**Колочева, Влада Владимировна. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Колочева Влада Владимировна; [Место защиты: Новосиб. гос. ун-т экономики и упр.].- Новосибирск, 2010.- 145 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/3311**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**



**C:\Users\Pavel\AppData\Local\Temp\Rar$DIa0.346\media\image1.png**

КОЛОЧЕВА ВЛАДА ВЛАДИМИРОВНА





**ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами: промышленность)

  






НОВОСИБИРСК - 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕС­ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ • 9

1. Положения и принципы управления бизнес-процессами на

предприятии 9

1. Результативность как основная характеристика бизнес-процессов

[предприятия 25](#bookmark4)

1. Подходы к оценке результативности бизнес-процессов

[предприятия 31](#bookmark7)

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ И МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ПРЕДПРИЯТИЯ 37

2 Л Формирование критериев оценки результативности бизнес-процессов предприятия 37

1. [Оценка результативности бизнес-процессов предприятия 50](#bookmark8)
2. Повышение результативности бизнес-процессов предприятия на

основе бенчмаркинга 62

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕС­ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ЭНЕРГОПРОМ- НОВЭЗ») 75

* 1. Анализ экономической деятельности предприятия 75
  2. Оценка результативности процессов интегрированной системы

[менеджмента предприятия 87](#bookmark11)

* 1. Рекомендации по повышению результативности процессов

предприятия на основе бенчмаркинга 116

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 128

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 130

ПРИЛОЖЕНИЯ 143

з

**ВВЕДЕНИЕ**

Развитие рыночных отношений в России, проблема глобализации и интеграции экономики страны в мировое хозяйство коренным образом изменили экономические условия функционирования предприятий, характеризующиеся повышенной нестабильностью, неопределенностью внешней среды, усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. В этой связи перед хозяйствующими субъектами встают вопросы обеспечения и повышения устойчивости предприятий, которые во многом зависят как от результативности деятельности предприятия в целом, так и от результативности бизнес-процессов.

Результативность бизнес-процессов является важной характеристикой, отражающей результаты и возможности бизнес-процессов. Чтобы эффективно управлять бизнес-процессами, необходимо проводить оценку их состояния, так как любые изменения в условиях или результатах деятельности бизнес­процессов, связанные с той или иной альтернативой управленческого решения, можно определить только тогда, когда существуют соответствующие критерии и методики измерения.

На основе измерения и анализа результативности бизнес-процессов должны быть разработаны мероприятия по их совершенствованию на основе соответствующих механизмов и инструментов.

В связи с этим в работе предпринята попытка разработки методики оценки и повышения результативности бизнес-процессов на основе критериев, выявленных исходя из целей бизнес-процессов и требований потребителей.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы и вопросы, связанные с методологией развития бизнес-процессов нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых и практиков, которые послужили основой при выявлении критериев и разработке методики оценки и повышения результативности бизнес-процессов предприятия.

Содержание процессного подхода к управлению и сущность бизнес­процессов достаточно широко рассмотрены в трудах О.В. Буча, И.Н. Герчиковой, С.Т. Гура, Ф.Ж. Гуияра, Н.М. Жигуновой, Н.М. Зворыкина, В.А. Липунцова, Л.Н. Межовой, М. Робсона, Ф. Уллаха, Р.А. Фатхутдинова, А.В. Шера.

Подходы к оценке результативности бизнес-процессов представлены в работах таких авторов как В.Г. Елиферов, А.И. Ковалев, Г. Кокинз, В.А. Кондратиков, Н.В. Кошкарева, С. Миронов, С. Пономарев, В.В. Репин, В.А Самородов, Л.Е. Скрипко, В.К. Федюкин, В.Е. Швец и др.

Проблемы повышения результативности бизнес-процессов предприятия рассмотрены в трудах Р. Гарднера, Р. Кэмпа, Е.А. Михайловой, С.В. Паринова, Е.А. Сотсковой, Ю.Ф. Тельнова, М. Хаммера, Дж. Чампи и др.

Большое количество публикаций и разносторонние подходы к формированию критериев и методов оценки результативности бизнес­процессов предприятия отражают объективную сложность предмета научного исследования. В связи с этим проблема комплексной оценки и повышения результативности бизнес-процессов предприятия в условиях конкуренции и глобализации экономики требуют дальнейшего изучения и развития.

