

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ИЗВЕСТИЯ

**Юго-Западного
государственного
университета**

**Серия
Экономика. Социология. Менеджмент**

**Том 7
№ 4 (25)**

Курск 2017



2017. Т. 7, № 4 (25)

Научный рецензируемый журнал

Основан в 2011 г.

Выходит четыре раза в год

Учредитель: ФГБОУ ВО «Юго-Западный
государственный университет»

Журнал зарегистрирован Федеральной
службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций (ПИ №ФС77-44617
от 15.04.11).

Журнал «Известия Юго-Западного
государственного университета.
Серия Экономика. Социология.
Менеджмент» включен в перечень
ведущих научных журналов ВАК
Минобрнауки России 01.12.2015 г.
по группам научных специальностей:
08.00.00 – экономические науки,
09.00.00 – философские науки,
22.00.00 – социологические науки

Журнал "Известия Юго-Западного государ-
ственного университета. Серия Экономика.
Социология. Менеджмент" индексируется в
международной базе данных Ulrichsweb
(Ulrich's Periodicals Directory)

Редакционная коллегия

С. Г. Емельянов (главный редактор),
д-р техн. наук, профессор, ректор ЮЗГУ;
Ю. В. Вертакова (заместитель главного
редактора), д-р экон. наук, профессор, ЮЗГУ;
И. А. Асеева, д-р филос. наук, профессор;
А. В. Бабкин, д-р экон. наук, профессор;
Н. Г. Багаутдинова, д-р экон. наук,
профессор;
Б. Д. Беспарточный, д-р социол. наук,
профессор;
С. Д. Бодрунов, д-р экон. наук, профессор;
В. Г. Буданов, д-р филос. наук, профессор;
Е. Г. Гребенщикова, д-р филос. наук,
профессор;

ИЗВЕСТИЯ

ЮГО-ЗАПАДНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА

Серия Экономика. Социология. Менеджмент

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И МЕХАНИЗМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ	8
<i>Мантуров Д. В.</i>	
Принципы и подходы к реализации региональной промышленной политики на федеральном уровне.....	8
<i>Бодрунов С. Д., Боровков А. В.</i>	
Новое индустриальное развитие и модернизация производственных систем российской промышленности.....	19
<i>Вертакова Ю. В.</i>	
Развитие системы индикативного и стратегического планирования при реализации государственной экономической политики на всех уровнях управления.....	30
<i>Шманев С. В.</i>	
Формирование государственной инновационно направленной промышленной политики в условиях модернизации экономики (институциональный подход).....	57
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	64
<i>Никитина Л. М., Борзаков Д. В.</i>	
Анализ стейкхолдеров в реализации корпоративной социальной ответственности.....	64
<i>Шаныгин С. И.</i>	
Инструментарий управления продолжительностью проекта в территориально-распределенной организации.....	73
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ	83
<i>Келеш Ю. В., Бессонова Е. А.</i>	
Социально-экономическая система региона: структурные особенности и структурное управление.....	83
<i>Беляева Е. С., Белоусова Л. С.</i>	
Анализ развития региональной банковской системы.....	91
<i>Арумова Е. С., Битарова М. А.</i>	
Проблемы и перспективы межрегиональной кооперации в области развития особо охраняемых природных территорий.....	99
<i>Ваганова О. В., Чистникова И. В., Бондарева Я. Ю.</i>	
Развитие строительной отрасли в контексте обеспечения экономической безопасности региона.....	106

В. М. Давыдов, д-р экон. наук, профессор,
член-корреспондент РАН;

В. В. Зотов, д-р социол. наук, профессор;

И. В. Минакова, д-р экон. наук, профессор;

В. А. Плотников, д-р экон. наук, профессор;

Б. Г. Преображенский, д-р экон. наук,
профессор;

И. Е. Рисин, д-р экон. наук, профессор;

И. А. Халий, д-р социол. наук, профессор;

А. В. Харламов, д-р экон. наук, профессор;

Е. В. Харченко, д-р экон. наук, профессор

Адрес редакции:

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Телефоны: (4712) 22-25-26

Факс: (4712) 50-48-00.

E-mail: rio_kursk@mail.ru

Оригинал-макет подготовлен А. Е. Серебряковой

Подписано в печать 20.12.17. Формат 60×84/8.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 41,0.

Тираж 1000 экз. Заказ 96. Цена свободная.

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

**Плата с аспирантов за публикацию
не взимается.**

**Подписной индекс журнала
«Известия Юго-Западного государственного
университета. Серия Экономика.
Социология. Менеджмент»
44284 в объединенном каталоге
«Пресса России»**

Ланская Д. В., Волкова Л. И.

Разработка модели структуры регионального сектора
экономики знаний Краснодарского края.....117

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ.....127

Гуров В. И., Белимова Е. А.

Комплексная оценка эффективности управления
ресурсным потенциалом предприятий хлебопекарной
промышленности.....127

Лыгина Н. И., Рудакова О. В., Алексахин А. Н., Терехова Л. А.

Информационно-коммуникационные технологии
как средство повышения эффективности управления
промышленным предприятием.....136

Капнинова О. С., Полянин А. В.

Побочная продукция пищевой промышленности в фокусе
рыночной перспективы.....149

Шманева Л. В.

Виды неопределенности при принятии решений
и управление возникающими инвестиционными рисками
на промышленном предприятии.....159

Лю Ч., Крыжановская О. А.

Стратегическое управление рисковыми ситуациями
в организации при реализации проектного подхода.....165

Данилкин И. А.

