

Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации

В статье обобщены методические подходы к оценке эффективности бизнес-процессов предприятий. Для сельскохозяйственных организаций обоснована система показателей оценки результативности бизнес-процессов в рамках четырех проекций: производство, система управления, финансы, персонал. Предложенная автором методика оценки позволяет определить проблемные бизнес-процессы, нуждающиеся в совершенствовании.

The paper summarizes the methodological approaches to the assessment of the efficiency of the business processes of enterprises. A system of indicators is justified to measure the effectiveness of business processes for agricultural organisations within the four domains: production, management system, finance, personnel. The proposed assessment methodology allows to define the problematic business processes that need to be improved.

Ключевые слова: бизнес-процесс сельскохозяйственной организации, экономическая эффективность, результативность, методика оценки, система показателей.

Анализ процессов и влияние их результативности на эффективность функционирования предприятия в целом является основой для формирования стратегии развития предприятия. Усиление конкуренции, высокие темпы роста и повышение требований к организации управленческого процесса призывают руководителей предприятий пересматривать методы оценки эффективности деятельности.

Несомненно, формирование эффективных систем управления сельскохозяйственными организациями является сложной задачей, что обусловлено значительным отставанием организаций данной отрасли в применении на практике инновационных технологий управления. Одной из причин этого является, прежде всего, низкая квалификация управленческих кадров, а также преобладание оперативного управления и сосредоточение управленческих решений в сфере производства и сбыта продукции.

Вместе с тем, одним из основных инструментов формирования эффективной системы управления на предприятии является процессный подход, сущность которого заключается в выделении в практике управленческой и производственной деятельности отдельных процессов с последующим управлением ими. Для определения таких процессов принято использовать экономическую категорию «бизнес-процесс».

На наш взгляд, бизнес-процесс в сельскохозяйственной организации представляет собой последовательные технологически

взаимосвязанные действия, которые, используя на входе ресурсы, обусловленные спецификой отрасли (иммобильность земельных ресурсов, использование в качестве средств производства живых организмов), на выходе создают продукцию, играющую стратегическую роль в жизнеобеспечении общества и представляющую ценность для потребителей.

Важно отметить, что результативность всей деятельности организации будет зависеть от результата бизнес-процесса. Результат бизнес-процесса представляет собой степень достижения целевых значений и стратегических инициатив, которые задаются экзогенно и определяются требованиями последующих процессов, находящихся в одной технологической цепочке. [3]

Важным параметром любого бизнес-процесса будет также и его эффективность, поэтому основная задача управления в сельскохозяйственной организации состоит в постоянном улучшении показателей каждого бизнес-процесса для повышения эффективности функционирования предприятия в целом.

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

ние общих принципов оценки систем управления бизнесом. Определение результатов и оценка эффективности бизнес-процессов по имеющимся методикам с трудом применимы на сельскохозяйственных предприятиях, поскольку не учитывают специфику отрасли.

В настоящее время разработано несколько различных методик для оценки эффективности бизнес-процессов. К наиболее известным можно отнести управление на основе EVA (EVA-based management), сбалансированную систему показателей BSC (Balanced Scorecard), методологию Tableau of bord, методы стоимостного анализа процессов (ABC - activity-based costing) и динамические методы имитационного моделирования.

Главная категория методики EVA - экономическая добавленная стоимость (Economic value added). Она определяется как разность между чистой прибылью организации после уплаты налогов и стоимостью капитала организации. Стоимость капитала определяется на основе ставки доходности капитала. Таким образом, показатель EVA отражает способность предприятия получить дополнительный доход от своей деятельности по сравнению с ситуацией, при которой предприятие было бы продано, а полученный капитал передан в другие проекты под некоторую ставку доходности. [2]

Несмотря на финансовое содержание EVA, с его помощью можно сопоставлять отдельные участки бизнеса и выявлять нерентабельные подразделения за счет построения дерева образования добавленной стоимости, контроля целей и определения ответственных за результаты.

