

*На правах рукописи*



**Исайченкова Вероника Викторовна**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами – промышленность)**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Орел – 2015**

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Брянский государственный технический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Кулагина Наталья Александровна**

**Официальные оппоненты:** **Бабич Оксана Викторовна**, доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Брянский государственный университет», кафедра «Экономика и управление организациями», доцент.

**Чачина Елена Борисовна**, кандидат экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный университет», кафедра «Экономика и управление», доцент.

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Защита состоится **29 декабря 2015 года в 10 часов** на заседании диссертационного совета Д 212.182.02 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс» (переименован в Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Приокский государственный университет» по адресу: 302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 29, аудитория 212, официальный сайт: [www//gu-unpk.ru](http://www//gu-unpk.ru).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Приокский государственный университет» по адресу: 302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 29, аудитория 212, аудитория 340 и на официальном сайте: [www//gu-unpk.ru](http://www//gu-unpk.ru).

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ **2015 года.**

Материалы по защите диссертации размещены на официальном сайте ФГБОУ ВО «Приокский государственный университет»: <http://www//gu-unpk.ru/defence>.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Головина Татьяна Александровна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В условиях высокой степени неопределенности и риска внешней и внутренней среды деятельности машиностроительных предприятий все более актуальными и значимыми являются проблемы формирования и реализации стратегии развития. Для решения выявленных проблем необходимо, прежде всего, обосновать необходимость использования методов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления как на этапе выбора типа стратегии развития, так и на этапе контроля за соответствием достигнутых параметров бизнес-процессов поставленным стратегическим целям.

В этой связи целесообразно разработать системную модель, которая позволяет повышать эффективность бизнес-процессов, устанавливать прямую зависимость между текущим уровнем стратегического развития предприятия и соответствующими методами, моделями и инструментами проведения мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов с целью достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия.

Также необходимо предложить количественный метод оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия, который построен на дополненных принципах проведения SWOT-анализа и качественном методе ранжирования бизнес-процессов по степени их важности на основе экспертной оценки. Требуется своего решения проблема определения интегрального показателя эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием на основе расчета абсолютных и относительных показателей. Более того, целесообразно предложить комплекс мероприятий в целях организации мониторинга стратегического развития машиностроительных предприятий России, построенный на показателях оценки стоимости бизнеса и потенциала предприятия.

**Степень научной разработанности проблемы.** Различные подходы к стратегическому управлению, а также совершенствованию управления системой бизнес-процессов машиностроительного предприятия нашли отражение в работах отечественных и зарубежных экономистов, таких как: И.В.Руденко, В.Н. Попов, Е.В. Попова, В.В. Федотов, Р.А. Фатхудинов, Г.Я. Гольдштейн, И.А. Тойменцева, В.В.

Репин, С.С. Вайцеховская, Т.С. Кочеткова, И.Г. Галямина, В.А. Калининский, И. Ансофф, С.И.Трапезников, О.В. Бабич, Е.Б. Чачина, А.В. Новикова, Н.А. Кулагина, М.Хаммер и др.

Подходы к оценке эффективности бизнес-процессов представлены в работах таких авторов как В.Г.Елиферов, Д.В. Перемежко, В.А. Симонова, Ю.Ф.Тельнов, С.И. Шаныгин, В.В. Аксенов, М.А.. Пономарев, В.В. Репин, Н.П. Воронин, И.Г. Галямина, М.Ю. Катаев и др.

Анализ научных источников, посвященных вопросам стратегического управления машиностроительными предприятиями, показывает, что практически отсутствуют теоретико-методические положения, связанные с разработкой современных методов, моделей и инструментов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия.

**Область диссертационного исследования** соответствует: п. 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на машиностроительных предприятиях, отраслях и комплексах; п. 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

**Объект исследования** – машиностроительные предприятия, формирующие эффективную систему стратегического управления.

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения, возникающие при внедрении методов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия.

