

Оценка эффективности

В современных условиях для сохранения конкурентоспособности руководителям компаний необходимо постоянно повышать эффективность своего бизнеса, а, следовательно, оценивать эффективность бизнес-процессов.

Эффективность (Efficiency) - соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами.

Результативность (Effectiveness) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса, следует выбирать, исходя из следующих требований:

- Адекватность, полнота и объективность отражения существующего положения дел.
- Возможность сбора и обработки данных с установленной периодичностью.
- Трудозатраты на сборы и обработку информации не должны превышать ценности информации (полезность сбора данных).
- Система показателей должна охватывать качественные и количественные характеристики процесса.
- Форма представления информации должна быть максимально понятной.
- Информация должна быть сравнима с аналогичной.

Показатели бизнес-процесса – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса необходимы для управления и контроля процессом.

На основании этих показателей всегда можно получить ответы на вопросы:

- Результативен ли процесс и вся система процессов в целом?
- Эффективен ли процесс и вся система в целом?

Показателями эффективности бизнес-процессов являются:

1. Показатели продукта процесса.
2. Показатели процесса.
3. Показатели (данные) удовлетворенности клиента.

Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ) – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Показатели продукта (услуги) (ПП) – параметры продукта бизнес-процесса.

Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) (ДУК) – параметры удовлетворенности клиента.

Показатели продукта включают в себя:

1. Функциональные показатели:
 - количество функций продукта;
 - полноту функций продукта;
 - диапазон параметров, сравнение с мировыми образцами;
 - количество пунктов требований клиента, выполненных полностью.
2. Характеристики надежности:
 - гарантийный срок;

- гарантированный сервис;
- наработка на отказ.

3. Безопасность продукта:

- экологические показатели;
- наличие сертификатов;
- фактические показатели безопасности товаров и услуг.

4. Наличие дополнительных услуг:

- «пакетные» закупки или сервис;
- скидки для постоянных или оптовых клиентов;
- послепродажный сервис;
- иные способы поддержки клиента.

Показатели процесса:

1. Показатели затрат ресурсов:

- времени (цикл, длительность, производительность, скорость выполнения заказов);
- материальные (расходы средств, материалов, бюджеты подразделений, дебиторская и кредиторская задолженности, объемы «неликвида»).

2. Затраты на брак:

- предупреждение на этапах разработки и производства;
- проведение альтернативных расчетов, проектов и испытаний;
- отбраковка в процессе производства, исправление, доработка или переделка продукции (услуги), забракованной по результатам контроля;
- замена и возврат брака, компенсация потребителю понесенного ущерба, а также транспортных и таможенных расходов.

3. Затраты на обучение, подготовку, повышение квалификации и аттестацию персонала.

4. Эффективность использования ресурсов на единицу продукции:

- коэффициент использования оборудования, ресурсов, сырья, материалов,
- времени на проведение единицы работы или услуги.

Показатели (данные) удовлетворенности клиента:

1. Анкетирование представителей клиента, потребителя или заказчика по специально созданным анкетам.
2. Анализ взаимоотношений с клиентами, потребителями и поставщиками на основании собственных данных (косвенная оценка удовлетворенности).

Оценить эффективность и результативность бизнес-процессов возможно только после проведения анализа бизнес-процессов. Под анализом бизнес-процессов следует понимать не только работу с графическими схемами процессов, но и со всей доступной информацией о процессах, измерении процессов, сравнительном анализе и т. д.

Методики анализа можно условно разделить на два вида: **качественный и количественный.**

Методики качественного анализа процессов основаны на:

- анализе субъективных оценок процесса сотрудниками организации и внешними специалистами;
- визуальном анализе графических схем процессов;
- сравнении процесса с некоторыми типовыми требованиями.

Методики количественного анализа процессов основаны большей частью на сборе, обработке и анализе статистической информации о процессах.

SWOT-анализ процесса

SWOT- анализ процесса предполагает выявление сильных и слабых сторон процесса, возможностей его улучшения и угроз ухудшения.

SWOT-анализ процесса является инструментом для качественной предварительной оценки процесса.

Полученные на его основе данные могут быть использованы в дальнейшем для выяснения причин низкой эффективности процесса и определения показателей, характеризующих его.

SWOT-анализ можно проводить следующим образом:

- провести анкетирование руководителей и специалистов организации;
- обработать результаты анкетирования, оценивая количество сходных по смыслу ответов и формируя рейтинг ответов;
- построить таблицу SWOT-анализа процесса.

