

эффективность внедрения интегрированной системы управления.

Отметим, что динамика данных системы показателей комплексного анализа ИСУ является основой определения эффективности управления и основанием для составления прогноза дальнейшего развития деятельности.

Результаты

Главным результатом интегрированной системы управления становится дружный коллектив, атмосфера позитива и взаимовыручки, снижение доли бракованной продукции, увеличение числа удовлетворенности клиентов и гарантия стабильного развития в условиях современного развития бизнеса.

Заключение

В заключение отметим, что интегрированная система управления обеспечивает

прозрачность и эффективность процесса принятия решений, увеличивает перспективы использования внутренних резервов, расширяет возможности повышения конкурентоспособности организации и стабильного развития на рынке.

Библиографический список

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М., 2004.
2. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигнуть результатов, сохраняя целостность. – М., 2006.
3. Ржехин В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. – М., 2008.
4. http://www.i-u.ru/biblio/archive/kravchenko_istorija/10.aspx.



УДК 658.5

Я.В. Ситникова,
Т.А. Половова

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

***Ключевые слова:** бизнес-процесс, результативность, эффективность, система менеджмента качества, процессный подход, затраты на соответствие, затраты вследствие несоответствия, полная стоимость процесса, ресурсы процесса, процессная модель, механизм управления результативностью.*

Введение

В современных условиях управление бизнес-процессами на предприятии, как правило, осуществляется без адекватного измерения их реального вклада в достижение стратегических целей предприятия. При этом в ряде научных источников под степенью достижения целей деятельности бизнеса понимают действенность [1] либо результативность [2].

С нашей точки зрения, анализ и оценка результативности – один из важнейших элементов в системе управления результативностью предприятия, позволяющий выявить слабые места в деятельности предприятия и определить пути их оптимизации. Несмотря на большое количество

теоретических и практических разработок в области анализа результативности, необходимо проводить дальнейшее изучение и уточнение этого понятия. Объясняется это тем, что механизм оценки результативности предприятия должен разрабатываться с учетом критериев и факторов, универсальный перечень которых определить достаточно сложно, так как предприятие действует в условиях постоянно меняющейся рыночной среды и неопределенности. Поэтому при принятии управленческого решения необходимо основываться на результатах анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижений поставленной цели.

В качестве **объекта исследования** в работе приняты предприятия, являющиеся субъектами рыночных отношений; **предмета** – организационно-экономический механизм управления результативностью деятельности предприятий; **методической основы работы** – общие методы познания, такие как анализ и синтез, диалекти-

ческий и системный подход к экономическим явлениям и процессам.

Экспериментальная часть

По нашему мнению, приоритетными направлениями решения проблемы управления результативностью деятельности предприятия должны быть разработка и реализация механизма, обосновывающего стратегию развития предприятия в разрезе бизнес-процессов с позиций эффективности и результативности его деятельности. Практическая реализация механизма управления результативностью должна быть осуществлена как система экономических методов в рамках организационных форм и процессов их функционирования.

Реализация такого подхода возможна в рамках системы менеджмента качества (далее СМК). Разработка и внедрение системы менеджмента качества предусматривают организационно-экономические изменения, которые наряду с политикой в области управления качеством задают определённые рамки управления предприятием, что позволяет ориентировать его на выпуск качественной продукции, удовлетворение потребителя и повышение результативности деятельности на основе процессного подхода к управлению. Семейство стандартов ИСО 9000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2008) стало универсальной рамкой и сводом требований, реализация которых позволит говорить не только о качестве продукции, но также об управлении результативностью в целом. Так, отмечается важность повышения результативности и эффективности деятельности предприятия [2]. То есть требования ГОСТ Р ИСО 9000:2008 можно рассматривать как рекомендации к управлению результативностью в разрезе бизнес-процессов предприятия, рассматривая качество как один из важных факторов.

Результативность определяется стандартом ИСО 9000:2005 как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов; эффективность согласно стандарту ИСО 9000:2005 – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. Это определение практически соответствует определению, которое представлено в современном экономическом словаре: «эффективность – относительный эффект (результативность) процесса, определяемый как отношение эффекта (результата)

к затратам, обусловившим (обеспечившим) его получение [3].

Практика применения стандартов ГОСТ Р ИСО 9000:2008 доказала, что «процессный подход настолько эффективен, что его применение серьезно меняет не только уровень доходов и расходов, не только организацию работ и структуру предприятия, но и психологию персонала» [4]. Не подвергая сомнению этот тезис, хотелось бы уточнить, что процессный подход в СМК настолько эффективен, насколько он внедрен (или насколько мы хотим его внедрить), а экономические аспекты качества являются не частью (характеристикой) самих бизнес-процессов и процессного подхода, а механизмом их оценивания.

Экономическая модель может быть создана для любого бизнес-процесса предприятия. Она может использоваться для идентификации и мониторинга затрат на процесс в отношении отдельных аспектов деятельности предприятия, таких как подготовка персонала, анализ СМК или проектирование новой продукции (рис. 1).