Разработка и внедрение системы измерения
производительности труда на предприятии стройиндустрии....175

ФИНАНСОВАЯ, НАЛОГОВАЯ И ДЕНЕЖНО- КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА.....187

Ткачева Т. Ю., Белоусова С. Н., Афанасьева Л. В.

Налоговые льготы как инструменты налогового
стимулирования.....187

Трусова Н. С.

Мировой опыт выявления и противодействия уклонению
от уплаты налогов.....194

Алексеева В. В., Ковалева А. А.

Методика оценки эффективности дизайна внутреннего
контроля в системе бухгалтерского учета.....203

Обухова А. С., Коренева А. С., Коренева Ан. С.

Проблемы и перспективы развития современного страхового
рынка в условиях кризиса.....211

Полянская Н. М.

Аналитические приемы в управлении прибылью
и рентабельностью коммерческого банка.....218

Приходченко О. С., Беляева Е. С.

Методические подходы к оценке сбалансированности
местных бюджетов.....228

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ОБРАЗОВАНИЕМ.....235

Харченко Е. В., Широкова Л. В., Юрьева М. А.

Факторы формирования высококонкурентного сегмента
рынка образовательных услуг Курской области.....235

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА.....	245
<i>Килимова Л. В.</i>	
Практики гражданского общества через призму социальной активности личности.....	245
<i>Шульгина Н. П., Осадчих Т. А.</i>	
Имидж территориальных субъектов в современном информационном пространстве (на примере Курской области).....	255
<i>Каменский Е. Г.</i>	
Новая стратификация «технообщества».....	264
<i>Кузьмина В. М.</i>	
Миграционный кризис в Германии в 2015–2016 годах.....	271
ФИЛОСОФСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИРОДЫ, ОБЩЕСТВА, ЧЕЛОВЕКА	281
<i>Абаджи О. В.</i>	
Временное и вечное: российская история в православной гимнографии.....	281
НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ	288
<i>Новаченко Ю. Ф.</i>	
Адаптация сбалансированной системы показателей для предприятий сахарной промышленности с помощью факторного анализа.....	288
<i>Колб А. А.</i>	
Оценка качества бизнес-процессов организации: методические решения.....	296
<i>Елисеев Д. П., Гукасов Д. С., Коновалов С. А.</i>	
Методические аспекты управления эффективностью предпринимательской деятельности в регионах.....	308
<i>Григорян А. Р.</i>	
Информатизация процедур «управления по результатам» в органах власти.....	318
<i>Соколова Ю. И.</i>	
Совершенствование взаимодействий участников проектной команды при формировании портфеля заказов.....	327
<i>Быков А. И.</i>	
Ключевые проблемы реализации консалтинговых услуг в условиях международного транспортного проекта «черноморское кольцо».....	336
<i>Голофаст А. В.</i>	
Метаморфозы цифровой реальности.....	344
К сведению авторов.....	353

А. А. Колб, аспирант, Полесский государственный университет (Пинск, Республика Беларусь)
(e-mail: stasikkolb@mail.ru)

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

В условиях непрерывных изменений, протекающих во внутренней и внешней среде организации, происходит перманентный процесс накопления противоречий между качеством сложившихся бизнес-процессов, с одной стороны, и новыми требованиями к их результативности – с другой. В этой связи методические решения по оценке качества бизнес-процессов должны быть включены в повседневный инструментарий менеджмента организации. Предложенная автором логическая модель оценки и повышения качества бизнес-процессов является новой интерпретацией целевого подхода применительно к предмету исследования. Детерминированная связка «цель-результат» разворачивается в многоуровневую последовательность циклов, каждый из которых может быть представлен причинно-следственными связями типа «цель» – «процессы» – «ресурсы» – «результат». Это придает единство и целевую направленность предложенным методическим решениям, представленным в форме алгоритмов оценки и улучшения качества бизнес-процессов.

Отдельно рассмотрено понятие качества бизнес-процессов, проводятся линии его разграничения с понятиями производственного процесса и бизнес-процесса. Раскрывается взаимосвязь между уровнями управления качеством и построена логическая цепочка: управление качеством продукции – управление качеством производства – управление качеством бизнес-процесса. Обосновывается идея о том, что существуют три показателя, которые составляют качество бизнес-процесса – стоимость, результативность и затраты времени, являющиеся факторами первого порядка. Во взаимосвязи с ними выделены индикаторы уровня качества бизнес-процессов (факторы второго порядка) и критерии к ним.

Основным результатом предпринятого автором исследования является разработка логической модели оценки качества бизнес-процессов и последующее наполнение этой схемы процедурами оценки и оптимизации многоуровневой конструкции целей, индикаторов их результативности, а также решаемых задач и задействованных ресурсов. В статье приведен пример оценки качества бизнес-процессов на основании предложенных показателей, выбрав за базу одно из ведущих предприятий легкой промышленности Республики Беларусь. Практическая значимость заключается в востребованности и приемлемости предложенных методических решений в менеджменте организаций.

Ключевые слова: бизнес-процесс, качество бизнес-процесса, бизнес-цель, логическое обоснование, оценка качества, показатели оценки качества, методические рекомендации.

Ссылка для цитирования: Колб А. А. Оценка качества бизнес-процессов организации: методические решения // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7, № 4(25). С. 296–307.

Многие предприятия из года в год сталкиваются с проблемой низкой эффективности. Безусловно, результативность деятельности находится в зависимости от множества внешних факторов, однако низкий ее уровень – серьезный повод сосредоточиться на внутренней среде организации и качестве ее бизнес-процессов. В условиях непрерывных изменений, протекающих во внутренней и внешней среде организации, происходит перманентный процесс накопления противоречий между качеством сложившихся бизнес-процессов, с одной стороны, и новыми требованиями к их результативности – с другой. В этой связи методические решения по оценке качества бизнес-процессов должны быть включены в повседневный ин-

струментарий менеджмента организации. Анализ, оценка качества и последующая оптимизация внутренних бизнес-процессов создают новые возможности для компании повысить результативность деятельности [1; 2].

