

УДК 338.46

UDC 338.46

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ**

**METHODS OF EVALUATION THE
EFFECTIVENESS OF BUSINESS-
PROCESSES ON THE ENTERPRISES
OF SMALL-TO-MEDIUM BUSINESS
ON PROVISION OF SERVICE**

С. И. Барановский,

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономической
теории и маркетинга БГТУ;*

М. А. Толкачев,

*аспирант кафедры экономической
теории и маркетинга БГТУ*

S. Baranovskiy,

*Doctor of Economics, Professor, Head
of the Department of Economical
Theory and Marketing, BSTU,*

M. Tolkathov,

*Post-Graduate Student of the Department
of Economical Theory and Marketing, BSTU*

Поступила в редакцию 04.09.18.

Received on 04.09.18.

Одним из приоритетных направлений развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. является развитие малого и среднего бизнеса. Правительством поставлена задача достигнуть доли малых и средних предприятий в ВВП страны в размере 40 %. Для этого со стороны государства делаются определенные шаги по упрощению ведения бизнеса. В свою очередь малым и средним предприятиям необходимо быстро адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса путем совершенствования своих бизнес-процессов и процессов. Для этого необходимо разрабатывать только эффективные бизнес-процессы и процессы, которые можно оценить, используя специальную методику их оценки. В данной статье рассмотрена актуальность разработки методики оценки бизнес-процессов и процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса. Представлены основные проблемы, из-за которых невозможно разработать универсальную методику по оценке бизнес-процессов. Предложена новая методика по оценке эффективности бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг.

Ключевые слова: управление, малый и средний бизнес, оценка эффективности бизнес-процессов, бизнес-процесс, процесс.

One of the priority directions of development of the Republic of Belarus for 2016-2020 is the development of small and medium sized businesses. The government has set a goal to achieve the share of small and medium-sized enterprises in GDP at a rate of 40%. To this end, the state takes certain steps to simplify the conduct of business. In turn, small and medium-sized enterprises need to quickly adapt to new business conditions by improving their business processes. For this, it is necessary to develop only effective business processes that can be evaluated using a special methodology for their evaluation.

In this article, the relevance of developing a methodology for assessing business processes at small and medium-sized enterprises is considered. The main problems due to which it is impossible to develop a universal methodology for evaluating business processes are presented. A new methodology for assessing the effectiveness of business processes in small and medium-sized businesses in providing services is proposed.

Keywords: management, small and medium business, assessment of the efficiency of business processes, business process, process.

Введение. Одним из приоритетных направлений на 2016–2020 гг. в Республике Беларусь является развитие малого и среднего бизнеса. По итогам 2017 г. вклад МСП в ВВП страны составил 24,7 %. Из них на долю малого бизнеса приходится 14,9 %,

среднего бизнеса – 6,7 % и 3,1 % на долю индивидуальных предпринимателей. Поставлена задача к 2020 г. достигнуть показателя в 40 %. Основными особенностями малого и среднего бизнеса является то, что предприятиям необходимо при ограниченности

ресурсов постоянно подстраиваться под требования не только со стороны государства и законодательства, но одновременно и со стороны потребителей. Ввиду перечисленных факторов совершенствование бизнес-процессов, процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса является одной из основных и первостепенных задач.

Основная часть. На сегодняшний день совершенствование бизнес-процессов на предприятиях по оказанию услуг является одним из наиболее актуальных и часто обсуждаемых вопросов на различных научных и бизнес-форумах. Развитие информационных технологий, изменение внешней и внутренней среды коммерческих организаций, нововведения в политике развития государства, требования со стороны потребителей – все это вынуждает предприятия непрерывно заниматься вопросом совершенствования бизнес-процессов.

Изучая различные информационные источники, можно найти большое количество информации, посвященной данной тематике. Однако во всем этом необходимо отдельно выделить вопрос оценки эффективности бизнес-процессов для самого предприятия.

Оценка эффективности бизнес-процессов проводится с целью определения нерентабельных бизнес-процессов, выявления проблемных мест, путей совершенствования бизнес-процессов, увеличения прибыли и сокращения расходов, повышения эффективности деятельности всей организации, поддержки принятия решений при инвестировании, реструктуризации организации [1].