Согласно этой методике, во всех бизнес-процессах можно выделить две составляющие - ту, которая добавляет ценности продукту, и ту, которая не увеличивает его потребительскую ценность. Данный критерий увеличения составляющей добавления ценности бизнес-процесса зачастую используют как основу для совершенствования бизнес-процессов. В целом, анализ добавленной стоимости процесса должен определить соотношение рыночной стоимости и фактически понесенных затрат на производство продукта, т.е. добавленная стоимость определяется как разность между стоимостью продукта после обработки и стоимостью до обработки.

Для оценки бизнес-процессов, добавляющих экономическую ценность (затраты), на отдельном бизнес-процессе эту добавленную ценность можно выразить в виде удельного показателя.

Данная методика применима лишь для оценки основных бизнес-процессов, а также процессов развития предприятия. Довольно сложно применить данный подход для оценки результативности обеспечивающих бизнес-процессов сельскохозяйственной организации, в которые входят процессы, не участвующие напрямую в образовании добавленной стоимости, в частности, это кормопроизводство, ветеринарное обслуживание, ремонт и ТО техники и т.п.

Методология Tableau of bord - одна из самых старых комплексных методологий управления предприятием и его эффективностью. Комплексность данной методики определяется использованием, наряду с финансовыми, нефинансовых показателей. В основе данного подхода лежит построение иерархического дерева показателей через их декомпозицию. На нижних его уровнях используются нефинансовые показатели, которые по мере приближения к вершине преобразуются в финансовые. Все показатели делятся, помимо финансовой принадлежности, на целевые (или стратегические) и функциональные. Еще одно важное условие построения дерева показателей - это использование на верхних уровнях дерева в основном целевых показателей, на нижнем и среднем уровнях - функциональных показателей, отражающих результат конкретных действий. Важный параметр функциональных показателей - это их измеримость в количественном выражении.

Несмотря на ряд преимуществ, таких как возможность проводить оценку управленческого процесса на каждом уровне и объединять стратегические цели предприятия с его операционными результатами, строить более разнообразные и гибкие системы показателей эффективности, данная методология имеет существенный недостаток - затруднение в создании определенного равновесия в системе показателей.

Вместе с тем, методологию Tableau of bord достаточно просто применить в практике управления сельскохозяйственной организацией. Для придания системе определенного равновесия можно дополнить данную методику инструментами качественного анализа, в частности, на основе экспертных оценок сбалансировать систему показателей, чтобы не допустить перекоса в ту или иную сферу.

Указанный выше недостаток был устранен в другой известной и более широко применяемой методике - BSC (Balanced Scorecard - сбалансированная система показателей), созданной Нортон и Капланом. Данная система представляет собой иерархи-

ческую систему как финансовых, так и нефинансовых показателей, которая позволяет объединить стратегические цели предприятия и показатели ее деятельности.

Принципиальным новационным отличием BSC от предшественниц стало разделение деятельности предприятия по четырем направлениям или проекциям: финансовой, клиентской (как предприятие выглядит со стороны клиентов), внутренних процессов (эффективность ключевых процессов) и персонала (его культура, обучение и развитие). Кроме того, важным принципом построения системы было то, что три нефинансовые группы показателей ставились на одну ступень с финансовыми, и ни один из показателей не признавался более значимым. Именно в этом и основная сущностная характеристика данной системы, определяющая ее как "сбалансированную". При этом основной упор делается на количественную оценку всех, в том числе и нефинансовых, показателей.

Вторым новшеством стали разработанные инструменты формализации причинно-следственных связей между показателями эффективности и стратегическими целями предприятия при помощи стратегических карт, целей, показателей производственно-экономической деятельности, стратегических инициатив. Кроме того, были введены показатели, применяемые после некоторого этапа деятельности компании как контрольные точки, что позволяло провести прогнозные расчеты результатов деятельности организации в будущем.