Подавляющее большинство организаций в попытке повысить свою конкурентоспособность и освоить новые ниши на рынке внедряют в свою деятельность систему управления качеством продукции. Однако при этом многие из них делают это непродуманно, не уделяя должного внимания и не видя взаимосвязь между управлением качеством продукции и управлением своими бизнес-процессами [1; 2; 3; 4].

Постановка менеджмента качества бизнес-процесса предполагает четкую

идентификацию его понятия. Сторонники процессного подхода трактуют бизнес-процесс весьма расширенно. Так, В. Г. Елиферов и В. В. Репин характеризуют бизнес-процесс как устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [5]. Автор концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер понимает под бизнес-процессом организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат [6].

Ф. Нордрик, одним из первых предложивший переориентацию структуры предприятия на процессы, характеризовал бизнес-процесс как один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), кото-

рые заканчиваются созданием продукта, необходимого клиенту [7]. Как мы считаем, приведенные выше трактовки бизнес-процесса могут быть распространены на производственный и технологический процессы. Так, производственный процесс представляет собой целенаправленное превращение (с помощью видов деятельности) исходного сырья и материалов (что является «входом») в готовый продукт (т.е. «выход») заданного свойства, пригодный для потребления (т.е. имеют ценность для потребителя).

Однако, по нашему мнению, трактовка понятия «бизнес-процесс» должна указывать не только на его общие с производственным и технологическим процессами черты, но и на отличия, особенности. Чтобы идентифицировать особенности бизнес-процесса, выделим точки сравнения его с производственным процессом (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение производственного процесса и бизнес-процесса

Точки сравнения	Бизнес-процесс	Производственный процесс
Проблематика	Кросс-функциональность, преодоление разобщенности между подразделениями	Исполняется в рамках производства и решает проблемы, возникающие только при производстве продукции
Цель	Достичь такого варианта выполнения работ, при котором будет достигнута наиболее эффективная работа организации	Сделать готовый продукт, пригодный для потребления
Гибкость	Изменения могут происходить так часто, как это необходимо (как того требуют бизнес-условия)	Четко регламентированную последовательность действий поменять проблематично
Составные части	Процедуры	Операции

Несомненно, помимо выделенных различий необходимо отметить, что сам бизнес-процесс тесно связан с производственным процессом, а его процедуры «сопровождают» производственно-технологические операции, выстраиваясь таким способом, который позволяет достичь необходимых показателей эффективности деятельности организации.

В связи с вышеизложенным можно утверждать, что в целях менеджмента трактовка бизнес-процессов нуждается в большей степени конкретизации. На наш взгляд, бизнес-процесс следует понимать как совокупность управленческих процедур, выполняемых в рамках организационной и производственно-технологической системы, обеспечивающих достижение не-

обходимых показателей эффективности деятельности организации, производящей продукцию, пригодную для потребления.

Управление качеством бизнес-процесса предполагает достижение определенной бизнес-цели, а именно: ожидаемой стоимости бизнес-процесса, ожидаемого времени и результативности его исполнения (рис. 1). Если в части результативности можно утверждать об общности целей управления качеством продукции и качеством бизнес-процессов: про-

изводство продукции требуемого потребителями качества, то в части затрат времени и стоимости бизнес-процесса мы выходим за пределы традиционных систем управления качеством продукции. Это позволяет нам утверждать, что бизнес-процессы организации шире производственного процесса, а управление качеством бизнес-процессов образует уровень, включающий управление качеством продукции и управление качеством производства (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь уровней управления качеством

Качество продукции и качество производства организации могут находиться на должном уровне, хотя она при этом терпит убытки – это одна из ситуаций, когда возникает необходимость оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов.

Для оценки уровня качества бизнес-процессов можно выделить такие показате-

ли, как стоимость процесса, затраты времени и результативность процесса, которые являются количественными индикаторами. Качественные индикаторы, приведенные нами в таблице 2, указывают на способы, посредством которых достигается оптимизация или выполняется реинжиниринг бизнес-процессов.

Таблица 2

Индикаторы уровня качества бизнес-процесса

Критерий	Как должно быть
<i>Регламентация</i>	
Формализация	Бизнес-процессы и их владельцы идентифицированы, структурированы, задокументированы
Актуализация	Бизнес-процессы совершенствуются, документация отражает их актуальное состояние
Унификация	Процедуры бизнес-процессов для организации максимально унифицированы

Окончание табл. 2

Критерий	Как должно быть
<i>Управляемость</i>	
Контролируемость ресурсов	Установлены ограничения на ресурсы (временные, трудовые, материальные и др.) как для цикла бизнес-процесса, так и составляющих его процедур
Оснащенность	Выделенных ресурсов достаточно для выполнения процедур бизнес-процесса
Авторизация	Для каждой из процедур и бизнес-процесса в целом установлены владельцы (ответственные исполнители)
<i>Измеримость результата</i>	
Измеримость результата	Для бизнес-процесса и составляющих его процедур установлены индикаторы результативности

Применительно к менеджменту бизнес-процессов целевой подход понимается нами как детерминированная связка «цель-результат», которая разворачивается в многоуровневую последовательность циклов, каждый из которых может быть представлен причинно-следственными связями типа «цель» – «процессы» – «ресурсы» – «результат» [8; 9; 10].

