

Ларченко Ю. Г., Яськова К. Г.
Yu. G. Larchenko, K. G. Yaskova

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS INDICATORS

Ларченко Юлия Геннадьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры сервиса и торгового дела Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: l_uliya_g@mail.ru.

Ms. Yulia G. Larchenko – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Service and Trade, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: l_uliya_g@mail.ru.

Яськова Кира Геннадьевна – студент магистратуры 2-го курса факультета экономики и менеджмента направления «Торговое дело» Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: kirakom2@yandex.ru.

Ms. Kira G. Yaskova – Master's Degree Student Major in Trading, Faculty of Economics and Management, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: kirakom2@yandex.ru.

Аннотация. Статья посвящена анализу эффективности осуществления бизнес-процесса путём качественной и количественной оценки основных его параметров (показателей). Отдельно рассмотрен SWOT-анализ как оптимальный инструмент оценки качественных показателей бизнес-процесса, а именно сильных и слабых его сторон с позиции влияния внешней среды. На основе результатов качественной и количественной оценки параметров бизнес-процесса выявлены проблемные зоны, обозначены пути их устранения и оптимизации деятельности коммерческой организации.

Summary. The article is devoted to the analysis of the effectiveness of the business process through a qualitative and quantitative assessment of its main parameters (indicators). Separately, the SWOT analysis is considered as an optimal tool for assessing the quality indicators of a business process, namely its strengths and weaknesses from the standpoint of the influence of the external environment. Based on the results of a qualitative and quantitative assessment of the parameters of a business process, problem areas have been identified, ways to address them and optimize the activities of a commercial organization have been identified.

Ключевые слова: бизнес-процесс, количественные показатели, качественные показатели, SWOT-анализ, эффективность бизнес-процесса, потребительская ценность конечного продукта.

Key words: business process, quantitative indicators, qualitative indicators, SWOT-analysis, business process efficiency, consumer value of the final product.

УДК 338.46

В теории и практике процессного управления основная цель деятельности современного предприятия заключается в получении прибыли за счёт оптимального преобразования разного рода ресурсов в конечный продукт, обладающий наибольшей для потребителя ценностью.

В этой связи основной бизнес-процесс коммерческого предприятия представляет собой совокупность организационно и технологически связанных видов работ, направленных на получение продукта, имеющего ценность для конечного потребителя. При этом потребительская ценность конечного продукта повышается при оптимизации параметров бизнес-процесса [1, 4].

Параметры (показатели) основного бизнес-процесса подразделяются на три группы – это показатели процесса, показатели продукта и показатели удовлетворённости клиента.

Показатели процесса в большинстве случаев определяются как затратные величины (временные, финансовые, ресурсные и т.д.), характеризующие его реализацию. Показатели могут быть как абсолютными, так и относительными (применительно к объёму услуг, индексам

сезонности, изменениям тарифов и другим факторам внешней среды, не зависящим от управления процессом).

Показатели продукта (услуги) – это числовые величины, характеризующие продукт (услугу) как итог осуществления процесса (абсолютный объём услуг, параметр выполнения планового объёма услуг, количество ошибок/сбоев при оказании услуг, перечень услуг, коэффициент широты и полноты оказания услуг и т.д.).

Показатели удовлетворенности клиентов – это числовые величины, характеризующие степень удовлетворённости потребителя результатами процесса (качеством, обслуживанием до и после оказания услуги и т.д.). При этом следует различать удовлетворённость внутреннего потребителя выходом промежуточного продукта и удовлетворённость внешнего потребителя конечным продуктом или услугой [2].

Рассмотрим эффективность основного бизнес-процесса предприятия сферы услуг на основе анализа его параметров. В качестве объекта исследования выступает производственный участок «Амурское» Байкало-Амурской дирекции по ремонту тягового подвижного состава филиала ОАО «РЖД» (ТРПУ-39). Предприятие осуществляет следующие виды деятельности: техническое обслуживание и ремонт приборов безопасности локомотивов в соответствии с планами, согласованными с Дирекцией тяги – филиалом ОАО «РЖД», Байкало-Амурской дирекцией по ремонту тягового подвижного состава и утверждёнными Дирекцией по ремонту тягового подвижного состава – филиала ОАО «РЖД». Основными целями деятельности ТРПУ-39 являются:

- обеспечение технически исправного состояния тягового подвижного состава;
- выполнение установленных норм простоя на техническом обслуживании, ремонте и экипировке устройств безопасности локомотивов;
- проведение эффективной экономической политики, развитие подсобно-вспомогательной деятельности, повышающих рентабельность работы и способствующих улучшению социального положения производственного участка.

Таким образом, основной бизнес-процесс ТРПУ-39 – это оказание услуг по техническому обслуживанию и периодическому ремонту устройств безопасности локомотивов, а именно скоростемера ЗСЛ-2М. Структура бизнес-процесса периодического ремонта скоростемера ЗСЛ-2М включает в себя: подготовку скоростемера к ремонту; разборку скоростемера; ремонт скоростемера (мытьё, осмотр и дефектовка деталей); сборку скоростемера; настройку скоростемера; обкатку скоростемера; поверку скоростемера и оформление документов поверки [3].

При оценке бизнес-процесса показатели подпроцессов выражаются во времени их выполнения, показатели продукта (услуги) – это плановая (нормативная) производительность и показатели удовлетворённости клиента показывают количество сбоев в работе скоростемера ЗСЛ-2М.