Применение данной методики в сельскохозяйственной организации в первоначальном виде весьма затруднено в первую очередь из-за сложности проведения расчетов по таким направлениям, как клиентская эффективность и оценка персонала. Так как сельскохозяйственные предприятия в основном производят сырье, то отношения с потребителями – перерабатывающими предприятиями носят зачастую долгосрочный характер. Смена канала реализации продукции происходит довольно редко, поэтому клиентская оценка будет основана на анализе малого количества потребителей и, соответственно, ее результаты не могут выявить нерентабельные и нерезультативные бизнес-процессы.

Оценка персонала ограничивается показателем производительности и трудоемкости труда. Для оценки персонала с позиции качества выполнения работ в основном применяют методы наблюдения (хронометраж, фотография рабочего дня) и субъективные оценки руководителей процессов.

Еще одной популярной методикой оценки эффективности системы бизнес-процессов является метод стоимостного анализа процессов (ABC - activity-based costing). Данная методика предполагает калькуляцию и планирование затрат по объекту на основе определения и сложения затрат на деятельность, осуществляемую этим объектом [1]

Данная методика имеет значительный недостаток, заключающийся в том, что процесс чаще всего осуществляется несколькими различными подразделениями, поэтому довольно сложно получить достоверную информацию о затраченных ресурсах и полученной прибыли.

Обобщение различных методик позволяет в качестве современного инструмента для решения задачи оценки эффективности бизнес-процессов предложить методический подход, объединяющий два метода: ABC-анализ (Activity Based Costing) и Balanced Scorecard. Применительно к сельскохозяйственной организации BSC-система сбалансированных показателей должна основываться на выделении и классификации показателей в рамках четырех проекций: производство, персонал, финансы, система управления, представляющих собой измеримый формат достижения целей бизнес-процессов и определения целевых значений, являющихся количественным выражением уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

Перед проведением оценки эффективности бизнес-процессов следует выделить бизнес-процессы с использованием критерия декомпозиции бизнес-процессов, которым должен являться критерий – отрасль/продукт. Применение данного критерия обусловлено тем, что для сельскохозяйственных организаций характерно преобладание бизнес-процессов производственного характера.

Цель оценки эффективности бизнес-процессов заключается в определении бизнес-процессов, имеющих большое значение для получения прибыли, а также выявление неэффективных процессов, наиболее нуждающихся в совершенствовании.

Задачи оценки:

- выделение проблемных бизнес-процессов;
- определение наиболее доходных бизнес-процессов;
- выбор мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов;
- контроль уровня издержек и снижение косвенных расходов;
- выявление узких мест в деятельности предприятия;

- повышение производительности труда работников управления;
- контроль достижения стратегических целей.

Принципы оценки:

- минимальность – необходимо небольшое число показателей;
- полезность для прогнозирования – использование нефинансовых показателей для определения эффективности, а финансовых – в качестве лаговых;
- комплексность – показатели должны охватывать все бизнес-процессы;
- стабильность - смена показателей должна осуществляться постепенно.

Прежде чем переходить к оценке эффективности и результативности бизнес-процессов, необходимо построить функционально-информационные модели бизнес-процессов, которые будут включать следующие параметры:

- производительность труда и трудоемкость бизнес-процесса;
- функционально-стоимостной анализ эффективности бизнес-процесса;
- оценка себестоимости производства продукции;
- мониторинг выполнения процессов [3].

Выбор и определение системы методов оценки зависит во многом от возможностей и компетенции управленческих работников самой организации.

При разработке методической базы оценки эффективности бизнес-процессов необходимо использовать комплексный подход, суть которого применительно к проблеме выделения и анализа бизнеса состоит в комплексном представлении производственной деятельности, определении, структуризации и выделении приоритетных целей и задач системы бизнес-процессов.

Для того чтобы получить в процессе оценки результат, адекватный реальности, следует иметь в виду, что при оценке эффективности осуществления бизнес-процессов следует учитывать и качество работы исполнителя, а также владельца бизнес-процесса.

В связи с этим, следует определить такой показатель эффективности, на основе которого можно сравнить характеристики бизнес-процесса с наилучшими «эталонным» показателями. Обычно выбираются показатели экономического (издержки, прибыль и т.д.) или технологического (производительность, энергоемкость, материалоемкость и т.д.) содержания.

