

УДК 65.015
ББК 65.240.5

Dolgaya Angelina Alekseyevna,
candidate of economics, associate professor
of the department
of production management
of Kaliningrad State Technical University,
Kaliningrad,
e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

Долгая Ангелина Алексеевна,
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления производством
Калининградского государственного
технического университета,
г. Калининград,
e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ В ГОРИЗОНТАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

PLANNING AND CONTROLLING INDICATORS IN HORIZONTAL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

В статье рассматривается возможность использования показателей оценки эффективности бизнес-процессов для роста управляемости бизнеса по горизонтали, то есть максимального вовлечения процессных команд в деятельность по планированию и контролю. Автором рассмотрено понятие метрик бизнес-процессов, то есть набора показателей для каждого процесса, отражающих не только стоимость осуществления процесса, но и качество первичного результата, ожидаемого от него. В статье также предложен алгоритм формирования метрик и представлен пример показателей эффективности процессов розничной сети. Как основной фактор взаимодействия процессов используется обратная связь в системе контроля и планирования в горизонтальном управлении. Кроме того, представлена роль метрик процессов в организации самоуправления команд процессов и совершенствования их деятельности.

The article examines the possibilities of using indicators of assessment of business processes effectiveness for business management growth in horizontal plane, i.e. for maximum involvement of the process commands in the planning and monitoring activity. The author has investigated the concept of business processes metrics, the set of indicators for every process reflecting the cost of the process implementation, as well as the quality of primary result anticipated. The article also proposes algorithm of metrics formation and presents example of indicators of the processes effectiveness in the retail network. The feedback in the monitoring and planning system in the horizontal plane is used as the main factor of the processes interaction. Besides, the role of the processes metrics in arrangement of self-governance of the processes commands and improvement of their activity is demonstrated.

Ключевые слова: горизонтальная организация, метрика, показатели эффективности, бизнес-процессы, процессная структура, управление бизнес-процессами, планирование, контроль, самоуправление, организационное взаимодействие.

Keywords: horizontal organization, metrics, performance indicators, business processes, process-oriented structure, business process management, planning, monitoring, self-governance, organizational interaction.

Тенденции, преобладающие в управлении организацией сегодня: повышенная гибкость в целях приспособления к постоянным изменениям бизнес-среды, клиентоориентированность, возрастающая ценность персонала как носителя компетенций и его обучения, роль информации в управлении организацией и технологий, позволяющих эффективно использовать максимальный ее объем, понимание роли лидерства в управлении организацией. Эти и другие тенденции позволяют утверждать о нарастании значения горизонтальных элементов в системе управления организацией, что было сделано автором в ранних публикациях [1]. Моделирование процессов на предприятии для самых разных целей, как то: внедрение информационных систем, стандартизация по требованиям ИСО, тиражирование бизнес-модели — создает новые возможности для повышения самоуправления организации и ее клиентоориентированности.

Настоящая статья является результатом практической работы автора в управлении предприятием розничной сети, а также исследования теории управления бизнес-процессами и организационного развития. Были разработаны и внедрены методология создания горизонтальной организационной структуры и алгоритм совершенствования организационного взаимодействия на ее основе [2], методы совершенствования систем учета и планирования. Моделирование бизнес-процессов по предложенной методологии позволяет применить горизонтальный подход к системам планирования и контроля, поскольку задействует в полном объеме внутреннюю связь «поставщик — клиент» между структурными подразделениями компании.

Метрики и их использование в самоуправлении процессов

Процессная организация управления предприятием обладает целым рядом серьезных преимуществ перед любой иной известной системой организации бизнеса. Одним из таких достоинств является возможность оценки эффективности отдельных структурных элементов организации, которыми являются процессы. Действительно, трудно и порой невозможно измерить эффективность подразделений иерархической организационной структуры, в то время как при ориентации на процессы специалисты имеют дело с такими четко оцениваемыми характеристиками, как стоимость, сроки, результат с его качественными и количе-

ственными характеристиками и степень удовлетворенности клиента.

