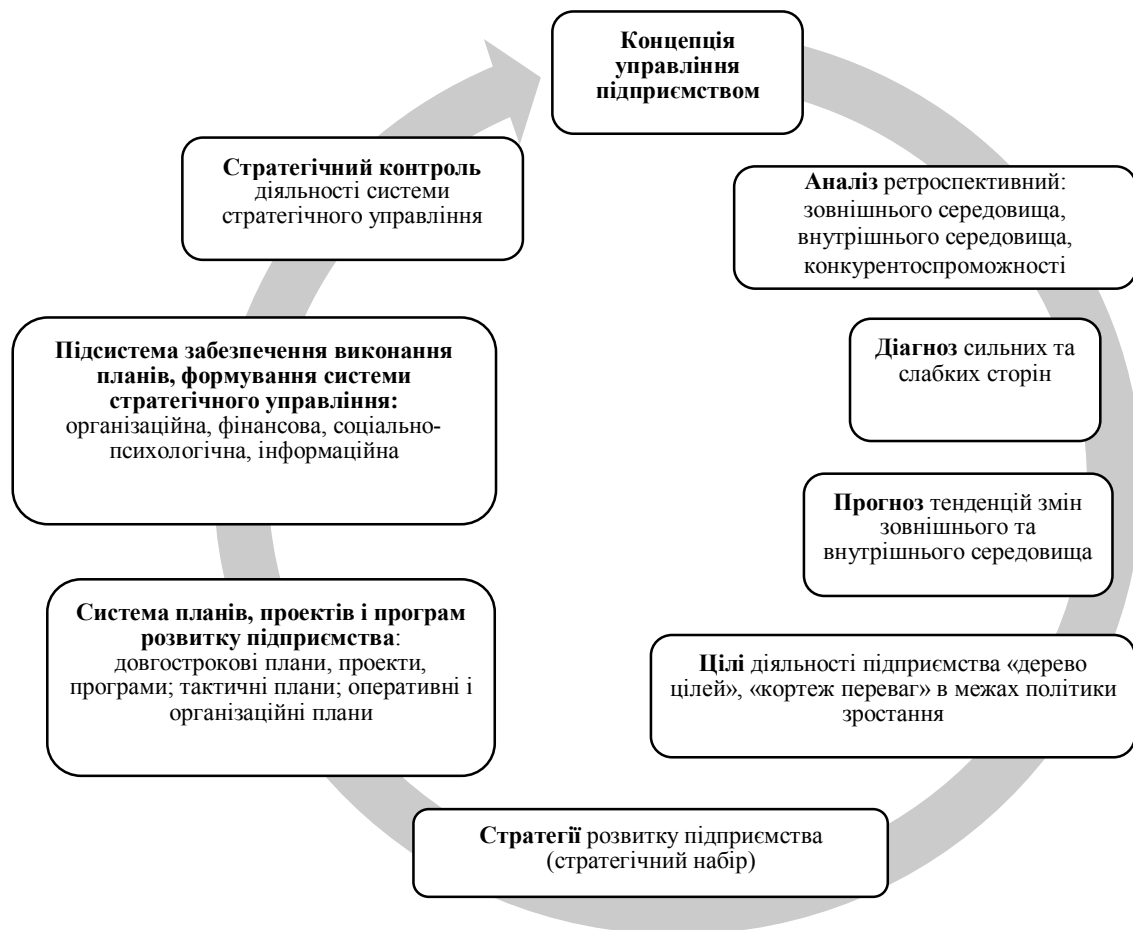


Рис. 3. Концептуальна схема стратегічного управління ДП «Інжпроект»

Слід уникати складних, важко вимірних показників. Найкраще обмежитися простими показниками, заснованими на методиці GAAP [2].

За результатами порівняння впровадженої програми підвищення якості (постійне прирістне поліпшення) та методу реінжинірингу (табл. 4)

учасники дискусії прийшли висновків, що найбільш ефективним є поєднання цих двох підходів: спочатку перепроєктування процесів, а далі застосування програми безперервного прирістного поліпшення.

Таблиця 4. Порівняння програми підвищення якості та проведення реінжинірингу [4]

	Програми підвищення якості (постійне прирістне поліпшення)	Проведення реінжинірингу
Схожість	орієнтація на процеси, а не на функціональні завдання; вихідним спонуканням є клієнтська орієнтація підприємства, тобто облік потреб клієнтів	
Відмінності	Програма діє в межах існуючих процесів Ціль – безперервне прирістне поліпшення результатів процесів Формулювання основного питання: як виконати даний вид роботи: а) краще; б) скоріше; в) з найменшими витратами.	Пропонується переосмислення та перепроєктування існуючих процесів. Ціль – нові моделі організації роботи. Формулювання основного питання: чи є необхідним даний вид роботи взагалі для досягнення кінцевої мети – задоволення потреб клієнтів.

До основних вимог, які впливають на вибір показників можна віднести:

1) показники процесу повинні бути інтегровані в загальну систему показників діяльності підприємства;

2) показник окремого процесу повинен характеризувати саме цей процес, а не все підприємство.

Слід зазначити, якщо на підприємстві існує система показників діяльності, то необхідно

провести декомпозицію цих показників у показники процесів.

Висновки

В результаті, визначивши точки контролю за допомогою методики, представлені в статті, ланцюжок оцінки ефективності відразу дозволяє зробити ряд висновків щодо проблеми оцінки ефективності.

По-перше, ланки ланцюжка ефективності мало нагадують типову організаційну схему підприємства, складаючи всього три основних компоненти: підприємство, споживач і бізнес-процес.

Результатом дослідження стало визначення основних вимог, які впливають на вибір показників реінжинірингу бізнесу.

Список літератури:

1. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
2. Захарченко В. І. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : [навч. посіб.] / Захарченко В. І., Меркулов М. М., Балахонова О. В. – Львів: Магнолія-2006, 2012. – 352 с.
3. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : монография / А. Н. Колосов. – Луганск: Изд-во ВГУ им. В. Даля, 2008. – 440 с.
4. Леонтьев С. В. Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий / Леонтьев С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н. – М.: ОАО «Типография Новости», 2000. – 336 с.
5. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер ; [пер. с англ.]. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
6. Олве Н. Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Олве Н., Рай Ж., Веттер М. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
7. Портер М. Е. Стратегия конкуренции / М. Е. Портер ; [пер. с англ.]. – К.: Основы, 1998. – 390 с.
8. Porter M. E. How information gives you competitive advantage / Porter M.E., Millar V.E. // Harvard Business Review. – 1985. – 634 p.

Надано до редакції 06.04.2015

Журавльова Татьяна Александрівна / Tatiana A. Zhuravleva
vizach@mail.ru

Захарченко Наталя Вячеславівна / Natalia V. Zakharchenko
vizach@mail.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Обґрунтування системи показників реінжинірингу бізнесу [Електронний ресурс] / Т. О. Журавльова, Н. В. Захарченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 70-75. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>