

Показатели процессов и оперативной эффективности

*Козловская В. В., студ. IV к. БГЭУ,
науч. рук. Бобко Т. Л., ассистент*

Предложение высококачественных товаров и услуг любой организации должно подкрепляться контролем производства. Отлаженные процессы обеспечивают неизменный уровень качества. Основная задача для предприятия состоит в точном определении наиболее существенных составляющих процесса для последующей оценки и разработки стандартов. Графически этот процесс изображен на рисунке 1.



Рисунок 1. Показатели процесса производства и реализации продукции

Длительность производственного цикла. Одним из наиболее существенных оперативных показателей деятельности организации является длительность цикла завершения процесса. Под производственным циклом понимается календарный период времени с момента запуска сырья, материалов в производство до полного изготовления готовой продукции [1, с. 55]. Время является критическим показателем для выполнения любой задачи, поскольку соотносится со стоимостью продукции, товара или услуги и удовлетворением потребителя. Оценка длительности цикла должна проводиться по основному производству и всем вспомогательным службам. В результате выявления «широких» и «узких» мест необходимо определить возможности оптимизации длительности рабочего цикла.

Производительность. Как показывают исследования в области организации производства, в число необходимых показателей процессов необходимо включать показатели производительности, чтобы обеспечить грамотное использование человеческих и других ресурсов. К традиционным показателям производительности относятся: продажи в рублях на сотрудника; прибыль в рублях на сотрудника; число единиц продукции, произведенных одним сотрудником; стоимость единицы продукции в расчете на трудозатраты; затраты на энергоносители на единицу продукции; отношение количества произведенных единиц со знаком качества к затратам на сырье.

Показатели безопасности. Безопасность влияет на моральное состояние, производительность сотрудников и общие финансовые результаты. Правильно

выбранный набор показателей безопасности сочетает в себе параметры, касающиеся как результатов, так и превентивных мер. Обычная производственная организация осуществляет оценку числа внештатных ситуаций, вызвавших простой в работе, количество чрезвычайных ситуаций и сумм, выплаченных рабочим в качестве компенсации.

Доработка. Наряду с производительностью, длительностью цикла, безопасностью и другими традиционными оперативными показателями эксперты часто учитывают доработку. Доработка — время, потраченное на доведение товара или услуги до определенной кондиции (в случае изначальной неудачи при выходе на рынок).

Разработка системы оценки эффективности процессов и технологий: большая четверка. Рекомендуется сократить количество данных до нескольких ключевых составляющих процесса (большая четверка: длительность цикла, производительность, безопасность, доработка) и, по возможности, объединить процессные данные в единый индекс. Рекомендуется присудить степень значимости каждому показателю процесса и его составляющим [2, с. 168]. Пример оценки процессных показателей для организации любого типа приведен в таблице 1.

Таблица 1

Пример оценки оперативных показателей

| Измеряемый показатель | Вес | Результат | Взвешенный результат | Целевой показатель |
|-----------------------|-----|-----------|----------------------|--------------------|
| Производительность | 20% | 80% | 16 | 18 |
| Длительность цикла | 25% | 86% | 21,5 | 21 |
| Индекс безопасности | 15% | 100% | 15 | 15 |
| Индекс доработки | 40% | 82% | 32,8 | 36 |
| Итого | | | 85,3 | 90 |

Таким образом, определение наиболее существенных составляющих производственного процесса для последующей оценки и разработки стандартов предполагает: оценку длительности цикла всех ключевых процессов; оценку времени и/или затрат на доработку для всех ключевых процессов производства; определение и отображение всех ключевых показателей производительности для основных процессов; определение для каждой единицы, функции и департамента ключевых процессов, для каждого ключевого процесса определяются свои процессные показатели; определение ключевых стандартов и целевых показателей; отслеживание долгосрочных процессных показателей.

Литература

1. Сеница, Л. М. Организация производства: учебник для студентов высших учебных заведений/Л. М. Сеница. — 2-е изд. — Минск: ИВЦ Минфина, 2011. — 540 с.
2. Браун, Марк. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения/ Марк Браун. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 232 с.