В современной научной литературе широко освещаются вопросы моделирования бизнес-процессов организации, внедрения процессного подхода к управлению и даже методы оценки эффективности той или иной процессной модели. Но проблемы оценки эффективности самих бизнес-процессов рассматриваются только как часть глобальных концепций развития и совершенствования — Шесть Сигм, Системы Сбалансированных Показателей, Бережливого Производства. Стандартом ИСО 9001 предусмотрена оценка системы качества, но отсутствует понятие показателей эффективности процессов организации. Как основная характеристика качества рассматривается соответствие требованиям. Это исключительно важный показатель эффективности процессов, но он не исчерпывает всех потребностей и возможностей ее оценки. А при этом процессное управление предприятием создает привлекательные возможности для интеграции вертикального и горизонтального направлений планирования и контроля.

Можно выделить несколько целей оценки бизнес-процессов на предприятии.

Реализация стратегических задач развития. С этой целью отлично справляется Система Сбалансированных Показателей, предлагающая оценивать только те процессы, которые непосредственно работают на выполнение стратегических задач.

Совершенствование конечного продукта. И для этой цели концепция Шести Сигм предлагает измерять входы и выходы процесса и сам процесс как этап сбора данных о состоянии проблемы.

Рост самоуправляемости организации. Горизонтальное управление предприятием позволяет снизить административные издержки, совершенствовать мотивацию персонала, увеличить гибкость и скорость взаимодействия между подразделениями, а следовательно, и реакции на требования внешней среды.

Однако достижение последней цели возможно только при создании комплекса показателей, оценивающих работу процесса, в том числе качество и своевременность результата, затраты на осуществление процесса [3]. Так возникает потребность в создании метрики бизнес-процесса.

МЕТРИКА бизнес-процесса — это комплекс показателей для оценки деятельности процесса как структурного элемента организации.

В контексте горизонтального управления метрику процесса следует рассматривать как набор показателей, индивидуальный для данного процесса и характеризующий затраты на его осуществление, продолжительность его осуществления, качество и удовлетворенность клиентов его результатом. При этом показатели, составляющие метрику, являются значимыми именно для конкретного предприятия и для системы оценки эффективности, принятой на этом предприятии.

Таким образом, задачи метрик бизнес-процессов при горизонтальном управлении:

- оценивать деятельность процессов и процессных команд;
- управлять взаимодействием процессов;
- являть основу для улучшения процессов;
- служить базой для мотивации сотрудников.

Однако на практике формулирование метрик сталкивается с рядом трудностей, что часто не позволяет создать

четкую и управляемую систему оценки деятельности процессов. Ниже представлена процедура создания системы метрик, выработанная автором на опыте управления несколькими проектами оптимизации управленческого учета.

Алгоритм разработки метрик бизнес-процессов

1. Формулирование показателей группы «Клиент».

a. Определить результаты процессов и их потребителей-клиентов. Клиентами могут быть как конечные потребители продукции, так и смежные с измеряемым процессом процессы. Организационная диаграмма процессов является в этом случае необходимым инструментом.

b. Выявить набор показателей, пригодных для измерения результатов оцениваемых процессов.

c. Описать потребности процессов-клиентов.

d. Выявить критерии их удовлетворенности методом интервьюирования.

e. Сформулировать показатели удовлетворенности клиентов или удовлетворения требования процессов-клиентов.

f. Установить шкалу удовлетворенности в баллах.

2. Формулирование показателей группы «Ресурс».

a. По каждому процессу в существующей системе управленческого учета выявить возможность получения информации о затраченных прямых материальных ресурсах, человеко-часах, финансовых ресурсах.

b. По методологии ABC определить драйверы для косвенных затрат [4]. Однако создание показателей этой группы всегда осложняется вопросом стоимости сбора информации по каждому показателю.

c. Окончательное решение принимается соотношением целесообразности создания показателя и стоимости его учета.

3. Определение источника информации по каждому показателю.

Источником для показателей группы «Клиент» должен быть либо сам конечный клиент организации, либо процесс — клиент для оцениваемого процесса. В таком случае обеспечивается обратная связь во взаимодействии и работа мотивационного механизма для поддержания стандартов и совершенствования процессов.

Наименее затратным способом получения информации по показателям затрат является бухгалтерский учет, однако его данных не бывает достаточно и сбор данных требует создания специального порядка разнесения и группировки затрат по процессам.

4. Оценка затрат по сбору информации для каждого показателя на регулярной основе. Сопоставление затрат и эффекта от внедрения показателя.