Любые изменения в организации должны приводить к долгосрочному повышению ее прибыльности и конкурентоспособности, т. е. частная цель каждого из многомерной матрицы бизнес-процессов должна в конечном итоге работать на общую цель. Для сопряжения целей бизнес-процессов всех уровней нами предлагается логическая схема оптимизации (реинжиниринга) бизнес-процессов, представленная в таблице 3.

Таблица 3

Логическая схема повышения качества бизнес-процессов

	Логика участия	Индикатор достижения цели, который можно объективно измерить	Источники и средства верификации	Предположения / возможные риски
Общие цели	Прирост эффективности функционирования организации за счет оптимизации (реинжиниринга) ее бизнес-процессов	1. Стоимость каждого бизнес-процесса. 2. Затраты ресурсов на каждый бизнес-процесс	Сопоставление стоимости и затрат времени бизнес-процесса до и после оптимизации	1. Возникновение определенных трудовых и финансовых затрат. 2. Сохранение сотрудниками инерционной модели поведения. 3. Риск превышения затрат по оптимизации бизнес-процесса над его стоимостью
Специальные (частные) цели	Повышение качества бизнес-процесса за счет оптимизации составляющих его процедур			
Способ достижения результата	Разработка рекомендаций для повышения качества бизнес-процессов			

	Логика участия	Индикатор достижения цели, который можно объективно измерить	Источники и средства верификации	Предположения / возможные риски
Задачи по достижению результату	Определение индикаторов достижения цели	Средства		Условия
	Анализ качества бизнес-процессов	1. Персонал. 2. Оборудование. 3. Материалы	Затраты	Доступ к информации о работе подразделения предприятия
	Оптимизация отдельных процедур бизнес-процессов		1. Трудовые. 2. Времени. 3. Материальные	

Для анализа уровня качества бизнес-процесса первоначально необходимо определить его составляющие, а именно: подпроцессы, процедуры, ответственных исполнителей. Приведем пример выделения бизнес-процесса для анализа его качества на одном из предприятий легкой промышленности. В деятельности предприятия исключительно важное значение имеет сбытовая логистика, в связи с чем остановимся на ней более подробно.

В бизнес-процессе сбыта на данном предприятии были выделены такие подпроцессы, как приемка продукции, ее комплектация и отгрузка.

Каждый подпроцесс имеет не только определенную продолжительность (T), но и общие затраты времени ($T_{\text{общ}}$).

Это связано с тем, что многие процедуры выполняются параллельно, таким образом, общие затраты времени всегда будут больше продолжительности выполнения бизнес-процесса. Данные о времени выполнения каждого подпроцесса были получены путем проведения хронометража.

Так, например, для каждой процедуры в подпроцессе приемки продукции имеются ответственные исполнители – 3 кладовщика с функцией руководства (рис. 2). В данном подпроцессе выполняется одна процедура ($N = 1$), время выполнения составляет $T = 5,9$ ч, тогда как все работы трех кладовщиков происходят параллельно, и общее время работы составит $T_{\text{общ}} = T_1 + T_1 + T_1 = 17,7$ ч.



Рис. 2. Процедуры подпроцесса «Приемка продукции»

В выделенном подпроцессе комплектации товара (рис. 3) владельцами процедур являются мастер, оператор и

три кладовщика с функцией руководства. Время выполнения процедур $T = 8$ ч, а общие затраты времени под-

процесса $T_{\text{общ}} = T_1 + T_2 + T_3 + T_3 + T_3 = 23,3$ ч.

Подпроцесс отгрузки товара, изображенный на рисунке 4, имеет трех от-

ветственных исполнителей, чье оперативное время составляет $T = 13,3$ ч, а общее время выполнения процедур $T_{\text{общ}} = T_1 + T_2 + T_3 = 18,7$ ч.

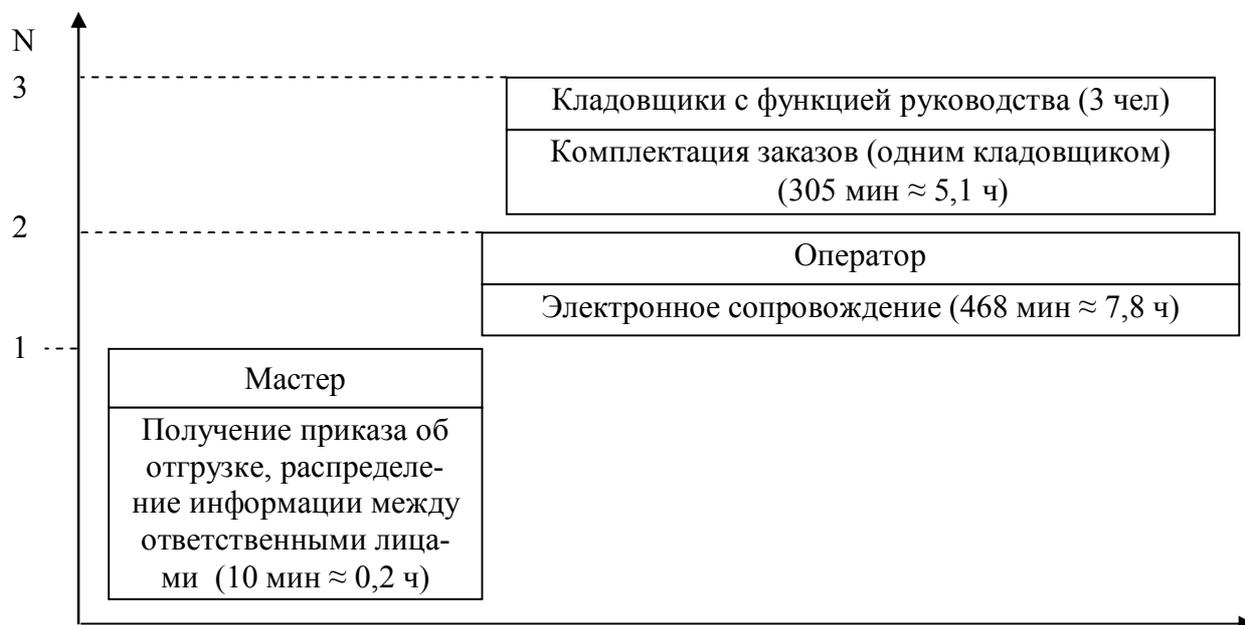


Рис. 3. Процедуры подпроцесса «Комплектация продукции»