**Цель диссертационного исследования** состоит в развитии теоретико-методических подходов к разработке новых и адаптации существующих методов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием.

Достижение поставленной цели потребовало решения **следующих задач диссертационного исследования:**

1) обосновать необходимость использования методов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов в системе формирова-

ния и реализации стратегии развития машиностроительного предприятия;

2) сформировать системную модель достижения запланированных стратегических целей развития машиностроительного предприятия на основе рекомендуемой методики реализации комплексной оценки эффективности бизнес-процессов;

3) разработать количественный метод оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия;

4) предложить методический подход к определению интегрального показателя эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием;

5) сформировать комплекс мероприятий в целях организации мониторинга стратегического развития машиностроительных предприятий России, построенный на показателях оценки стоимости бизнеса и потенциала предприятия.

**Теоретическую и методическую основу диссертационного исследования** составили материалы, содержащиеся в научных трудах зарубежных и отечественных ученых в области совершенствования методов и инструментов оценки уровня стратегического развития машиностроительного предприятия и эффективности бизнес-процессов, официальные документы, законодательные акты федерального и регионального уровней, материалы научно-практических конференций, публикации в периодической печати и в сети Интернет.

**Основные методы научного исследования.** В процессе диссертационного исследования использованы принципы общенаучной методологии, положения теории систем, теории организации управления производством, общей экономической теории, методы экономического и статистического анализа.

**Информационную основу исследования** составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, материалы Федеральной службы государственной статистики, результаты исследований и материалы, получившие отражение в научных монографиях и статьях отечественных и зарубежных авторов, материалы, представленные в сети Интернет.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в обосновании и разработке новых и адаптации существующих подхо-

дов, методов и моделей комплексной оценки бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием. Авторские решения позволяют обеспечить достижение запланированных целей стратегического развития, исходя из результатов качественной и количественной оценки эффективности бизнес-процессов, которая наиболее адекватно отражает состояние внутренней и внешней среды.

**Научная новизна подтверждается следующими полученными лично автором научными результатами, выносимыми на защиту:**

1. Обоснована необходимость использования методов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов в системе формирования и реализации стратегии развития машиностроительного предприятия. Разработана поэтапная модель, позволяющая достигать поставленных стратегических целей предприятия на основе инструментов качественной и количественной оценки бизнес-процессов. Оценка должна осуществляться как на этапе выбора типа стратегии развития, так и на этапе контроля за соответствием достигнутых параметров бизнес-процессов поставленным стратегическим целям (п. 1.1.4 Паспорта специальности 08.00.05).

2. Сформирована системная модель достижения запланированных стратегических целей развития машиностроительного предприятия на основе рекомендуемого методического подхода к реализации комплексной оценки эффективности бизнес-процессов. В отличие от существующих разработок, методика построена на использовании принципов, методов и инструментов качественного и количественного анализа, а также межфирменных сопоставлений (пп. 1.1.4, 1.1.13. Паспорта специальности 08.00.05).

3. Разработан количественный метод оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия. В отличие от существующих подходов, авторский метод построен на дополненных принципах проведения SWOT-анализа и качественном методе ранжирования бизнес-процессов по степени их важности на основе экспертной оценки (пп. 1.1.4, 1.1.13. Паспорта специальности 08.00.05).

4. Предложен методический подход к определению интегрального показателя эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием на основе расчета абсолютных и относительных показателей в целях разработ-

ки комплекса мероприятий для достижения запланированных целей стратегического развития (пп. 1.1.4, 1.1.13. Паспорта специальности 08.00.05).

5. Сформирован комплекс мероприятий в целях организации мониторинга стратегического развития машиностроительных предприятий России, построенный на показателях оценки стоимости бизнеса и потенциала предприятия. Спроектирован и реализован информационный портал как средство практической реализации системы мониторинга и информационно-аналитический инструмент при совершенствовании промышленной политики на региональном уровне, составлении плана антикризисных мер, создании зон опережающего развития, свободных экономических зон (п. 1.1.13. Паспорта специальности 08.00.05).

