

УДК 338.45

**Марусова Елена Валерьевна**

Экономист.

Акционерное Общество «Концерн «Созвездие»

[zamoshnikovaev@mail.ru](mailto:zamoshnikovaev@mail.ru)

**Elena V. Marusova**

Economist.

Joint Stock Company «Concern «Sozvezdie»

[zamoshnikovaev@mail.ru](mailto:zamoshnikovaev@mail.ru)

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

### **EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES OF THE DEFENSE INDUSTRY**

***Аннотация:** Данная статья посвящена оценке эффективности бизнес-процессов предприятий оборонно-промышленного комплекса России. Автором дана общая характеристика и отмечена ключевая роль предприятий ОПК РФ в решении основных социально-экономических и политических задач страны. На основании перечня стратегических задач, стоящих перед организациями ОПК на современном этапе развития, сделано обоснование необходимости реализации основных положений процессного управления в деятельности предприятий. Автором отмечена высокая важность аспекта оценки эффективности бизнес-процессов и предложены рекомендации по использованию ключевых показателей эффективности деятельности в оценке и учету в системе мотивации предприятия.*

***Ключевые слова:** процессное управление, бизнес-процесс, KPI.*

***Annotation:** This article is devoted to assessment of efficiency of business processes of enterprises in defensive industrial complex of Russia. The author gave a general characteristic of enterprises in defensive industry and also explained their importance in solution of the main social, economic and political objectives of the country. According to the list of strategic tasks the organizations are facing on present stage of development, the author pointed importance of realization the basic provisions of process management. The author has noted high meaning of assessment the efficiency of business processes and offered recommendations on using the key indicators of activity efficiency in processes assessments of the enterprise.*

***Key words:** process management, business process, KPI.*

Тенденции глобального научно-технического развития предприятий оборонно-промышленного комплекса стран Европы и Азии на современном этапе рыночных отношений будут во многом определены позицией, занимаемой Россией на внешнем рынке, в качестве ведущей мировой державы.

ОПК РФ является основой обеспечения национальной безопасности страны, а также решения ее ключевых социально-экономических и политических задач.

ОПК РФ характеризует интегрированность, широкая география и разнопрофильность структуры, которая представлена более чем 1300 предприятиями, расположенными в каждом федеральном округе страны и охватывающими более 14 отраслей промышленности. [2]

Вместе с тем, нестабильная геополитическая и экономическая обстановка в мире, с негативными последствиями которой столкнулась в настоящее время Россия, обозначила необходимость дальнейшего всестороннего и качественно нового развития оборонно-промышленного комплекса страны.

В соответствии с важнейшими военно-стратегическими документами (стратегией национальной безопасности, основами военно-технической политики, основами государственной политики в области развития ОПК, Государственной программой вооружения 2011-2020г.), определены основные задачи, на решении которых в ближайшей перспективе будут сосредоточены усилия:

1) реализация мероприятий по технологической модернизации предприятий ОПК;

2) сохранение и повышение конкурентных позиций российской продукции на мировом рынке;

3) увеличение объемов финансирования и государственной поддержки предприятий ОПК;

4) развитие экспортного потенциала предприятий ОПК РФ с предприятиями ОПК других стран;

5) укрепление военно-технического, экономического сотрудничества и интеграционного взаимодействия предприятий РФ с иностранными государствами-партнерами;

6) диверсификация производства (в том числе ориентация на выпуск продукции гражданского назначения);

7) повышение инновационной активности предприятий (увеличение научно-технического и производственно-технологического потенциала организаций).

Достижение поставленных задач на современном этапе развития предприятий оборонной промышленности России во многом будет зависеть от перехода на управление, адекватное динамизму внешней среды, изменчивости рыночной конъюнктуры, а также отвечающее высоким требованиям, предъявляемым возможностями бизнеса и достижениями ведущих теоретиков и практиков менеджмента.

Научно-теоретические разработки и исследования выдающихся ученых и исследователей управления 21 века М. Портера, Дж. Томпсона, М. Хаммера, Д. Чампи, Д. Харрингтона, В. Шеера, Т. Давенпорта, К. Гейна, Дж. Келли, Р. Кинга, Т. Питерса определили ведущей концепцией осуществления деятельности предприятиями процессное управление, позволяющее рассматривать организацию как систему взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов,

конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних и внутренних потребителей. [5]

Международные стандарты требований к системе управления отмечают, что понимание взаимосвязанных процессов как системы и управление ими как системой повышает результативность и эффективность организации в получении намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением деятельности предприятия. [1]

Важным аспектом, учитываемым процессной концепцией управления является постоянное совершенствование процессов на основе оценки их эффективности. [3]

Особенность оценки эффективности бизнес- процессов промышленного предприятия, по мнению автора, должна быть связана с использованием определенной методологии, базовую основу которой составляют ключевые показатели эффективности (KPI).

KPI – это количественная оценка бизнес- процесса, позволяющая определить степень эффективности его выполнения, проводить анализ деятельности предприятия в режиме реального времени, принимать управленческие решения с высокой степенью надежности, увеличивать конкурентные преимущества предприятия, улучшать перспективы его функционирования и развития, а также корректировать мотивацию сотрудников, с целью повышения личной заинтересованности работников в эффективном выполнении процессов.

Для оценки эффективности бизнес- процессов при помощи KPI необходимо:

1. Определить полный перечень бизнес- процессов укрупненных структурных единиц организации.

Определение бизнес- процессов укрупненных структурных единиц предприятия происходит в соответствии с действующей организационной структурой, должностным функционалом работников предприятия и регламентируется внутренними организационно-распорядительными документами.