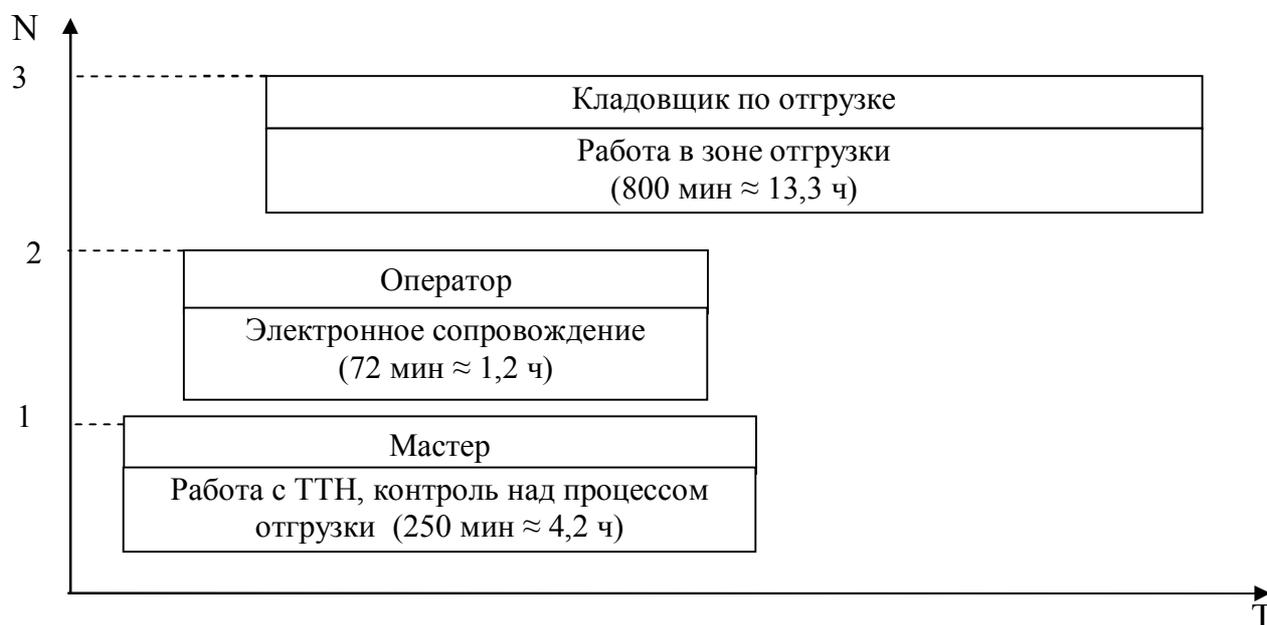


Рис. 4. Процедуры подпроцесса «Отгрузка заказа»

После определения составляющих бизнес-процесса производится поиск проблемных зон, которые затягивают его выполнение и снижают уровень качества. Разработка путей оптимизации проблемных зон и проведение мероприятий по их

устранению позволит провести дальнейший анализ качества бизнес-процесса и изменение его уровня.

Оценить качество бизнес-процесса можно при помощи расчета показателей выделенных индикаторов качества – сто-

имость, затраты времени и результативность. К таким показателям предлагаем относиться:

1) интегральный показатель стоимости бизнес-процесса

$$V_{\text{БП}} = \frac{\sum_{i=1}^n V_{\text{БП}i}^1}{\sum_{i=1}^n V_{\text{БП}i}^0}, \quad (1)$$

где $V_{\text{БП}i}^1$, $V_{\text{БП}i}^0$ – материальные затраты одной процедуры бизнес-процесса после проведения оптимизации и до проведения оптимизации соответственно;

2) интегральный показатель затрат времени бизнес-процесса

$$T_{\text{БП}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{\text{БП}i}^1}{\sum_{i=1}^n T_{\text{БП}i}^0}, \quad (2)$$

где $T_{\text{БП}i}^1$, $T_{\text{БП}i}^0$ – затраты человеко-часов на одну процедуру бизнес-процесса после проведения оптимизации и до проведения оптимизации соответственно;

3) для подсчета интегрального показателя результативности бизнес-процесса необходимо выделить основные коэффициенты оценки результативности:

– коэффициент количества процедур, входящих в бизнес-процесс:

$$K_{\text{проц}} = \frac{КП_{\text{ф}}}{КП_{\text{о}}}, \quad (3)$$

где $КП_{\text{ф}}$, $КП_{\text{о}}$ – фактическое и оптимальное количество процедур в БП;

– коэффициент количества работников, занятых при выполнении бизнес-процесса

$$K_{\text{раб}} = \frac{КР_{\text{ф}}}{КР_{\text{о}}}, \quad (4)$$

где $КР_{\text{ф}}$, $КР_{\text{о}}$ – фактическое и оптимальное количество работников, занятых в БП;

– коэффициент ошибок

$$K_{\text{ош}} = \frac{КП_{\text{опт}}}{КП_{\text{общ}}}, \quad (5)$$

где $КП_{\text{опт}}$ – фактическое количество процедур БП, требующих оптимизации; $КП_{\text{общ}}$ – общее количество процедур БП.