**Практическая значимость** работы определяется тем, что ее методические результаты расширяют инструментарий оценки эффективности деятельности предприятий машиностроительного комплекса на основе повышения эффективности бизнес-процессов, что способствует выявлению конкурентных преимуществ и дестабилизирующих факторов функционирования отдельных отраслей промышленности и предприятий. Результаты оценки уровня стратегического развития ведущего предприятия машиностроительного комплекса Брянской области имеют важное значение для совершенствования стратегии как рассматриваемого предприятия, так и в целях межфирменных сопоставлений предприятий отрасли для выявления резервов повышения эффективности бизнеса. Кроме того, материалы диссертационного исследования представляют интерес для учёных, аспирантов, преподавателей и студентов в научно-исследовательском и учебном процессе. В частности, результаты исследования могут использоваться при проведении занятий со студентами по ряду дисциплин: «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Экономика машиностроительного предприятия».

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования обсуждались и получили положительную оценку на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Наука и производство – 2009» (Брянск, 2009), «Современные проблемы экономического развития» (Омск, 2011), «Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях» (Брянск, 2011), «Молодежь и XXI век» (Курск, 2011), «Экономические и организационные

проблемы управления в современных условиях (Брянск, 2012), «Наука и бизнес: синергетическая модель в контуре активизации хозяйственной деятельности в области экономики и управления» (Брянск, 2013), «Поколение будущего: взгляд молодых ученых» (Курск, 2013), «I Вузовская научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава факультета экономики и управления, посвященная 85-летию БГТУ» (Брянск, 2014).

Разработанная в диссертационном исследовании методика «Определение уровня стратегического развития предприятия на основе эффективности бизнес-процессов» апробирована и внедрена в ЗАО УК «БМЗ» (г. Брянск). Геоинформационный портал начал апробацию в Департаменте экономического развития Брянской области.

**Публикации.** По результатам выполненного исследования опубликовано 10 научных работ общим объемом 4 п.л., в том числе авторских – 3,7 п.л., из них 3 статьи в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

**Структура и объём работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, приложений и списка использованных источников, включающего 136 наименований. Основная часть содержит 132 страницы машинописного текста, включая 26 таблиц, 26 рисунков.

В первой главе **«Современное состояние и проблемы оценки бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием»** обоснована необходимость использования оценки бизнес-процессов на машиностроительном предприятии для достижения целей стратегического развития; изучены основные тенденции развития машиностроительного комплекса России; проанализированы существующие подходы к оценке бизнес-процессов и предложена авторская модель.

Во второй главе **«Теоретико-методические аспекты количественной оценки эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием»** предложен количественный метод оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия; проведена оценка достигнутого уровня стратегического развития одного ведущих предприятий машиностроительного комплекса Брянской области –

ЗАО УК «БМЗ»; разработан методический подход к повышению эффективности бизнес-процессов.

В третьей главе «**Практическая реализация рекомендуемых методов оценки эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием**» сформулированы мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов на машиностроительном предприятии; предложена и обоснована методика определения уровня стратегического развития машиностроительного предприятия; спроектирован и реализован информационный портал как средство практической реализации системы мониторинга и информационно-аналитический инструмент для определения рейтинга машиностроительных предприятий России.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ПУБЛИЧНУЮ ЗАЩИТУ**

**1. Обоснована необходимость использования методов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов в системе формирования и реализации стратегии развития машиностроительного предприятия. Разработана поэтапная модель, позволяющая достигать поставленных стратегических целей предприятия на основе инструментов качественной и количественной оценки бизнес-процессов. Оценка должна осуществляться как на этапе выбора типа стратегии развития, так и на этапе контроля за соответствием достигнутых параметров бизнес-процессов поставленным стратегическим целям.**