В процессе работы над диссертацией были использованы материалы научно-практических конференций, научные, статистические, аналитические и информационные данные, публикуемые в научно-экономической литературе, периодических изданиях, статьи отечественных и зарубежных ученых, а также результаты практической работы и исследований, проведенных при непосредственном участии автора.

Цель исследования - разработка и теоретическое обоснование предложений по оценке и повышению результативности бизнес-процессов предприятия на основе инструментария, обеспечивающего объективность результатов для принятия управленческих решений.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

* изучить теоретические основы и методологию развития бизнес­процессов предприятия;
* проанализировать подходы к оценке результативности бизнес-процессов предприятия;
* выявить и обобщить критерии оценки результативности бизнес­процессов;
* разработать методику оценки и повышения результативности бизнес­процессов предприятия;
* апробировать методику оценки и повышения результативности бизнес­процессов на промышленных предприятиях.

**Предмет исследования** - методы и инструменты оценки и повышения результативности бизнес-процессов предприятия.

**Объект исследования** - промышленные предприятия.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует области исследования п. 1.1.22 «Методология развития бизнес-процессов и бизнес­планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности» Паспорта номенклатуры специальностей научных работников (экономические науки).

**Методы исследования.** Исследование базируется на общенаучных методах познания: индукции и дедукции, анализе и синтезе, аналогии, системном подходе, наблюдении, сравнении; прикладных экономико­статистических методах: сводке и группировке данных, изучении динамики и взаимосвязей.

**Информационную базу** диссертационного исследования составили научные источники в виде данных и сведений из книг, монографий, статей, научных докладов российских и зарубежных авторов, материалов научных конференций, законодательные и нормативные документы, регламентирующие деятельность промышленных предприятий, официальные данные Федеральной

антимонопольной службы РФ, Правительства РФ, данные объекта наблюдения ЗАО «ЭНЕРГОПРОМ-НовЭЗ».

**Научная новизна** полученных результатов заключается в следующем:

* выявлены и систематизированы критерии оценки результативности бизнес-процессов предприятия в соответствии с целями бизнес-процессов и требованиями потребителей;
* разработана методика оценки и повышения результативности бизнес­процессов предприятия, способствующая принятию адекватных управленческих решений;
* предложен инструментарий для определения уровня результативности бизнес-процессов и ранжирования бизнес-процессов на основе использования числовой шкалы и метода анализа иерархий;
* усовершенствована технология проведения бенчмаркинга на основе включения этапа по оценке эффективности разработанных мероприятий по повышению результативности бизнес-процессов.

**Теоретическая значимость** диссертационной работы заключается в обосновании нового научного подхода к оценке результативности бизнес­процессов промышленных предприятий с учетом стратегических целей развития и повышению результативности бизнес-процессов с использованием инструмента бенчмаркинга, что способствует принятию решений, адекватных развитию бизнеса.

**Практическая значимость результатов исследований**

диссертационной работы заключается в том, что использование предложенных критериев и методики оценки и повышения результативности бизнес-процессов предоставляет для предприятий следующие возможности:

* выявлять критерии оценки результативности бизнес-процессов на основе разработанного алгоритма с учетом целей бизнес-процессов и требований потребителей;
* оценивать результативность бизнес-процессов с помощью выявленных критериев и разработанной методики, информация о которой является основой для анализа со стороны руководства, используется для оперативного контроля бизнес-процессов, пересмотра целей, анализа и совершенствования деятельности, информирования персонала и заинтересованных сторон;
* повышать результативность бизнес-процессов с помощью бенчмаркинга на основе передовых методов и технологий предприятий-лидеров.

Апробация результатов исследований. Результаты диссертационного исследования обсуждались на научно-практических международных и всероссийских конференциях и семинарах: Международной научно­практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии» (ПГСХА, г. Пенза, 2008 г.); Всероссийской научно­практической конференции «Конкурентоспособность предприятий и организаций» (ПГСХА, г. Пенза, 2008 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Управление качеством образования, продукции и окружающей среды» (АлтГТУ, г. Бийск, 2007 г., 2008 г.); Межвузовском научно­практическом семинаре «Экономические проблемы реализации стратегического плана устойчивого развития г. Новосибирска» (НГТУ, г. Новосибирск, 2008 г.); Днях науки НГТУ (НГТУ, г. Новосибирск, 2009 г., 2010 г.) и др.