После того, как определен состав процессов СМК предприятия, необходимо выделить основные характеристики каждого процесса.

В соответствии с требованиями стандартов ГОСТ Р ИСО 9000:2008 любой процесс СМК должен быть описан таким образом, чтобы были учтены и однозначно установлены характеристики, необходимые для надлежащего его функционирования, мониторинга и оценивания. В контексте экономической модели необходимо определить следующие характеристики: цель процесса, его ресурсы, результаты, показатели результативности и эффективности.

Это не означает, что остальные характеристики не важны и не должны определяться, просто они используются для других целей и в данном случае будут не столь значимы. Цель процесса определяет его необходимый (желательный, возможный) результат. Ресурсы процесса – финансовые, технологические, трудовые и информационные средства, с помощью которых осуществляется преобразование входов в выходы [5]. Результат процесса напрямую зависит от цели процесса. Показатели результативности процесса, как было сказано выше, характеризуют степень достижения цели процесса и запланированных результатов.

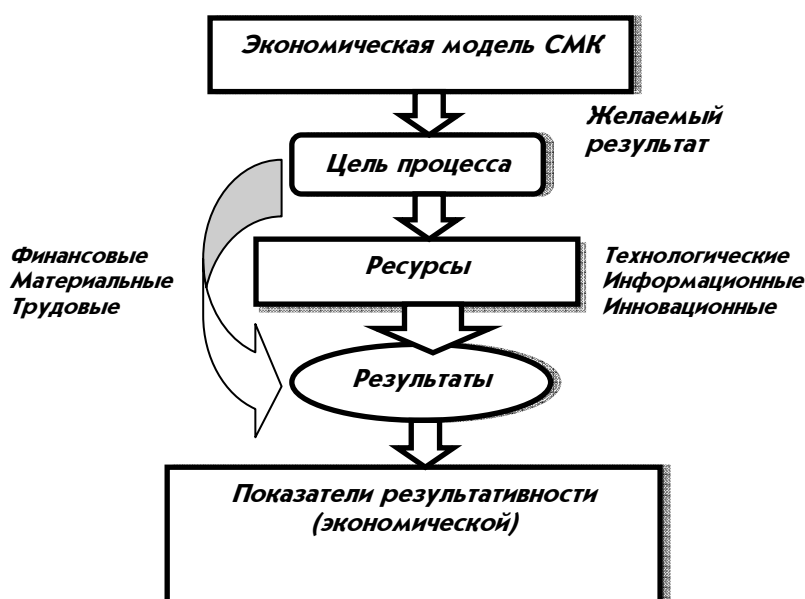


Рис. 1. Экономическая модель СМК

Показатели эффективности отражают, насколько оптимизированы ресурсы (минимизированы на единицу полезного результата) и устранены потери при достижении необходимого результата. При этом для оценивания эффективности процесса необходимо, чтобы при оценке результативности использовались показатели, характеризующие экономическую результативность (измеряемую в стоимостном выражении).

Наибольшие трудности вызывает определение показателей результативности и эффективности процессов. Эти показатели для каждого процесса устанавливаются исходя из определения и цели процесса. Поскольку результативность характеризует степень достижения цели процесса и запланированных результатов, следовательно, показатель результативности заложен в самой цели процесса (рис. 2).