В диссертации обосновано, что одним из основных факторов определения и реализации стратегии развития машиностроительного предприятия, адекватной условиям высокой степени неопределенности и риска его внешней и внутренней среды являются современные методы оценки его бизнес-процессов. Установлено, что состояние бизнес-процессов отражает эффективность деятельности машиностроительного предприятия на всех уровнях управления, включая не только производство, но и работу с клиентами, поставщиками и т.п. На рисунке 1 представлена авторская поэтапная модель разработки и реализации стратегии развития, базирующаяся на том, что основным элементом эффективной деятельности любого машиностроительного предприятия - это качественная и количественная оценка бизнес-процессов, которая должна осуществляться и на этапе выбора типа стратегии развития, и на этапе контроля за соответствием достигну-

тых значений параметров бизнес-процессов поставленным стратегическим целям.

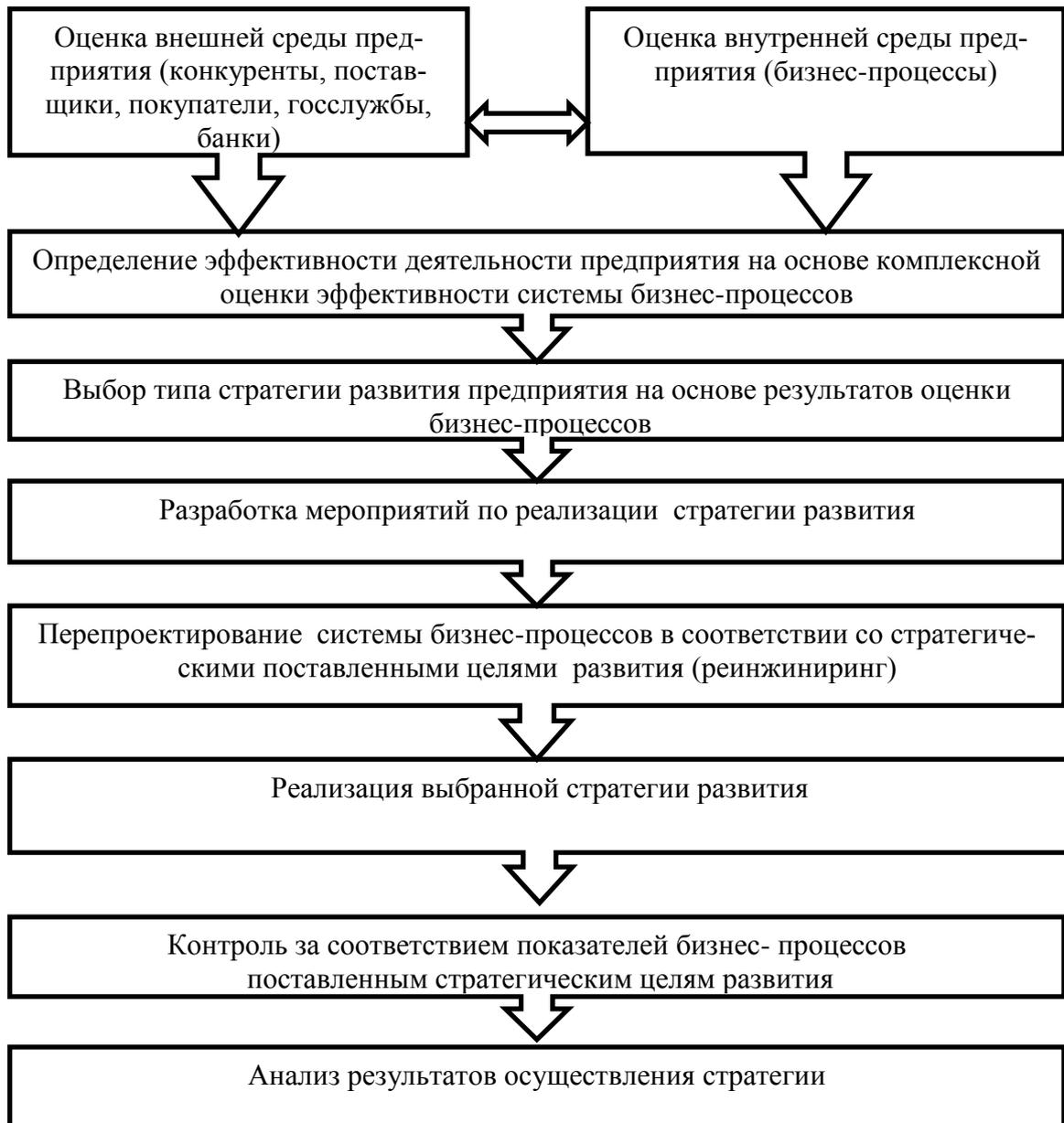


Рисунок 1 – Рекомендуемая поэтапная модель достижения поставленных целей стратегии развития машиностроительного предприятия, построенная на оценке эффективности бизнес-процессов

В отличие от существующих подходов, автором предложено принимать стратегические решения, исходя из результатов комплексной оценки эффективности бизнес-процессов предприятия, которая в полной мере отражает состояние внутренней и внешней среды, тем самым позволяет выбирать наиболее реальную стратегию и перепроектировать систему бизнес-процессов с учетом уровня их эффективности и поставленных целей.