Для сравнения данные коэффициенты необходимо рассчитывать за два периода: до проведения мероприятий по повышению качества бизнес-процессов и после.

Интегральный показатель результативности бизнес-процесса ($P_{\text{БП}}$) выглядит следующим образом:

$$P_{\text{БП}} = \frac{\sum P_{\text{БП}i}^1}{\sum P_{\text{БП}i}^0}, \quad (6)$$

где $\sum P_{\text{БП}i}^1$, $\sum P_{\text{БП}i}^0$ – суммарное значение основных коэффициентов результативности бизнес-процесса после проведения оптимизации и до проведения оптимизации.

Так, итоговая модель расчета эффективности проведения мероприятий по повышению качества бизнес-процесса будет выглядеть следующим образом:

$$Q_{\text{БП}} = d_V (V_{\text{БП}}) + d_T (T_{\text{БП}}) + d_P (P_{\text{БП}}), \quad (7)$$

где d_V – удельный вес важности стоимости процедур бизнес-процесса для предприятия (в долях); d_T – удельный вес важности затрат времени на процедуры бизнес-процесса для предприятия (в долях); d_P – удельный вес важности показателей результативности процедур бизнес-процесса для предприятия (в долях).

При этом чем ближе $Q_{\text{БП}}$ к 1, тем с большей уверенностью можно говорить о высоком качестве бизнес-процесса.

Кроме измерителей конечного результата, целесообразно установить и измерители промежуточных результатов, т. е. выделенных факторов второго порядка. К ним относятся:

1) показатель регламентированности бизнес-процесса:

$$Y = \frac{\sum_{i=0}^n J_i^{\text{дост}}}{\sum_{i=0}^n J_i^{\text{необх}}}, \quad (8)$$

где $I_i^{\text{дост}}$ – количество достигнутых критериев регламентации для данного бизнес-процесса; $I_i^{\text{необх}}$ – количество необходимых критериев регламентации для данного бизнес-процесса для его оптимальной работы;

2) для оценки управляемости бизнес-процесса можно выделить следующие показатели:

– коэффициент оснащённости бизнес-процесса:

$$K_{\text{осн}} = \frac{e}{n}, \quad (9)$$

где e – количество имеющихся ресурсов бизнес-процесса (оборудование, приспособления); n – количество процедур бизнес-процесса;

– коэффициент авторизации:

$$K_{\text{авт}} = \frac{p}{n}, \quad (10)$$

где p – количество ответственных исполнителей бизнес-процесса; n – количество процедур бизнес-процесса.

Для сравнения желательно рассчитывать данные показатели до и после проведения оптимизационных мероприятий, что позволит выявить их эффективность.

Приведем пример оценки качества по индикаторам на основании рассмотренного бизнес-процесса сбыта. Насколько обозначенный бизнес-процесс на предприятии легкой промышленности в разрезе подпроцессов соответствует определенным нами критериям качества, рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4

Характеристика бизнес-процесса сбыта на предприятии легкой промышленности по качественным индикаторам

Критерий	Подпроцесс приемки	Подпроцесс комплектации	Подпроцесс отгрузки
<i>Регламентация</i>			
Формализация	Владельцы идентифицированы	Владельцы идентифицированы	Владельцы идентифицированы
Актуализация	Давно не совершенствуются	Давно не совершенствуются	Давно не совершенствуются
Унификация	Максимально унифицированы	Максимально унифицированы	Максимально унифицированы
<i>Управляемость</i>			
Контролируемость ресурсов	Ограничения не установлены, время выполнения затягивается из-за дублирования работы	Ограничения не установлены, время выполнения может затягиваться на срок до 10 дней	Ограничения не установлены, время выполнения может затягиваться на срок до 10 дней
Оснащенность	Бизнес-процесс достаточно оснащен	Необходимые приспособления частично отсутствуют	Необходимые приспособления частично отсутствуют
Авторизация	Установлены ответственные исполнители	Установлены ответственные исполнители	Установлены ответственные исполнители
<i>Измеримость результата</i>			
Измеримость результата	Индикаторы результативности не установлены	Индикаторы результативности не установлены	Индикаторы результативности не установлены

Из этого следует, что управляемость и актуализация некоторых подпроцессов не находится на должном уровне и отсутствует достаточная степень оснащенности, но при этом бизнес-процесс максимально унифицирован и авторизован. Вместе с этим для дальнейшей работы обобщим проблемные зоны, обнаруженные в результате хронометража и анализа бизнес-процесса сбыта на предприятии легкой промышленности, и предложим пути их решения:

1. В подпроцессе приемки продукции кладовщики дополнительно заполняют карточку складского учета вручную, что занимает около 1,8% всего времени выполнения бизнес-процесса. Данная операция является лишней и требует исключения, т. к. товар при поступлении сканируется.

2. При комплектации товара возникают ситуации, когда до момента отгрузки запись об одном и том же товаре может попасть в несколько заказов, в результате чего дублирующие позиции не дают возможности укомплектовать заказы полностью, вследствие чего комплектация некоторых заказов может затягиваться. Необходимо доработать ведение базы данных наличия товаров на складе для пометки товара, что позволит

сократить время ожидания с нескольких дней до нескольких часов.