Реализация результатов исследований проведена, *первое,* как подтверждение адекватности научного представления методики оценки и повышения результативности бизнес-процессов предприятий реальным организационным действиям при управлении бизнес-процессами предприятий ЗАО «ЭНЕРГОПРОМ-НовЭЗ», ООО «Сибкет плюс», НЭРЗ ОАО «ЖЕЛДОРРЕММАШ»; *второе,* внедрением разработанных автором положений и методики в учебные курсы «Менеджмент», «Экономическое управление организацией», «Бенчмаркинг», «Основы конкурентоспособности».

**Научные публикации.** По теме исследования опубликовано 10 научных работ (4 статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ) общим объемом 4,16 печатных листа. Объем авторской публикации составляет 3,1 п.л.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и 3 приложений; библиографический список включает 138 наименований. Основное содержание диссертации изложено на 142 страницах и включает 49 таблиц и 10 рисунков, иллюстрирующих содержание работы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В сжатом виде результаты выполненного диссертационного исследования состоят в следующем:

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

1. Выявлены и систематизированы критерии оценки результативности бизнес-процессов предприятия, которые в отличие от других:

* определены на основе разработанного алгоритма по выявлению

критериев, который включает следующие этапы: определение стратегических целей и требований потребителей, определение состава процессов, их классификация и взаимосвязи, идентификация процессов, определение целей бизнес-процессов, выявление критериев оценки результативности бизнес­процессов предприятия; .

* сформулированы в соответствии с целями бизнес-процессов;
* в комплексе отражают экономические, технические, экологические, социальные аспекты деятельности предприятия.

Оценка результативности бизнес-процессов по данным критериям позволяет выявлять проблемные места и своевременно принимать управленческие решения по повышению эффективности деятельности предприятия.

1. Разработана методика оценки и повышения результативности бизнес­процессов предприятия, отличительной особенностью которой является оценка бизнес-процессов относительно достигнутого внутреннего уровня (результативность бизнес-процессов) и повышение результативности бизнес­процессов относительно отраслевого и мирового уровня (бенчмаркинг бизнес­процессов). Суть данной методики заключается в следующем: на основе выявленных критериев определяется результативность бизнес-процессов и системы бизнес-процессов предприятия. Эта часть оценки включает девять этапов. Если показатели результативности бизнес-процессов ниже допустимой

нормы согласно применяемой шкале, то предлагается использовать инструмент по совершенствованию бизнес-процессов — бенчмаркинг. Проведение бенчмаркинга процессов включает семь этапов, в том числе предусмотрен этап, на котором определяется эффективность разработанных мероприятий по повышению результативности.

1. Предложен инструментарий для определения уровня результативности бизнес-процессов и их ранжирования на основе использования числовой шкалы и метода анализа иерархий с целью получения наиболее достоверного значения показателя результативности системы бизнес-процессов предприятия.

В качестве основы для интерпретации показателей была выбрана, обоснована и модифицирована вербально-числовая шкала Харрингтона, которая позволяет определять уровни результативности бизнес-процессов с учетом полученных результатов, попадающих в числовые интервалы, и словесно описывать выделенные градации.

Для определения весовых коэффициентов бизнес-процессов использован метод анализа иерархий Т. Саати, в основе которого лежат парные сравнения бизнес-процессов по девятибалльной шкале.

1. Усовершенствована технология проведения бенчмаркинга на основе включения этапа по оценке эффективности разработанных мероприятий по повышению результативности бизнес-процессов. В качестве показателей предложено использовать показатели, основанные на применении концепции дисконтирования: чистый дисконтированный доход (NPV) и период окупаемости дисконтированный (DPP). Данный этап позволяет принимать обоснованные решения по внедрению мероприятий: в случае, если показатель *NPV >* 0, реализация проекта экономически целесообразна, можно переходить на следующий этап и внедрять разработанные мероприятия в бизнес-процесс; в случае, если *NPV <* 0, реализация проекта экономически нецелесообразна, следовательно, необходимо вернуться на предыдущий этап и разрабатывать новый проект.