

УДК 657.1

КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС–ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ

Н.И. Климкович

Государственный институт управления и социальных технологий БГУ,
nadin1982@list.ru

Повышение требований по обеспечению выживаемости, необходимость адекватного и быстрого реагирования в критической ситуации ставит организации перед проблемой поиска новых спо-

собов, методов и технологий управления, обеспечивающих стабильное и экономически оптимальное функционирование управленческих процедур в системе управления.

Решение данной проблемы обеспечивает внедрение в организации процессного подхода, суть которого заключается в том, что при постановке задач и оценке эффективности акцент переносится с функциональных подразделений организации на бизнес–процессы – совокупность различных видов деятельности, вместе создающих результат, имеющий ценность, как для самой организации, так и для ее потребителей и заказчиков.

Система бизнес–процессов подразумевает построение клиент–ориентированной структуры управления, с использованием центров ответственности, где каждое функциональное подразделение является поставщиком и потребителем услуг, имеет как внешних, так и внутренних потребителей, в результате приводящих к необходимости управления бизнес–процессами организации. При этом, в большинстве своем процесс управления бизнес–процессами рассматривают как самостоятельный, включающий четыре подпроцесса [2, с. 49]: стратегия процессов, проектирование процессов, реализация процессов и контроллинг процессов.

Управление бизнес–процессами представляет собой последовательное, цикличное применение всех вышеуказанных процессов ко всем бизнес–процессам организации, позволяющее совершенствовать как структуру самих бизнес–процессов, так и организации в целом. Одним из основных элементов рассматриваемой цепочки является контроллинг бизнес–процессов, обусловленный необходимостью в системной интеграции и координации различных аспектов управления бизнес–процессами организации.

Контроллинг бизнес–процессов представляет собой ориентированную на достижение целей интегрированную систему информационно–аналитической и методической поддержки руководителя и владельцев бизнес–процессов в процессе планирования, учета, анализа, координации и регулирования, контроля и надзора, и принятия управленческих решений по всем ключевым бизнес–процессам организации [1, с. 8].

Целью формирования и функционирования системы контроллинга бизнес–процессов является повышение результативности и эффективности бизнес–процессов путем:

- определения ключевых бизнес–процессов и устранения «узких мест»;
- сокращения длительности принятия управленческих решений и повышения их качества в результате удовлетворения информационной потребности владельцев бизнес–процессов о результативности и эффективности бизнес–процессов.

Для достижения поставленной цели разрабатывается методика анализа результативности и эффективности бизнес–процессов при формировании системы контроллинга в организации. При этом, согласно [4, с. 8], результативность представляет собой степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Исследуя уровень результативности и эффективности приоритетных бизнес–процессов организации необходимо определить набор однозначных критериев, представленных системой ключевых показателей, позволяющих, не только четко формулировать цели процесса, но и отслеживать степень их достижения.

Согласно СТБ ИСО 9000:2006 [4] оценка процесса должна производиться по трем группам показателей: процесса, продукта процесса, удовлетворенности потребителей процесса. Кане М.М. и др. в [5, с. 175] приводят пример таких показателей (таблица 1), при этом отмечая необязательность применения всех приведенных показателей для оценки одного процесса.

Таблица 1 – Показатели необходимые для оценки процесса

Показатели	Стоимостные показатели	Показатели времени	Технические показатели
Процесса	Суммарные затраты на объем производства	Длительность цикла обработки заявки потребителя	Число сотрудников; % несоответствующей продукции
Продукта процесса	Цена продукта	Срок годности	Технические параметры продукта
Удовлетворенности потребителей процесса	Рост объема продаж по одному потребителю	Длительность использования продукта	Число жалоб

В дополнение к перечисленным выше показателям Кане М.М. и др. в [5, с. 175] указывают характеристики процессов, которые целесообразно использовать для их оценки (таблица 2).

Таблица 2 – Дополнительные характеристики процессов, используемые для их оценки

Характеристика процессов	Показатели оценки
Сроки	Время прохождения и реализации заказа, время выпуска единицы продукции, время рассмотрения претензии или рекламации, коэффициент добавленной ценности и т.п.
Уровень дефектности	Применительно к входному контролю и закупаемой продукции, внутрипроизводственной деятельности, предъявлению продукции на окончательный контроль и испытания и т.п.
Финансовые показатели	Себестоимость, объем продаж в стоимостном выражении, объем продаж, приходящихся на 1 работающего, издержки, затраты на устранение дефектов по видам работ, уровень запасов комплектующих и материалов на складе, норматив запаса готовой продукции, число повторных обращений потребителей для приобретения продукции и т.п.

С другой стороны Трунова Е.В. всю совокупность процессных показателей разделяет на две группы [6, с. 23] (таблица 3):

- ключевые показатели результативности и эффективности бизнес–процессов;
- ключевые показатели хода бизнес–процессов.