**2. Сформирована системная модель достижения запланированных стратегических целей развития машиностроительного предприятия на основе рекомендуемого методического подхода к реализации комплексной оценки эффективности бизнес-процессов. В отличие от существующих разработок, методика комплексной оценки построена на использовании принципов и инструментов качественного и количественного анализа, а также межфирменных сопоставлений.**

В диссертации предложено и обосновано оценивать текущий уровень стратегического развития машиностроительных предприятий на основе расчета количественных показателей с применением принципов и инструментов межфирменного сравнения. На рисунке 2 представлен методический подход к реализации комплексной оценки эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием, который построен на использовании совокупности рекомендуемых автором принципов, методов и инструментов.

Автором предложены ключевые показатели эффективности (KPI), рассчитываемые на восьмом этапе рекомендуемого механизма, подразделяются на показатели результативности использования финансов, инновационной деятельности, совершенствования бизнес-процессов, потенциала машиностроительного предприятия. После оценки текущего уровня эффективности бизнес-процессов предприятия следует проводить мероприятия по повышению их эффективности. На рисунке 3 представлена системная модель комплексной оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия. Система позволяет повышать эффективность бизнес-процессов, поскольку устанавливает прямую зависимость между текущим уровнем стратегического развития предприятия и соответствующими методами, моделями и инструментами проведения мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов с целью достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия.