Так, пример перечня бизнес- процессов структурной единицы может быть представлен на основе анализа должностного функционала экономического департамента предприятия (разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и текущих планов экономической деятельности и развития предприятия, составление среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности, разработка прогнозов экономического развития, разработка мероприятий по повышению производительности труда, контроль за выполнением подразделениями плановых заданий, подготовка отчетности в установленные сроки, разработка мер по обеспечению режима экономии, разработка методических материалов по планированию деятельности подразделений предприятия и т.д.).

2. Выделить основные бизнес- процессы на базе балльно- рейтинговой шкалы оценки.

Выделение основных бизнес- процессов структурной единицы осуществляется с помощью балльно- рейтинговой шкалы оценки, с учетом критериев важности (характеристика влияния процесса на достижение стратегических це-

лей), проблемности (характеристика сложности успешного выполнения процесса) и изменчивости (характеристика постоянства процесса и его параметров).

Экспертная группа формируется априорным методом (например, в оценке принимают участие начальник департамента, заместитель начальника департамента и начальник отдела), что позволяет руководящему составу на определенном этапе, в зависимости от складывающейся ситуации, объективно выбрать более приоритетные процессы для оценки.

Оценка осуществляется рейтинговым методом (по количеству бизнес-процессов 8, проставляются баллы от 1 до 8, где 8-максимально возможное значение, 1- минимально возможное значение по каждому критерию процесса).

Пример балльно- рейтинговой шкалы оценки бизнес- процессов экономического департамента представлен в таблице 1.

Таблица 1

Балльно- рейтинговая шкала оценки бизнес- процессов экономического департамента.

Бизнес- процессы	Критерии			Интегральное значение
	Важность	Проблемность	Изменчивость	
разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и текущих планов экономической деятельности и развития предприятия	8	8	7	23
составление среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности	6	4	3	13
разработка прогнозов экономического развития	5	8	4	17
разработка мероприятий по повышению производительности труда	3	2	5	10
контроль за выполнением подразделениями плановых заданий	2	7	8	17

подготовка отчетности в установленные сроки	7	5	2	14
разработка мер по обеспечению режима экономии	4	3	6	13
разработка методических материалов по технико-экономическому планированию деятельности подразделений предприятия	1	1	1	3

Источник: составлено автором.

3. Определить требуемую количественную характеристику и удельный вес процессов в системе мотивации.

Выбору для задания количественного значения определенным параметрам подлежат три процесса, набравшие наибольшую сумму баллов (подготовка отчетности в установленные сроки, контроль за выполнением подразделениями плановых заданий, разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и текущих планов экономической деятельности и развития предприятия).

Так, например, значение КРІ процесса «разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и текущих планов экономической деятельности и развития предприятия» может выглядеть следующим образом:

$$КРІ_{уп} = К_{факт} / К_{план},$$

где

К<sub>факт</sub>- фактическое количество утвержденных планов,

К<sub>план</sub>- плановое количество утвержденных планов, удельный вес в системе мотивации 0,2;

$$КРІ_{пп} = Р_{факт} / Р_{план}, \text{ где}$$

Р<sub>факт</sub>- фактическое количество подготовленных планов,

Р<sub>план</sub>- плановое количество подготовленных планов, удельный вес в системе мотивации 0,2.

4. Осуществить учет показателей КРІ в системе мотивации работников.

Показатели КРІ корректируют премиальную часть трудовой мотивации работников на основе определения максимально возможного размера дополнительной премии и распределения удельного веса по показателям (при этом суммарный вес всех ключевых показателей эффективности должен составлять единицу):

Так, при достижении значений коэффициентов КРІ<sub>уп</sub>, КРІ<sub>пп</sub> больше 1, работники могут быть дополнительно премированы.

КРІ<sub>уп</sub>=2/1=2, - значение КРІ<sub>5</sub> больше 1, работник может получить вознаграждение по данному КРІ;

$KPI_{пп} = 3/2 = 1,5$ , - значение  $KPI_6$  больше 1, работник может получить вознаграждение по данному  $KPI$ .

Использование системы  $KPI$  оценки эффективности бизнес- процессов оказывает большое влияние на достижение максимальных результатов деятельности предприятия на микроуровне и на решение стратегических задач структуры ОПК на макроуровне, позволяя решить основные проблемы управления, учесть специфику организации и выбрать для оценки  $KPI$ , ее учитывающие, обеспечить доступность и предоставление данных анализа в любой момент времени в заранее утвержденной форме, выявить определенные закономерности развития бизнеса в целом и его отдельных процессов, снизить влияние субъективного фактора в управлении, а также применить эффективную систему мотивации для сотрудников. [4]

#### **Литература.**

1. ГОСТ Р ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» с. 4-5.

2. [Minpromtorg.gov.ru/activities/state\\_programs/list/](http://Minpromtorg.gov.ru/activities/state_programs/list/).

3. Хаммер М., Чампи Дж. X 18 Реинженеринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.

4. Виханский О.С., Наумов А. И. B54 Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— 528 с.

5. Шеер, А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.В. Шеер; пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Вестъ-Метатехнология, 1999. — 173 с.

#### **Literature.**

1. GOST R ISO 9001 "quality management System. Requirements" p. 4-5.

2. [Minpromtorg.gov.ru/activities/state\\_programs/list/](http://Minpromtorg.gov.ru/activities/state_programs/list/).

3. Hammer M., Champi J. X 18 Reengineering the Corporation: a Manifesto revolution in business. Per. from English. — SPb.: Publishing house of S. Peter-Burg University, 1997. — 332 p.

4. Vikhansky O. S., Naumov A. I. B54 Management: Textbook. — 3rd ed. — M.: Economist, 2003.— 528 p.

5. Scheer, A. W. Business processes. Basic concepts. Theory. Methods / A. W. Scheer; lane. from English. — 2nd ed. — M.: News-Metatekhnologiya, 1999. — 173p.