Сильные стороны

1. Есть руководитель–лидер.
2. Высокое качество продукции процесса.
3. Наличие квалифицированных кадров.
4. Высокая степень автоматизации.

Слабые стороны

1. Клиенты не удовлетворены сроками поставки продукции.
2. Частично дублированы функции.
3. Нет системы измерения показателей эффективности процесса.
4. Нет должностных инструкций на ряд исполнителей.

Возможности	Угрозы
1. Повышение эффективности за счет внедрения системы CRM.	1. Потеря клиентов вследствие длительных сроков поставки.
2. Снижение накладных расходов.	2. Снижение качества продукции.
3. Сокращение сроков выполнения заказов за счет дальнейшей автоматизации.	3. Большая зависимость от личных качеств исполнителя процесса.

Таблица «SWOT-анализ процессов»

Анализ проблем процесса

Выделение проблемных областей является простейшим средством качественного анализа процесса. Основное назначение этого способа анализа состоит в том, чтобы определить направления дальнейшего более углубленного анализа.

Для выявления проблемных зон необходимо:

1. Сформировать укрупненную схему процесса, отобразив на ней основные группы выполняемых функций и их исполнителей.
2. Указать на схеме проблемные области и дать краткую характеристику.

Выявление проблемных областей осуществляется путем интервьюирования руководителей и сотрудников, участвующих в этом процессе.

Ранжирование процессов выполняется на подготовительной стадии проекта, когда необходимо дать характеристику каждому крупному процессу организации и принять решение, какие процессы следует улучшать в первую очередь.

Важность процесса/Состояние процесса	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Очень важный процесс	Процесс 1	-	Процесс 2
Важный процесс	Процесс 6	Процесс 3	-
Второстепенный процесс	Процесс 5	Процесс 7	Процесс 4

Таблица «Ранжирование процессов организации»

Анализ процесса по отношению к типовым требованиям

Любой процесс можно анализировать с точки зрения удовлетворения некоторым требованиям. Типовой процесс должен удовлетворять следующим группам требований:

- Регламентация всех составляющих процесса в соответствии с требованиями.
- Использование цикла постоянного улучшения PDCA.
- Исполнение цикла управления по отклонениям.

Если в результате анализа выясняется, что процесс удовлетворяет всем трем указанным выше группам требований, то организацию процесса можно считать удовлетворительной. Дальнейшая работа по улучшению

такого процесса будет заключаться в анализе и улучшении его показателей.

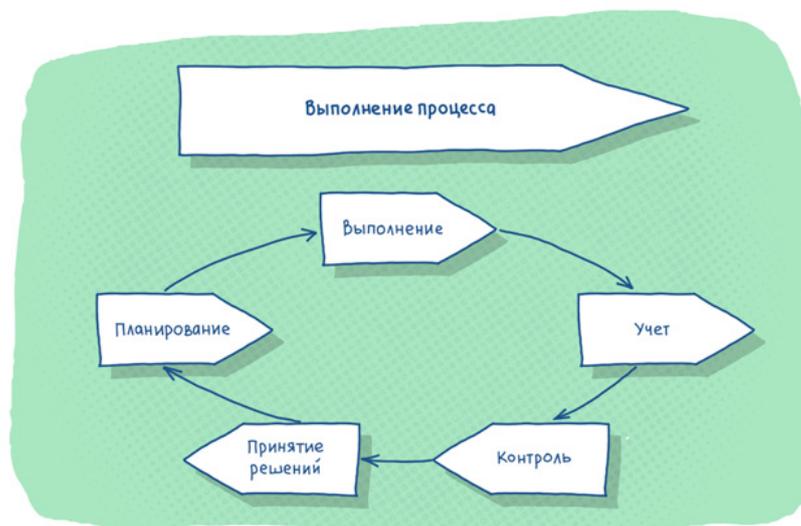


Рисунок 1. Цикл управления процессом по отклонениям

Визуальный анализ графических схем

При визуальном анализе графических схем процесса необходимо:

- 1. Проверить наличие входов и выходов:** провести анализ потребностей во входах, а потом анализ потребностей в выходах, после чего проверяются и анализируются неиспользованные выходы процесса.
- 2. Провести анализ функций процесса:** анализируются необходимые для процесса функции; рассматриваются излишние функции; проводится поиск дублирующих друг друга функций.