Оптимально созданные показатели планирования и контроля функционирования процессов обязательно основаны на обратной связи от клиентов и процессов-клиентов. На рис. представлен фрагмент схемы процессов и их оценки в форме обратной связи на примере предприятия розничной торговли. Не всегда первичный процесс-клиент может оценивать работу своих коллег. Как в указанном случае, процесс «Формирование товарного портфеля» оценивается процессом «Продажа», формирующим отчет о динамике средней покупки в магазине.

Именно такая организация взаимной оценки процессов создает условия для роста самоуправляемости процессов, поскольку взаимодействие и его регулирование выстраиваются строго по горизонтали.

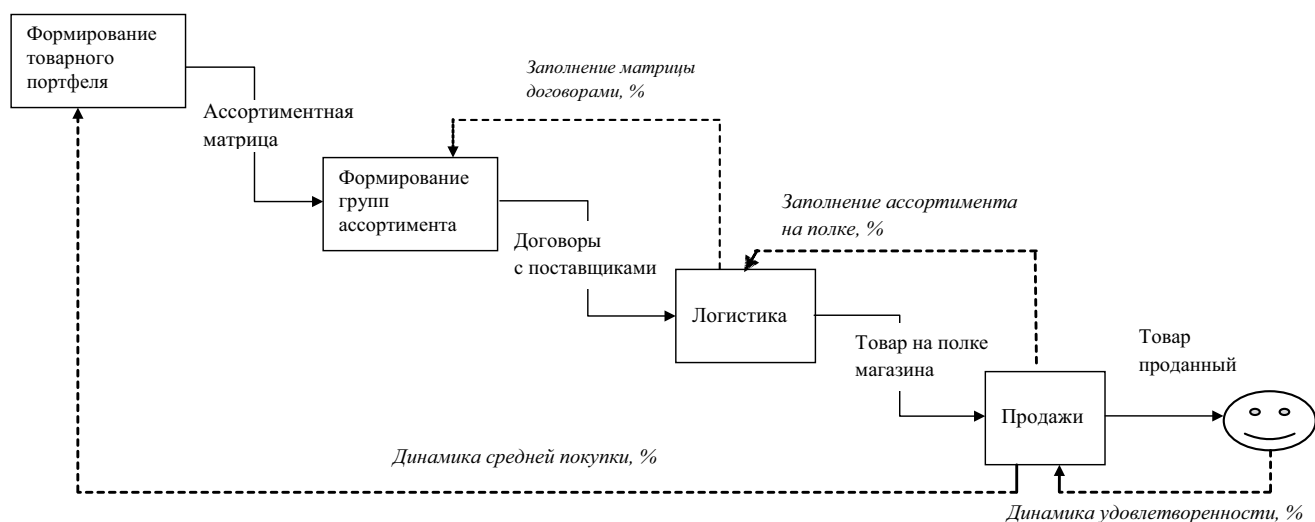


Рис. Взаимная оценка процессов в форме обратной связи по цепочке добавленной стоимости

Регулярное формирование учетных данных по множеству показателей эффективности всех процессов организации серьезно увеличивает трудоемкость управленческого учета [5]. И, несомненно, составление окончательного набора показателей для метрик процесса включает в себя сопоставление затрат на сбор информации с ожидаемым эффектом от внедрения каждого показателя.

В табл. 1 представлены метрики некоторых процессов сетевой розничной компании, торгующей продуктами питания.

Часть показателей, формирующих метрики, полностью соответствуют предложенным критериям. Процессы логистики, формирования товарного портфеля, продажи в магазине состоят из набора показателей, оценивающих как удовлетворенность клиентов (процессов-клиентов), так и затраты ресурсов. Процессы же ценообразования и взаимодействия с налоговыми органами не оцениваются по затратам ресурсов на их осуществление, поскольку стоимость учета таких затрат будет превышать выгоды, полученные от их оценки.