Важно при формировании системы показателей учесть возможность ее применения для расчета эффективности мероприятий по

совершенствованию бизнес-процессов. Поэтому в данную систему следует включать такие показатели, как прибыльность, эффективность, стоимость процесса, производительность.

Показатель рентабельности (прибыльности) характеризует результативность бизнес-процесса с позиции выгодности для данного предприятия путем сопоставления доходов и издержек.

Показатель производительности определяет величину выхода продукции (услуг) данного бизнес-процесса при определенных затратах ресурсов в результате протекания одного бизнес-процесса в единицу времени.

При расчете результативности бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях необходимо учитывать влияние различных внешних и внутренних факторов, которые определяют прогноз развития бизнес-процессов в будущем.

К внутренним факторам можно отнести следующие факторы: квалификация персонала, а именно управленческих работников; концентрация и специализация производства; внедрение инноваций (новой техники, технологии и т.д.); мобильность и оперативность производственной структуры в принятии решений; система учета и контроля затрат и т.д.

К внешним факторам, влияющим на результативность бизнес-процессов в сельскохозяйственной организации, относятся: направления и объемы господдержки сельского хозяйства; технико-технологическое обеспечение; развитие НТП; система налогообложения и кредитования; доступ к рынкам ресурсов; развитие процессов кооперации и интеграции и пр.

В целом, алгоритм проведения оценки эффективности бизнес-процессов предприятия включает представленные ниже этапы.

Первый этап должен включать комплексный качественный и количественный анализ деятельности сельскохозяйственной организации.

Второй этап заключается в выделении бизнес-процессов управления, развития и декомпозиции основных бизнес-процессов сельскохозяйственной организации на основе критерия отрасль-продукт.

Третий этап представляет собой формирование системы показателей по каждому виду бизнес-процесса на основе экспертных оценок и факторного анализа.

Формирование системы показателей должно осуществляться в рамках четырех проекций: производство, финансы, персонал и система управления (рисунок 1)