Общее плановое время выполнения процесса периодического ремонта скоростемера ЗСЛ-2М составляет 10 ч 15 мин., а фактическое время – 10 ч 05 мин. Фактическая годовая производительность труда (число периодических ремонтов скоростемера) – 1536 штук. Количество сбоев в работе скоростемеров ЗСЛ-2М составляет 188 штук в год. Показатели анализа бизнес-процесса в день представлены в табл. 1 (см. прим. 1).

В качестве определяющих показателей эффективности основного бизнес-процесса предприятия выбраны: относительный показатель времени выполнения процесса, относительный показатель сбоев. На их основе рассчитывается комплексный показатель эффективности бизнес-процесса:

$$I = \sqrt[2]{\kappa_k * \kappa_{пл}} .$$

В результате вычислений значение комплексного показателя равно 0,8 (меньше 1), что свидетельствует о некоторых проблемных моментах в организации и осуществлении основного бизнес-процесса. В первую очередь «узкие» места связаны с наличием сбоев в работе скоростемеров, прошедших плановый периодический ремонт.

Таблица 1

Расчет показателей бизнес-процесса

Показатель	Обозначение	Расчёт	Количественные показатели		Значение
Относительные показатели времени выполнения процесса (K_t)					
Коэффициент эффективности процесса	$K_{эф}$	Время выполнения процесса/количество функций процесса	10,15	8	1,27
Коэффициент обеспечения персоналом	$K_{об}$	Время выполнения процесса/численность персонала процесса	10,15	2	5,08
Коэффициент выполнения плана	$K_{пл}$	Фактическое время выполнения процесса/плановое время выполнения процесса	10,05	10,15	0,97
Показатели соответствия нормативным требованиям (K_n)					
Коэффициент обеспечения работников нормативными документами	K_d	Количество нормативных документов/число работников процесса	7	2	3,5
Относительные показатели качества процесса (K_k)					
Коэффициент жалоб на качество продукта (услуги)	$K_ж$	Количество сбоев/общее число скоростемеров, прошедших периодический ремонт	11	128	0,09
Коэффициент удовлетворённости клиентов	$K_{уд}$	Количество клиентов, подавших жалобы/общее число клиентов	2	7	0,28
Коэффициент качества продукта (услуги)	K_k	Фактическое количество сбоев/плановое количество сбоев	188	299	0,63

Для детализации причин возникновения выявленной проблемы воспользуемся инструментом SWOT-анализа (см. табл. 2).

Из табл. 2 следует, что ключевой слабой стороной основного бизнес-процесса предприятия является недостаток кадров, что в свою очередь снижает сильную сторону – это наличие квалифицированного персонала. В результате возможность повышения удовлетворённости клиента за счёт повышения качества оказания услуг оказывается под угрозой. Кроме этого, усиливается угроза технологических нарушений.

Таблица 2

SWOT-анализ бизнес-процесса

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Квалифицированный персонал. 2. Поддержка в исправном состоянии устройств безопасности и поездной радиосвязи. 3. Бережливое производство 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Срыв поставок материально-технических ресурсов. 2. Кадровый дефицит. 3. Отказы технических средств
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня удовлетворённости клиентов за счёт повышения качества услуг. 2. Оптимизация бизнес-процессов. 3. Применение прогрессивных технологий 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аварии и крушение поездов. 2. Перерасход бюджета. 3. Технологические нарушения

В этой связи перед предприятием возникает стратегическая задача, направленная на ведение высокоэффективного, клиентоориентированного, социально ответственного бизнеса,

основанного на лучших практических достижениях российских и зарубежных корпораций, который обеспечит построение корпоративной системы управления качеством:

- исключительная безопасность всех процессов;
- постоянные улучшения, поиск путей повышения качества услуг и роста эффективности, приверженность инновациям;
- эффективность производственных процессов, нацеленность на рациональное использование всех видов ресурсов [5].

В заключение необходимо отметить, что дальнейшие исследования анализируемого бизнес-процесса ТРПУ-39 должны быть в первую очередь связаны с кадровым обеспечением функций, формирующих потребительскую ценность оказываемой услуги.

Основные задачи, которые должны быть решены в будущем для повышения эффективности бизнес-процесса оказания услуги по плановому периодическому ремонту скоростемеров ЗСЛ-2М, следующие: разработка технического регламента выполнения основных операций, развитие системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала, внедрение системы грейдинга как разновидности бестарифной системы оплаты труда, совершенствование логистической системы на предприятии, оптимизация нормативных временных затрат на выполнение основных и вспомогательных операций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 319 с.
2. Елиферов, В. Г. Методики анализа бизнес-процессов [Электронный ресурс] / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Режим доступа: <http://cfip.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
3. Распоряжение ОАО «РЖД» № 727р. Об утверждении Рекомендаций по выделению процессов. – Введ. 2015-03-24. – М.: РЖД, 2015. – 60 с.
4. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнеса / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
5. Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (основные положения) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://doc.rzd.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

ПРИМЕЧАНИЕ

1. Филиал ОАО «РЖД» Дирекция по ремонту тягового подвижного состава Байкало-Амурская дирекция по ремонту тягового подвижного состава. Карта технологического процесса № КТП.БАМ.00001 Периодический ремонт локомотивного скоростемера типа ЗСЛ-2М, 2015. – 8 с.