Таблица 3 – Виды показателей, применяемых в контроллинге бизнес–процессов

Показатель	Характеристика показателя
Ключевые показатели результативности и эффективности бизнес–процессов	Позволяют оценить, полученные результаты по итогам реализации бизнес–процессов и насколько эффективно использованы ресурсы, вовлеченные в бизнес–процессы
Ключевые показатели хода бизнес–процессов	Позволяют оперативно управлять ходом бизнес–процессов. Устанавливаются для каждого этапа бизнес–процессов и тех операций (функций), выполнение которых недолжным образом имеет существенные последствия для дальнейшей реализации бизнес–процессов. В составе преобладают временные показатели длительности отдельных этапов бизнес–процессов

В свою очередь Коптелов А. и Беркович В. рассчитываемые ключевые показатели результативности разделяют на три группы [3]:

- ключевые показатели результативности, зависящие от времени (время выполнения процесса, частота обработки);
- ключевые показатели результативности, зависящие от затрат (затраты/доли затрат при выполнении процессов на основе стандартов производительности);
- ключевые показатели результативности, связанные с качеством (количество процессов, ошибки в выполнении процесса, качество своевременного выполнения процесса).

Выявление отклонения фактического значения ключевых показателей хода бизнес–процессов от нормативного значения, в ходе текущего мониторинга бизнес–процессов, позволяет оперативно реагировать на возникшую ситуацию и не допускать неблагоприятного отклонения соответствующих ключевых показателей результативности и эффективности бизнес–процессов либо снижать потери результативности и эффективности, если они неизбежны [6, с. 24].

Оценка результативности процесса проводится сравнением его запланированных и достигнутых показателей, при этом достигнутый показатель должен быть больше запланированного, если показатель улучшается с его увеличением, и наоборот, запланированный показатель должен быть больше достигнутого, если показатель улучшается с его уменьшением. Об эффективности процесса судят по уровню затрат на его реализацию в абсолютных и относительных единицах [5, с. 175–176].

По итогам оценки результативности и эффективности бизнес–процессов принимаются решения о необходимости корректирующих и предупреждающих действий по их улучшению, содержащие [5, с. 176]:

- стратегию и методы улучшения каждого выбранного для улучшения процесса, проект улучшения с указанием исполнителей, ресурсов, сроков, способов оценки результатов;
- менеджмент процессов с целью оценки эффективности улучшения, придания ему непрерывного характера, закрепления результатов, распространения опыта улучшений на все процессы организации.

Следовательно, контроллинг играет значительную роль в системной интеграции различных аспектов управления бизнес–процессами, в рамках которого осуществляется сбор, систематизация и анализ сведений о выполняемых бизнес–процессах. Вследствие этого особенностью контроллинга бизнес–процессов является его направленность на перспективу, на поиск путей дальнейшего развития организации и совершенствования бизнес–процессов на базе анализа ключевых показателей результативности и эффективности бизнес–процессов и ключевых показателей хода бизнес–процессов. Контроллинг бизнес–процессов позволяет руководящему звену организации видеть актуальную картину происходящего как в организации в целом, так и в ее структурных подразделениях. Анализ информации, поступающей из системы контроллинга бизнес–процессов, позволяет оперативно и своевременно предотвращать развитие нежелательных тенденций, а владельцам бизнес–процессов – отслеживать текущее выполнение бизнес–процессов, анализировать «узкие места» и производить оперативные вмешательства для более эффективного использования ресурсов организации. Формирование системы показателей бизнес–процессов и накопление базы данных о ходе бизнес–процессов в прошлом дает возможность, как руководящему звену, так и владельцам бизнес–процессов, документирования непрерывного улучшения бизнес–процессов, сравнительного сопоставления бизнес–процессов и их показателей, объективно представлять о результативности принимаемых ими управленческих решений.

Список использованных источников:

1. Борисенко, И. Л. Методика анализа результативности бизнес–процессов при формировании системы контроллинга на инновационном предприятии / И. Л. Борисенко, Н. Н. Кудрявцева // ИнВестРегион. – 2009. – № 1. – С. 8–13.
2. Гераськин, С. Автоматизированный контроллинг процессов с помощью систем сбора и анализа КПП / С. Гераськин // ИнфорМост. – 2008. – № 1. – С. 48–51.
3. Коптелов, А. Разработка системы контроллинга бизнес–процессов для энергетических компаний / А. Коптелов, В. Беркович // businessprocess.narod.ru [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: <http://businessprocess.narod.ru/index24.htm>. – Дата доступа: 19.01.2013.
4. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: СТБ ИСО 9000–2006. – Введ. 15.11.06. – Минск: Госстандарт Респ. Беларусь: Белорус. Гос. Ин–т стандартизации и сертификации, 2006. – 26 с.
5. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. Пособие / М. М. Кане [и др.] – СПб.: Питер, 2008.
6. Трунова, Е. В. Место контроллинга в цикле управления бизнес–процессами / Е. В. Трунова // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 5 (170). – С. 19–24.