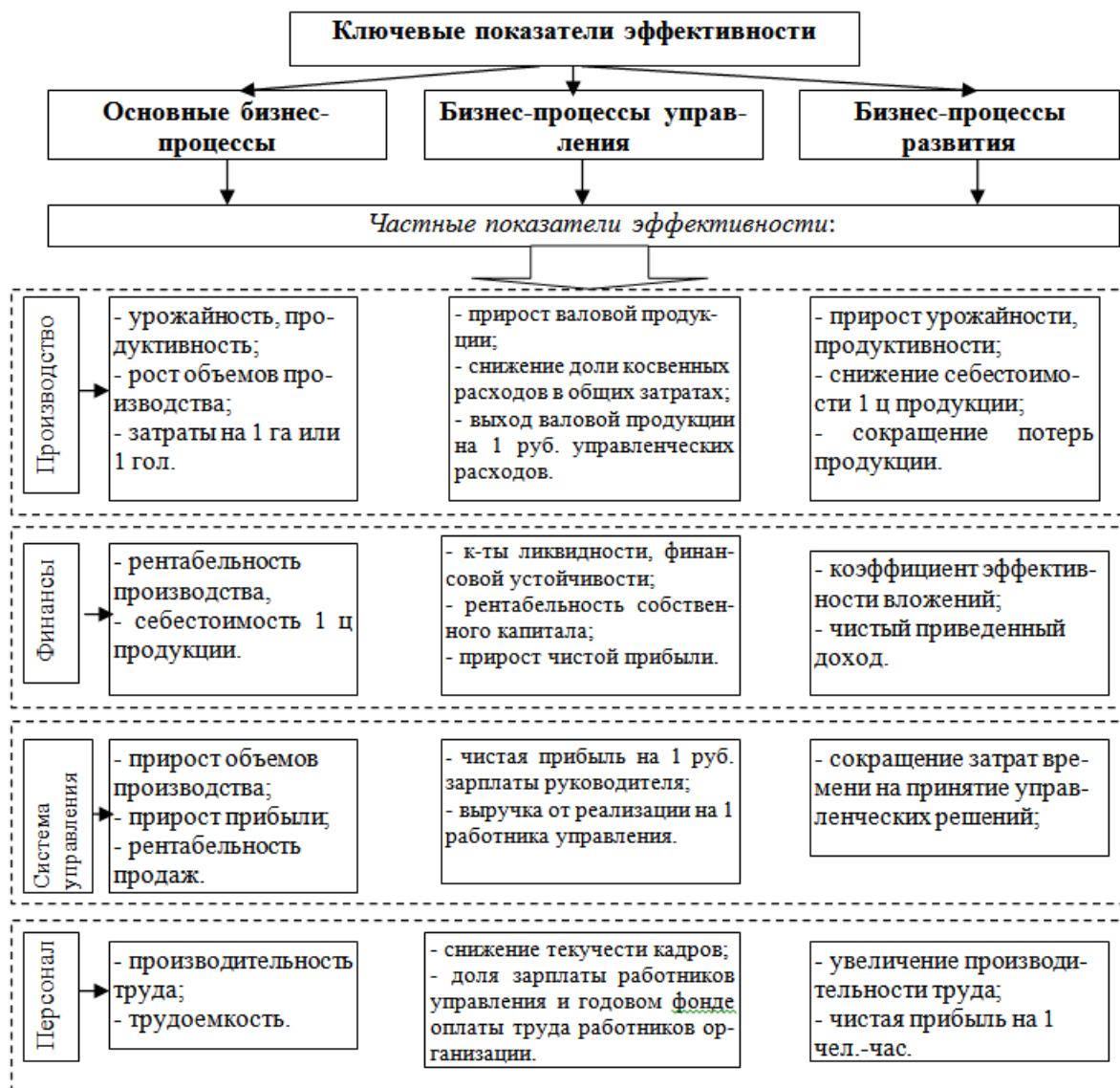


Рисунок 1 - Система показателей эффективности бизнес-процессов

На четвертом этапе проводится системная диагностика бизнес-процессов предприятия, которая позволяет установить качественные и количественные характеристики, определяющие степень эффективности управления функциями и процессами предприятия.

Пятый этап заключается в выявлении наиболее проблемных бизнес-процессов, нуждающихся в дальнейшем совершенствовании.

На основе проведенной диагностики проводится формализация проблемы и выявление причин неэффективного управления функциями и процессами предприятия, а также факторов, обуславливающих появление этих причин.

Предложенная система ключевых показателей эффективности идентифицирует бизнес-процессы, подлежащие усовершенствованию

и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ.

Результаты проведенной комплексной оценки бизнес-процессов будут являться базой для моделирования бизнес-процессов и определения мероприятий по их совершенствованию.

ЛИТЕРАТУРА

1 Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. Репин, В. Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 544 с.

2 Усков, А.Е. . Эффективность бизнес-процессов в электросетевой компании [Электронный ресурс] / А.Е. Усков, Б.И. Шевченко. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/>

effektivnost-biznes- protsessov-v-elektrosetevoy-kompanii. - Загл. с экрана.

3 Сосунова, Л.А. Оценка результативности и эффективности бизнес-процессов инновационного предприятия [Текст] / Л.А. Сосунова, Е.А. Серпер // Вопросы экономики и права. - 2011. - №3.

REFERENCES

1 Repin, V. Process approach to management. Business process modeling [Text] / V. Repin, V. Eliferov. – M.: Mann, Ivanov & Ferber, 2012. – 544 p.

2 Uskov, A.E. Efficiency of business processes in the grid company. [Electronic resource] / A.E. Uskov, B.I. Shevchenko. – Access mode: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-biznes-protsessov-v-elektrosetevoy-kompanii>. - Title screen.

3 Sosunova, L.A. Evaluation of the effectiveness and efficiency of business-processes of innovation enterprise [Text] / L.A. Sosunova, E.A. Serper // Economy and law. - 2011. - № 3.