Таблица 1

Показатели эффективности основных процессов сетевой розничной торговли

ПРОЦЕСС	РЕЗУЛЬТАТ	МЕТРИКА ПРОЦЕССА
Логистика	Товар на полке в соответствии с ассортиментом	1. Заполнение ассортимента на полке, % от матрицы 2. Оборачиваемость запасов 3. Затраты процесса по каждой категории на 1 паллету
Продажи в магазине	Товар проданный	1. Издержки магазина к товарообороту магазина 2. Удовлетворенность покупателей уровнем обслуживания в динамике 3. Среднедневная посещаемость по отношению к торговой площади
Формирование товарного портфеля	Ассортиментная матрица	Динамика средней покупки по формату
Формирование категорий	Договоры с поставщиками подписанные	1. Процент заполнения ассортиментной матрицы договорами 2. Маржинальный доход по категории
Ценообразование	Цена	Уровень соответствия ценам конкурентов поформатно, %
Мерчандайзинг	Планограмма	1. Товароборот с 1 кв. м торговой площади 2. Наличие работающей планограммы в каждом магазине
Обеспечение финансами	Фактический БДДС	1. Исполнение БДДС по выбытию, % 2. Стоимость привлеченного капитала, %
Мониторинг внешней среды	Рекомендации	1. Точность прогнозов 2. Своевременность предоставления информации
Формирование и поддержание стандартов	1. Экономические и финансовые стандарты 2. Типовые договоры	1. Для экономических и финансовых стандартов — выполнение стратегического плана 2. Для типовых договоров — статистика исков и размера санкций

ПРОЦЕСС	РЕЗУЛЬТАТ	МЕТРИКА ПРОЦЕССА
Обеспечение отношений с налоговыми органами	Налоговое бремя (включая штрафы и связанные издержки)	Удельный вес налогового бремени в товарообороте
Управленческий учет	Отчет по требуемой форме	1. Соблюдение графика документооборота 2. Достоверность информации
Обеспечение кадрами	Персонал в необходимом количестве и качестве	1. Процент укомплектованности кадров 2. Динамика стандарта Ракера, % снижения
Обеспечение безопасности	Сохранность товара	Динамика результатов ревизий
Техническое обеспечение	Работающее оборудование и системы обеспечения	1. Выполнение заявки на устранение неисправностей, балл 2. Затраты технического обеспечения к товарообороту, руб/руб
Информационное обеспечение	Работающее информационное оборудование и связь	1. Непрерывность информационного обеспечения 2. Затраты информационного обеспечения на 1 руб. товарооборота
Продвижение	1. Реализованная рекламная акция 2. Оформленный магазин	1. Динамика узнаваемости марки, % 2. Динамика лояльности клиентов, %

Часто после такого анализа массив изначально избранных показателей претерпевает серьезное изменение. Так, замечательной метрикой для процесса «Информационное обеспечение» является показатель времени простоев других процессов по причине неисправности оборудования, связи или программного обеспечения (ПО). Но сбор данных о фактическом времени простоев без внедрения специализированного ПО — отдельный трудоемкий процесс, требующий больших затрат на внедрение и последующую реализацию. В представленном случае решение видоизменить показатель оценки процесса «Информационное обеспечение» до «Выполнение заявки на устранение неисправности» (в баллах по оценке директоров магазинов) было принято после анализа затрат на сбор информации.

Основные проверочные вопросы для формирования метрики процесса:

- Создают ли показатели, составляющие метрику, законченный комплект для измерения процесса?
- Стимулируют ли они желаемое поведение?
- Основаны ли показатели на принципе обратной связи от клиентов и процессов-клиентов?
- Насколько просто получать данные по каждому показателю?

Введение показателей в систему планирования и контроля бизнеса предполагает формирование регулярного информационного сообщения для лиц, исполняющих эти операции. Горизонтальная форма сообщения подразумевает создание учетных данных, как и согласование плановых значений показателей в рамках процессов-клиентов. В табл. 2 представлена логика формирования учетных данных для целей взаимного контроля и совместного планирования процессных команд.