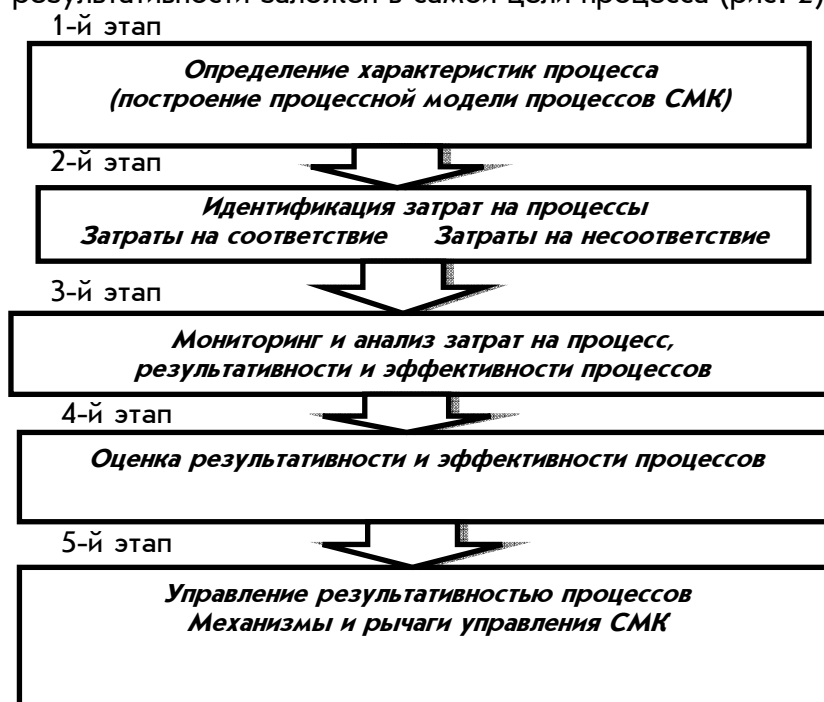


Рис. 2. Алгоритм экономической модели процессов СМК

После того как определены характеристики процессов и построена процессная модель (модель взаимодействия процессов СМК), необходимо идентифицировать и классифицировать затраты на процесс. Согласно британскому стандарту BS 6143:1992 «Руководство по экономике качества». Ч. 1 «Модель затрат на процесс», затраты на процесс складываются из затрат на соответствие процесса и затрат вследствие несоответствия и составляют полную стоимость процесса.

Затраты на соответствие (cost of conformance) – затраты, необходимые для исполнения всех установленных и предлагаемых потребностей заказчиков (потребителей) при отсутствии недостатков (отказов) в существующем процессе. Затраты вследствие несоответствия (cost of nonconformance) – стоимость затраченных времени, материалов, ресурсов, связанных с процессом поступления, производства, отгрузки и исправления неудовлетворительной продукции и услуг. Иными словами, затраты на соответствие процесса – это расходы на выполнение процесса наиболее эффективным способом, а затраты на несоответствие – полная сумма убытков, вызванных невыполнением требований процесса, включая упущенные возможности и выгоды.

Затраты на соответствие – это затраты на функционирование процессов «в соответствии с заданными требованиями стопроцентно эффективным способом» (BS 6143:1992. Ч. 1). Это предполагает, что эффек-

тивным может считаться процесс, результат которого при выполнении всех установленных требований не может быть достигнут при более низких затратах. Следовательно, затраты вследствие несоответствия – это затраты из-за неэффективности процесса, т.е. избыточные затраты людских ресурсов, материалов, увеличение работы оборудования, возникающие вследствие несоответствий процесса (допущенных ошибок, переделок, упущенных выгод и других потерь). Затраты, возникающие сверх затрат на процесс, эффективность которого максимальна, являются затратами вследствие несоответствия процесса. Совершенствование процесса приведет к повышению его эффективности, а значит, к изменению соотношения «затраты на соответствие – убытки вследствие несоответствия». При такой трактовке стоимости процесса все затраты, ее составляющие, будут классифицироваться по принципу «полезности» [6].

Следующими этапами применения экономической модели процесса будут одновременный мониторинг и анализ затрат на процесс, результативности и эффективности процесса с целью определения возможностей улучшения. При обнаружении такой возможности необходимо провести экономический анализ улучшения процесса с точки зрения его целесообразности. Возможности улучшений безграничны, но, сколько будут стоить эти улучшения и не приведет ли очередное улучшение к повышению стоимости процессов СМК в цепочке процессной модели? С одной стороны, принцип постоянного улучшения является фундаментальным принципом построения СМК, и согласно стандарту ИСО 9000:2005 «постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель». С другой стороны, согласно этому же стандарту под улучшением качества в первую очередь следует понимать «улучшение результативности, эффективности или прослеживаемости», а при увеличении стоимости процесса эффективность может снижаться. Поэтому этап оценивания экономической целесообразности улучшений является одним из самых важных.

Использование категорий качества и эффективности, а также результативности в управлении предприятием позволит сформировать механизм управления ре-

зультативностью, использующий требования к управлению бизнес-процессами предприятия стандартов ИСО серии 9000 [7].

Результаты

Таким образом, реализация механизма управления результативностью на практике должно осуществляться в рамках экономических моделей. Данные модели позволяют организовать управление бизнес-процессами предприятия таким образом, чтобы соблюдение требований стандартов ИСО серии 9000 были направлены на реализацию стратегии предприятия в текущей перспективе. Применение экономических моделей и методов необходимо реализовывать в заданных организационных формах как организационно-экономический механизм управления. Экономические модели должны быть направлены на измерение, анализ, планирование, исполнение и контроль показателей эффективности и результативности. Организационные формы позволяют создать административные и бизнес-процессные рамки функционирования экономических методов в составе подразделений предприятий.

Библиографический список

1. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989.
2. Елифёров В.Г. Управление качеством. Сказки мифы и проза жизни. – М.: Вершина, 2006.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцев Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1998.
4. Шестаков А.Л. Процессы и финансы // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 11. – С. 10-13.
5. Реализация процессного подхода при внедрении системы менеджмента качества в организации: практическое пособие ООО «Конфлак» / М.З. Свиткин. – СПб.: ООО «Конфлак», 2002.
6. Экономические аспекты системы менеджмента качества: практическое пособие ООО «Конфлак» / Л.Е. Скрипко. – СПб.: ООО «Конфлак», 2004.
7. Шадрин А.Д. О причинах низкой эффективности применения стандартов ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. – 2009. – № 2. – С. 48-52.