3. Подпроцессы комплектации и отгрузки недостаточно оснащены. Необходимо выделение отдельной зоны для полностью укомплектованных заказов, а также приспособления для перемещения изделий, что согласно хронометражу подпроцесса позволит оптимизировать время его выполнения на 2,2%.

Так, каждый выделенный подпроцесс имеет одну процедуру, которая подлежит оптимизации. Проведем оценку качества бизнес-процесса сбыта согласно выделенным индикаторам первого и второго порядка.

На основании проведенного анализа и хронометража каждого подпроцесса и их процедур, а также на основании данных выбранного для примера предприятия в качестве примера проведем условный расчет предложенных количественных индикаторов. Для этого построим вспомогательную таблицу с уже обобщенными данными по каждой процедуре. При этом во внимание принимается то, что оптимизация времени выполнения бизнес-процесса для предприятия является более важным критерием, т. к. его снижение повлечет за собой и снижение материальных затрат (табл. 5).

Таблица 5

Расчет показателей первого порядка

Показатели	До проведения оптимизации	После проведения оптимизации	Устраненные неэффективные затраты	Удельный вес важности
1. Материальные затраты бизнес-процесса, руб.	105,1	101	4%	х
<i>Интегральный показатель стоимости</i>	0,96			0,3
2. Затраты времени бизнес-процесса, чел.-ч	59,7	57,4	4%	х
<i>Интегральный показатель затрат времени</i>	0,96			0,4
3. Коэффициент количества процедур	1	1	х	х
4. Коэффициент количества работников	1	1	х	х
5. Коэффициент ошибок	0,56	0	х	х
<i>Интегральный показатель результативности</i>	0,78			0,3

В результате расчета показателей первого порядка появляется возможность рассчитать модель эффективности проведения мероприятий по повышению качества бизнес-процесса:

$$Q_{БП} = 0,3 \cdot (0,96) + 0,4 \cdot (0,96) + 0,3 \cdot (0,78) = 0,91.$$

Показатель качества бизнес-процесса $Q_{БП} = 0,91$, что указывает на довольно высокое качество бизнес-процесса в результате устранения проблемных мест в его процедурах.

Оценим уровень качества бизнес-процесса и по определенным индикаторам второго порядка, до и после внедрения оптимизационных мероприятий (табл. 6).

Таблица 6

Расчет показателей второго порядка

Показатели	До проведения оптимизации	После проведения оптимизации
1. Количество достигнутых критериев регламентации	2	3
2. Количество необходимых критериев регламентации	3	3
<i>Показатель регламентированности (1/2)</i>	<i>0,67</i>	<i>1</i>
3. Количество имеющихся ресурсов бизнес-процесса	7	9
4. Количество процедур бизнес-процесса	9	9
<i>Коэффициент оснащенности (3/4)</i>	<i>0,78</i>	<i>1</i>
5. Количество ответственных исполнителей	6	6
<i>Коэффициент авторизации (5/4)</i>	<i>0,67</i>	<i>0,67</i>

Предложенные мероприятия позволят повысить показатели регламентированности и оснащенности бизнес-процесса до 1, что также подтверждает целесообразность проведения оптимизации. Коэффициент авторизации при этом остается на прежнем уровне из-за ответственности работников за несколько процедур бизнес-процесса. Увеличение данного показателя возможно при уменьшении количества процедур либо при привлечении дополнительных работников, что на данном этапе функционирования процесса не требуется.

Приведенный в примере бизнес-процесс сбыта после устранения проблемных мест в результате анализа по предложенным критериям претерпит содержательную корректировку. В случае, когда при оптимизации бизнес-процесса для успешного функционирования необходимо корректировать его структуру, разумно составить измененную модель

бизнес-процесса для дальнейшей работы с ним.

Таким образом, методические решения по оценке качества бизнес-процессов включают в себя следующие шаги:

1) определение составляющих бизнес-процесса: подпроцессов, процедур, ответственных исполнителей;

2) определение проблемных зон выделенного бизнес-процесса и разработка путей их оптимизации;

3) анализ изменения уровня качества бизнес-процессов при проведении оптимизации с помощью разработанных показателей;

4) оценка полученных результатов;

5) моделирование бизнес-процесса с учетом оптимизационных мероприятий.

Применение данной методики возможно не только к бизнес-процессам сбытовой логистики, но и ко всем процессам, протекающим в организации. Оценка качества бизнес-процессов по

разработанным показателям позволит обосновать проведение оптимизации, это, в свою очередь, повлечет за собой реализацию не только поставленных подцелей, но и главной цели всей организации. Достижение высоких показателей качества бизнес-процессов может выступать как один из инструментов повышения конкурентоспособности всей организации.

Разработка логической модели оценки качества бизнес-процессов и последующее содержательное наполнение этой схемы процедурами оценки и оптимизации многоуровневой конструкции целей, индикаторов их результативности, а также решаемых задач и задействованных ресурсов – вот последовательность действий менеджмента качества бизнес-процессов. Предложенная нами логическая модель оценки и повышения качества бизнес-процессов является новой интерпретацией целевого подхода применительно к предмету исследования. Детерминированная связка «цель – результат» разворачивается в многоуровневую последовательность циклов, каждый из которых может быть представлен причинно-следственными связями типа «цель» – «процессы» – «ресурсы» – «результат». Это придает единство и целевую направленность предложенным методическим решениям, представляемым в форме алгоритмов оценки и улучшения качества бизнес-процессов.

Предлагаемые нами методические решения адресованы менеджменту, заинтересованному в повышении результативности бизнес-процессов и эффективности деятельности организаций.

Список литературы

1. Валько Д. В., Сергеичева И. А. К вопросу о методике оценки эффективности бизнес-процессов компании // Управление в современных системах. 2014. № 4. С. 37–41.

