

ней, внешней среды, группы факторов влияния на маркетинговую деятельность); оценка ресурсного маркетингового потенциала, соответствующего поставленной инновационной задаче; оценка организационного маркетингового потенциала (включая «жесткие» и «мягкие» элементы); оценка способности достигать заданных результатов маркетинговой деятельности; установление интегральной оценки маркетингового потенциала фирмы, ее готовности решать поставленную задачу, формулирование общих выводов из анализа; определение основных направлений проекта подготовки предприятия для достижения необходимого маркетингового потенциала и дальнейшее составление задания на разработку инновационного маркетингового проекта.

О. Н. Родцевич

Республика Беларусь, Минск

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях функционирования поддержка работы предприятий всех отраслей даже в кризисных ситуациях должна всесторонне осуществляться, в том числе, благодаря поиску и привлечению внутренних и внешних ресурсов. Поскольку основной целью всех видов предпринимательства является получение прибыли, а уровень прибыльности предприятия показывает эффективность его работы, то управление системой бизнес-процессов предприятия требует особого внимания со стороны управленцев всех уровней. Оценка работы предприятия по всем направлениям его деятельности поможет выявить возможные незадействованные резервы, а также оценить оптимальность выполнения рабочих процессов.

Достижение высоких результатов бизнес-процессов – это один из инструментов повышения конкурентоспособности организации за счет роста качества производственных, управленческих и других процессов, а также производимой продукции. Обобщение научной литературы в области процессного управления позволило сделать вывод о том, что в настоящее время универсальной методики оценки результативности бизнес-про-

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

цессов не существует, однако возможно использование общих принципов оценки системы управления бизнесом.

Общую систему показателей оценки эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия можно представить в виде рисунка 1.



Рис. 1. Система показателей для оценки эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия

Примечание. Источник [1, с. 168].

Оценка эффективности управления бизнес-процессами (БП) промышленного предприятия осуществляется на основе определенной системы количественных и качественных показателей. Система измерений, составляющая базу для оценки и анализа управления бизнес-процессами, должна быть определена и согласована до начала оценки, так как она применяется на двух этапах – на этапе анализа модели предприятия «как есть» и на этапе оценки эффективности после проведенных изменений

Результативность отдельного бизнес-процесса (БП) можно определять по следующим формуле

$$P = \frac{m}{n} \times 100 \%,$$

где m – количество показателей (пунктов плана, работ), запланированных для данного процесса и достигнутых (выполненных) в данном периоде; n – количество показателей (пунктов плана, работ), запланированных для данного процесса в данном периоде.

При оценке результативности БП все запланированные показатели считаются одинаково значимыми. Если запланированная работа в процессе не выполняется в срок, данный показатель процесса считается недостижимым. Если показатель процесса превысил запланированный, то он считается достигнутым, т. е. $0 \leq P \leq 1$ или $0 \leq P \leq 100 \%$.

Система оценки должна отвечать следующим требованиям:

- прозрачность и логичность, т. е. персонал должен понимать влияние оцениваемых показателей на конечные результаты деятельности организации;
- четкое отражение поставленных целей, т. е. система оценки необходима не только для того, чтобы оценить поставленные задачи, но и понять, насколько они выполнены;
- устойчивость к изменениям, так как критерии оценки могут меняться не только в связи с внутренними изменениями, но и в зависимости от влияния внешней среды организации.

Построение системы оценки эффективности и результативности БП включает следующие этапы:

- четкая формулировка задач, стоящая перед организацией и его каждым подразделением;
- определение набора показателей, которые отобразят выполнение поставленных задач;
- определение процедур сбора данных и анализа информации, так как система оценки не должна быть слишком трудоемкой. Понятие эффективности БП является интегрированным, так как БП является эффективным в том случае, если он соответствует конечным целям организации и его владельцев [2, с. 114].

Показатели должны быть конкретными, всесторонними и измеримыми, чтобы ими имел возможность воспользоваться владелец БП для принятия управленческого решения. Все показатели оценки эффективности БП должны отражать:

- требования потребителей;
- меру достижения поставленной цели;
- собственные внутренние цели процесса;
- дополнительные затраты по управлению процессом.

Показатели эффективности БП можно разделить на три группы:

- эффективность осуществленных затрат (ЭЗ), т. е. отношение затрат к достигнутым результатам, связанные с измерением затрат ресурсов на производство конечных продуктов (услуг производства);
- эффективность достижения целей (ЭЦ), т. е. отношение фактических (достигнутых) результатов деятельности к планируемыми или достигнутым в предшествующем периоде, которые

используются с целью оценки достижения интересов участников БП:

- эффективность формирования доходной части (ЭД), т. е. отношение целей к потребностям внешней среды организации.

В процессе исследования данного вопроса было выявлено, что в настоящее время известно несколько альтернатив по разработке системы измерений параметров деятельности предприятий, например: традиционная финансовая модель бухгалтерского учета; система сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон, сбалансированная система показателей М. Г. Брауна и т. д.

Система сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон дополняет систему традиционных финансовых параметров системой оценок по трем другим перспективам. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от особенностей каждого отдельного предприятия и рассматривают его деятельность по четырем направлениям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала [3, с. 104].

При помощи соответствующих показателей сбалансированная система показателей сообщает всем задействованным на предприятии лицам и структурам, как именно стратегические цели предприятия связаны с его миссией и видением, и как их можно перевести в практику, поэтому показатели должны быть разработаны в сотрудничестве со всеми задействованными лицами таким образом, чтобы быть понятными всем сотрудникам предприятия.

Список использованных источников

1. *Козерод, Л. А.* Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия / Л. А. Козерод, В. С. Лосев // Вестник Новосибирского Государственного Университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – № 1(24). – С. 167–178.

2. *Сосунова, Л. А.* Оценка результативности и эффективности бизнес-процессов инновационного предприятия / Л. А. Сосунова, Е. А. Серпер // Экономика, управление и право. – 2011. – № 2. – С. 113–115.

3. *Каплан, Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> elib@bseu.by