Методика оценки эффективности бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг довольно сложное и мало изученное на сегодняшний день научное направление. Сложность изучения данного вопроса объясняется следующими причинами:

1) понятие «бизнес-процесс» в настоящее время имеет большое количество различных определений как в отечественной, так и зарубежной литературе. Более того, изучая данный вопрос, мы столкнулись с тем, что некоторые определения имеют совершенно противоположные по смыслу значения. Данный вопрос мы подробно рассматривали в других научных публикациях. В статье мы приведем ранее разработанное нами определение. Бизнес-процесс – это

четко идентифицируемая уникальная часть деятельности предприятия, состоящая из совокупности управляемых повторяющихся процессов (процесса), имеющих точки контроля по основным ключевым показателям и общие четко идентифицируемые характеристики, в которой предприятие и (или) клиент получают ценный результат в соответствии с поставленными целями и задачами. Процесс, в свою очередь, является составляющей единицей бизнес-процесса и включает в себя действия и процедуры, происходящие для достижения целевого результата.

2) неопределенность границ бизнес-процессов и процессов. Ввиду наличия сложностей в самом определении *бизнес-процесс* и *процесс* руководители и бизнес-консультанты сталкиваются с проблемой их разграничения.

3) невозможность разработки единой универсальной методики и регламента оценки совершенствования бизнес-процессов для всех предприятий. Предприятия, в зависимости от их вида деятельности и стратегических целей, имеют разные показатели эффективности и уникальные отличительные особенности, которые являются основными для одних предприятий и не актуальными для других.

4) сложности со сбором и дальнейшим анализом необходимых данных для оценки эффективности результатов совершенствования бизнес-процессов. Отсутствие мотивации персонала, внутренних регламентов предприятия и современных информационных систем на многих малых и средних предприятиях по оказанию услуг приводит к практической невозможности получения оперативных и реальных данных.

5) отсутствие конкретных целей и задач до начала совершенствования бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг. Любая деятельность должна приводить к определенному результату. В случае если на предприятии изначально не поставлены четкие цели и задачи, которые должны быть достигнуты после совершенствования бизнес-процессов, то и оценка результатов не будет иметь никакой конкретики и зачастую будет практически невозможной.

6) увеличение или уменьшение количества бизнес-процессов и процессов на предприятии после их совершенствования. Во

время совершенствования бизнес-процессов на предприятии определяется оптимальная модель его деятельности, которая позволит после проведения всех мероприятий достигнуть изначально поставленных целей и задач. Все это, несомненно, приводит к кадровым, структурным, материально-техническим и другим изменениям в самой организации, а следовательно, и к появлению / изменению / удалению бизнес-процессов и процессов, которые в обязательном порядке необходимо оценить с точки зрения их эффективности.

На сегодняшний день существуют различные методики оценки эффективности бизнес-процессов. Приведем некоторые из них.

1. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании. Автором данного метода является К. К. Чупров. Автор предлагает оценивать бизнес-процессы в рамках следующих показателей: сложность, процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость [2].

2. Методология BSC (Система сбалансированных показателей). Система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности [3].

3. Методология оценки эффективности процесса по стоимости, времени, качеству. Автор данной методики Л. А. Козерод предлагает оценивать бизнес-процессы по этим трем показателям. Методика предназначена для выявления бизнес-процессов, требующих проведения реинжиниринга [4].

4. Метод анализа иерархий. Этот метод разработан американским ученым Томасом Л. Саати в 1970 г., с тех пор он активно развивается и широко используется на практике. Метод анализа иерархий можно применять не только для сравнения объектов, но и для решения более сложных проблем управления, прогнозирования и других целей. Основным достоинством метода анализа иерархий является высокая универсаль-

ность – метод может применяться для решения самых разнообразных задач: анализа возможных сценариев развития ситуации, распределения ресурсов, составления рейтинга клиентов, принятия кадровых решений и др. Недостатком метода анализа иерархий является необходимость получения большого объема информации от экспертов. Метод в наибольшей мере подходит для тех случаев, когда основная часть данных основана на предпочтениях лица, принимающего решения, в процессе выбора наилучшего варианта решения из множества существующих альтернатив [5].

Существуют и другие методики, подробное описание которых можно найти в Интернете и других информационных источниках. Однако все они подразумевают разработку большого количества различных показателей, коэффициентов и требуют сложных математических расчетов. Они могут применяться на крупных предприятиях для глубокого анализа их деятельности, где присутствуют штатные или привлеченные специалисты аналитики высокой квалификации.

Занимаясь практической деятельностью по совершенствованию бизнес-процессов, мы пришли к выводу, что использование сложных многоэтапных методик по оценке эффективности бизнес-процессов на малых и средних предприятиях по оказанию услуг не рационально ввиду больших временных и финансовых затрат. Для предприятий малого и среднего бизнеса наиболее важными показателями являются временные и финансовые затраты, конвертируемые в практические результаты.