Таблица 2

Взаимное формирование показателей контроля эффективности процессов

ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПРОЦЕСС	ПОКАЗАТЕЛЬ	ПОРЯДОК РАСЧЕТА	ПРОЦЕСС-ОЦЕНЩИК
Продажа	Среднедневная посещаемость к торговой площади	Среднедневная посещаемость/торговая площадь (по вышедшим на проектную мощность), чел./кв. м	Управленческий учет
	Дневной товарооборот к торговой площади	Товарооборот по магазинам, вышедшим на проектную мощность/торговая площадь, руб./кв. м	Управленческий учет
Формирование товарного портфеля	Средняя покупка по формату	Среднедневной товарооборот/среднедневная посещаемость, руб.	Формирование категорий
Техническое обеспечение	Выполнение заявки на устранение неисправности, баллы	Средний балл за месяц по оценкам в еженедельных отчетах директоров	Продажа
Информационное обеспечение	Выполнение заявки на устранение неисправности, баллы	Средний балл за месяц по оценкам в еженедельных отчетах директоров	Продажа
Обеспечение кадрами	Текучесть кадров, %	Количество увольнений/среднесписочная численность персонала x 100 %	Продажа
	Укомплектованность штатного расписания, %	Среднесписочная численность персонала/штатная численность персонала x 100 %	Продажа

ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПРОЦЕСС	ПОКАЗАТЕЛЬ	ПОРЯДОК РАСЧЕТА	ПРОЦЕСС-ОЦЕНЩИК
Обеспечение безопасности	Результат ревизий, %	Отношение недостат в стоимостном выражении/товарооборот x 100%	Управленческий учет
Логистика	Уровень дистрибуции в магазине, %	Количество позиций из ассортиментной матрицы по остаткам товаров в магазинах/количество позиций в ассортиментной матрице x 100%	Продажа
	Оборачиваемость запасов, дни	Средняя сумма товарных запасов (товарные остатки по себестоимости на начало месяца + товарные остатки по себестоимости на конец месяца)/2) x (количество дней в периоде/себестоимость реализованных товаров за отчетный период)	Продажа
Формирование категорий	Маржинальный доход к товарообороту, %	Маржинальный доход по дивизиону/товарооборот по дивизиону	Управленческий учет

Этап контроля, то есть оценки фактически достигнутого уровня показателей, выявляет необходимость либо движения по управляющему циклу, то есть планирования показателей на следующие периоды времени, либо совершенствования процесса. При этом совершенствование процесса должно осуществляться силами команды процесса. Так реализуется принцип самоуправления в горизонтальной организации.

Таким образом, горизонтальная организация управления предприятием предполагает обязательную оценку эффективности функционирования процессов. Такая оценка выполняется по показателям, отражающим разные аспекты деятель-

ности процесса: как с точки зрения клиента, так и с точки зрения ресурсов, потребляемых процессом. Планирование и контроль функционирования процессов как структурных подразделений организации должны осуществляться по возможности процессами-клиентами, потребляющими результат оцениваемого процесса. Такая конфигурация оценки позволит оптимизировать взаимодействие процессов между собой, создаст мотивационный механизм для поддержки стандартов и совершенствования процессов и, что немаловажно, не потребует значительного увеличения издержек на учетные процедуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Долгая А. А. Эволюция системы управления организацией — к горизонтальным формам // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 1. С. 116—121.
2. Долгая А. А. Оценка влияния процессного структурирования на эффективность организационного взаимодействия // Научное мнение. 2014. № 6. С. 108—114.
3. Сотникова Т. В. Особенности формирования команд в сбытовых подразделениях предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1 (18). С. 124—128.
4. Мелихов В. А., Перепелкина Е. Ф. Организация учетно-контрольной системы управления сегментами деятельности перерабатывающих предприятий АПК на основе системы ABC (activity-based costing) // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 1 (14). С. 197—200.
5. Солоненко А. А. Вопросы увеличения учетной проводимости информационной системы // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 3 (13). С. 120—123.

REFERENCES

1. Dolgaya A. A. Evolution of the company management systems — towards the horizontal forms // Regional issues of transformation of economics. 2013. № 1. P. 116—121.
2. Dolgaya A. A. Assessment of the process structuring impact on the organizational interaction // Scientific view. 2014. № 6. P. 108—114.
3. Sotnikova T. V. Peculiarities of the team building in the sales departments of the company // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. № 1 (18). P. 124—128.
4. Melikhov V. A., Perepelkina E. F. Arrangement of accounting and control system of management of components of activity of processing companies of agricultural complex on the basis of ABC (activity-based costing) system // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. № 1 (14). P. 197—200.
5. Solonenko A. A. Issues of increasing accounting conductivity of the information system // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. № 3 (13). P. 120—123.