2. Вертакова Ю. В., Ланкина М. Ю. Теоретико-методические аспекты исследова-

ования компетентности организации // Известия Юго-Западного государственного университета. 2015. № 2 (59). С. 75–83.

3. Горшкова Л., Поплавская В., Совик Л. Методика организационных изменений и мониторинг бизнеса // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 6. С. 92–99.

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

5. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.

6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революций в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.

7. Вайкок М. А. Подходы к определению понятия «бизнес-процессы» // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 10. 202 с.

8. Совик Л. Е. Реализация системного подхода к мониторингу бизнес-деятельности // Экономика и предпринимательство. 2012. № 3 (26). С. 227–230.

9. Лосев В. С., Козерод Л. А. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия // Вестник ТОГУ. 2012. № 1 (24). С. 167–178.

10. Никулина Т. Н., Фартушина А. С. Проблемы моделирования бизнес-процессов в современных организациях [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 13. С. 4436–4440. URL: <http://e-koncept.ru/2015/85888.htm> (дата обращения: 16.07.2017).

Поступила в редакцию 20.08.17

UDC 338.2

A. A. Kolb, Post-Graduate Student, Polesky State University (Pinsk, Republic of Belarus)
(e-mail: stasikkolb@mail.ru)

ASSESSMENT OF QUALITY OF BUSINESS-PROCESSES OF ORGANIZATION: METHODOLOGICAL SOLUTIONS

In the conditions of continuous changes taking place in the internal and external environment of the organization, there is a permanent process of accumulation of contradictions between the quality of the existing business processes, on the one hand, and new requirements for their effectiveness, on the other. In this regard, methodological decisions to assess the quality of business processes should be included in the daily tools of management organizations. The proposed autobiographical model for assessing and improving the quality of business processes is a new interpretation of the target approach applied to the subject of research. The deterministic "goal-result" bundle unfolds into a multilevel sequence of cycles, each of which can be represented by cause-effect relationships such as "goal" - "processes" - "resources" - "result." This gives unity and focus to the proposed methodological solutions presented in the form of algorithms for assessing and improving the quality of business processes.

Separately considered the concept of quality of business processes, conducted its differentiation with the concepts of the production process and the business process. The relationship between the levels of quality management and the construction of a logical chain is revealed: product quality management - production quality management - business process quality management. The idea is substantiated that there are three indicators that make up the quality of the business process - the cost, effectiveness and time inputs, which are first-order factors. In connection with them, indicators of the level of quality of business processes (second-order factors) and criteria for them are highlighted.

The main outcome of the research is the development of a logical model for assessing the quality of business processes and the subsequent filling of this procedure for the evaluation and optimization of multi-level goal designs, indicators of their effectiveness, as well as the tasks and resources involved. The article gives an example of assessing the quality of business processes on the basis of the proposed indicators, for the basis of one of the largest enterprises of light industry in the Republic of Belarus. The practical importance lies in the relevance and acceptability of the proposed methodological solutions in the management of organizations.

Key words: business process, quality of business process, business objective, rationale, quality assessment, indicators of quality assessment, methodical recommendations.

For citation: Kolb A. A. Assessment of quality of business-processes of organization: methodological solutions. Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management, 2017, vol. 7, no. 4(25), pp. 296–307 (in Russ.).

References

1. Val'ko D. V., Sergeicheva I. A. K vo-
prosu o metodike ocenki ehffektivnosti biznes-
processov kompanii. Upravlenie v sovremennyh
sistemah, 2014, no. 4, pp. 37–41.
2. Vertakova Yu. V., Lankina M. Yu.
Teoretiko-metodicheskie aspekty issledova-
niya kompetentnosti organizacii. Izvestija Ju-
go-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta,
2015, no. 2 (59), pp. 75–83.
3. Gorshkova L., Poplavskaya V., So-
vik L. Metodika organizacionnyh izmenenij i
monitoring biznesa. Problemy teorii i praktiki
upravleniya, 2014, no. 6, pp. 92–99.
4. Sosunova L. A., Serper E. A. Ocenka
rezul'tativnosti i ehffektivnosti biznes-
processov innovacionnogo predpriyatiya.
Ehkonomika, upravlenie i parvo, 2011, no. 2,
pp. 113–115.
5. Repin V. V., Eliferov V. G. Processnyj
podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-
processov. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber,
2013. 544 p.
6. Hammer M., Champi Dzh. Reinzhini-
ring korporacii. Manifest revolyucij v biznese.
Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2007. 288 p.
7. Vajkok M. A. Podhody k opredeleniyu
ponyatiya "biznes-processy". Ehkonomika i
upravlenie: analiz tendencij i perspektiv
razvitiya, 2014, no. 10, 202 p.
8. Sovik L. E. Realizaciya sistemnogo
podhoda k monitoringu biznes-deyatel'nosti.
Ehkonomika i predprinimatel'stvo, 2012, no. 3
(26), pp. 227–230.
9. Losev V. S., Kozerod L. A. Ocenka
ehffektivnosti upravleniya biznes-processami
promyshlennogo predpriyatiya. Vestnik TOGU,
2012, no. 1 (24), pp. 167–178.
10. Nikulina T. N., Fartushina A. S. Prob-
lemy modelirovaniya biznes-processov v sov-
remennyh organizacijah. Nauchno-metodi-
cheskij ehlektronnyj zhurnal "Koncept". 2015.
Vol. 13, pp. 4436–4440. URL: [http://e-
koncept.ru/2015/85888.htm](http://e-koncept.ru/2015/85888.htm) (accessed
16.07.2017).