Мы предлагаем оценивать эффективность бизнес-процессов и процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг с обязательной привязкой к результату по качественным и количественным показателям. К качественным показателям относятся: Результат, Актуальность, Управляемость. К количественным показателям: Время и стоимость процесса (бизнес-процесса).

Рассмотрим более подробно перечисленные показатели и основные критерии их оценки.

1. Результат. Любой процесс или бизнес-процесс должен иметь конкретный результат. Если бизнес-процесс (процесс) не имеет конкретного результата, то можно сра-

зу говорить, что он не эффективный. Оценка: Да или Нет.

2. Актуальность. Если бизнес-процесс (процесс) имеет конкретный результат, то необходимо его оценить с точки зрения актуальности для компании. Любой результат может быть актуален сегодня и совсем не актуальным уже завтра. Оценка: Да или Нет.

3. Управляемость. Если бизнес-процесс (процесс) невозможно контролировать и управлять им, то можно утверждать, что он не является эффективным, даже в случае его актуальности и наличия ценного результата для компании. Такой бизнес-процесс (процесс) в любой момент может обернуться для компании большими убытками или проблемами. Оценка: Да или Нет.

4) Время и стоимость. Мы связываем данные показатели воедино, так как время влияет на стоимость, а стоимость влияет на время. Оценка данных показателей является одним из самых сложных вопросов. Сложность заключается не в расчете времени и стоимости с точки зрения математики, а в заключении экспертной оценки, на сколько данные показатели соответствуют требованиям компании в конкретной текущей ситуации и соответствует ли получаемый ре-

зультат ожиданиям в рамках стратегии организации. Данные количественные показатели можно также в итоге оценивать как качественные: Да (если соответствует), Нет (Если не соответствует).

Получив ответы по всем четырем показателям, мы можем на текущий момент говорить об эффективности или не эффективности как процессов, так и бизнес-процессов.

Данный метод оценки эффективности бизнес-процессов был успешно применен на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг.

Заключение. Предприятия малого и среднего бизнеса по оказанию услуг вынуждены постоянно совершенствовать свои бизнес-процессы ввиду постоянно изменяющихся требований к их деятельности со стороны государства и потребителей. В данной статье рассмотрена актуальность вопроса оценки эффективности бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса. Уделено внимание существующим методикам оценки бизнес-процессов, а также представлена разработанная новая методика оценки эффективности бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фролова, Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. – К. : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
2. Чупров, К. К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / К. К. Чупров // Бизнес портал: Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>. – Дата доступа: 01.09.2018
3. Лошчилина, И. Оценка необходимости построения стратегии компании [Электронный ресурс] / И. Лошчилина // Бизнес-портал по менеджменту: Бизнес студия. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/. – Дата доступа: 24.08.2018.
4. Козерод, Л. А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия / Л. А. Козерод // Вестник Новосибирского государственного университета. – 2009. – № 1. – С. 83–90.
5. Метод анализа иерархий: процедура применения [Электронный ресурс] // Оценка экономических величин и управление предприятием. – Режим доступа: <http://vamocenka.ru/metod-analiza-ierarxij-procedura-primeneniya>. – Дата доступа: 21.08.2018

REFERENCES

1. Frolova, L. V. Formirovaniye biznes-modeli predpriyatiya. Uchebnik / L. V. Frolova, Ye. S. Kravchenko. – K. : Tsentr uchebnoy literatury, 2012. – 384 s.
2. Chuprov, K. K. Ekspress-metod diagnostiki biznes-protseessov kompanii [Elektronnyy resurs] / K. K. Chuprov // Biznes portal: Korporativnyy menedzhment. – Rezhim dostupa: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>. – Data dostupa: 01.09.2018.
3. Loshchilina, I. Otsenka neobkhodimosti postroyeniya strategii kompanii [Elektronnyy resurs] / I. Loshchilina // Biznes-portal po menedzhmentu: Biznes studio. – Rezhim dostupa: http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/. – Data dostupa: 24.08.2018.
4. Kozerod, L. A. Metodika otsenki ekonomicheskoy effektivnosti biznes-protseessov predpriyatiya / L. A. Kozerod // Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2009. – № 1. – S. 83–90.
5. Metod analiza iyerarkhiy: protsedura primeneniya [Elektronnyy resurs] // Otsenka ekonomicheskikh velichin i upravleniye predpriyatiyem. – Rezhim dostupa: <http://vamocenka.ru/metod-analiza-ierarxij-procedura-primeneniya>. – Data dostupa: 21.08.2018