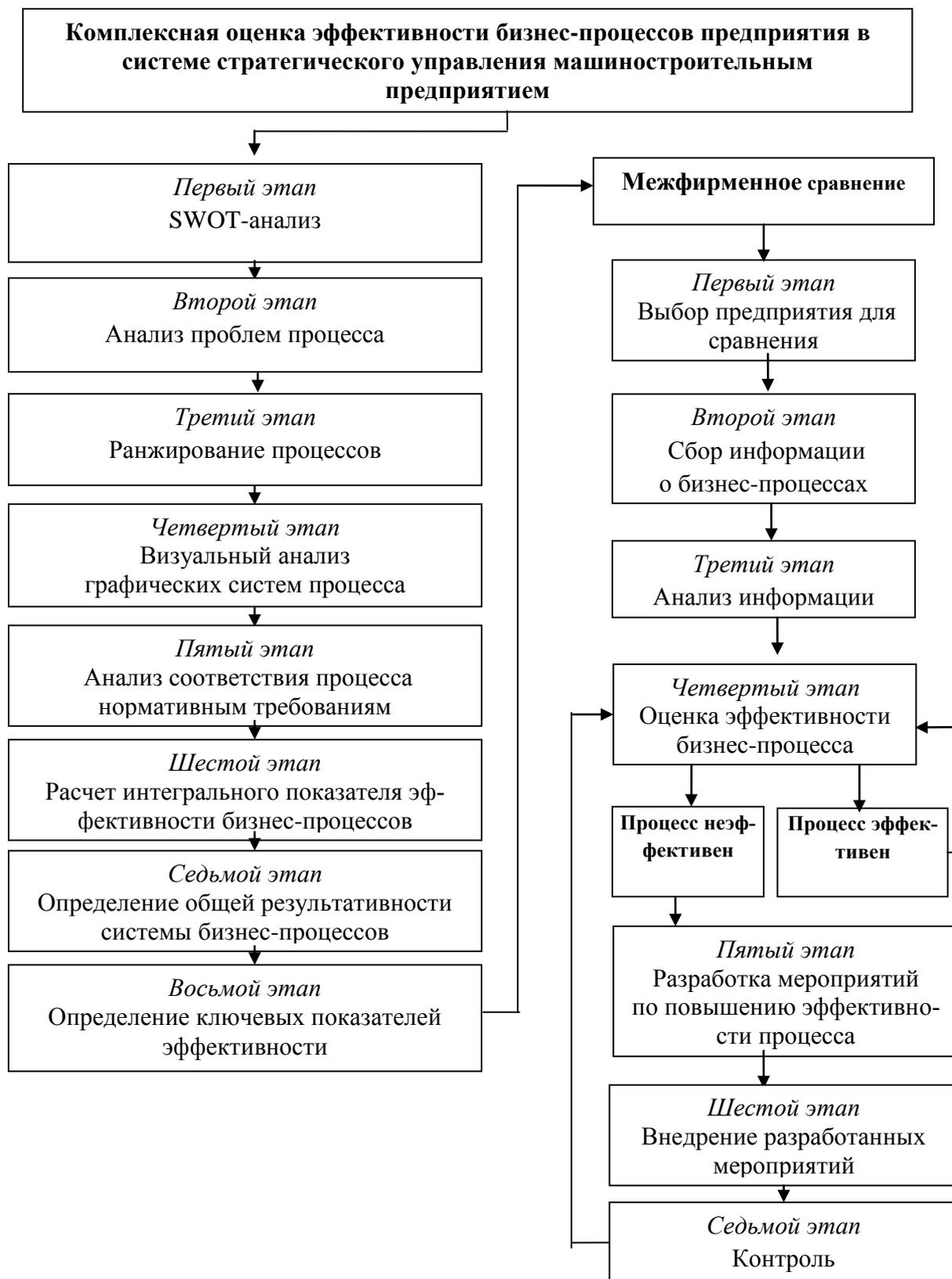


Рисунок 2 – Рекомендуемый методический подход к комплексной оценке эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием

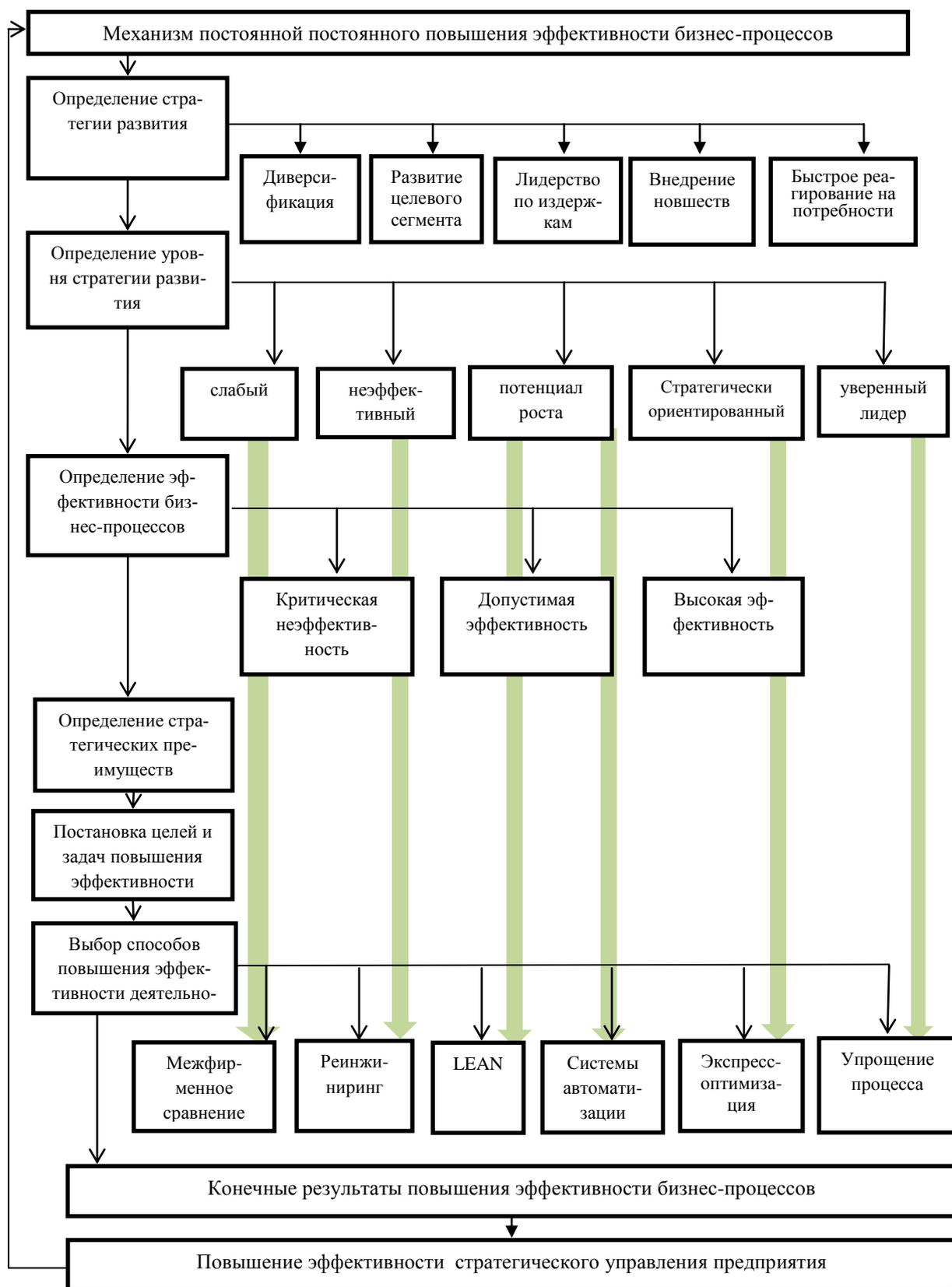


Рисунок 3 – Авторская системная модель достижения запланированных стратегических целей развития машиностроительного предприятия на основе рекомендуемого процесса комплексной оценки эффективности бизнес-процессов

**3. Разработан количественный метод оценки эффективности бизнес-процессов для достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия. В отличие от существующих подходов, авторский метод построен на дополненных принципах проведения SWOT-анализа и качественном методе ранжирования бизнес-процессов по степени их важности на основе экспертной оценки.**

В диссертации показано, что SWOT-анализ бизнес-процесса, как один из наиболее популярных качественных методов, предполагает выявление его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Помимо типовых полей автором предлагается дополнить SWOT-анализ полем «стратегические преимущества (недостатки)», которое позволит их выявить с целью достижения запланированных целей стратегического развития машиностроительного предприятия.

С позиций автора, для проведения SWOT-анализа бизнес-процесса целесообразно выполнить следующие мероприятия:

- разработать перечень вопросов, которые позволяют оценить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды, а также список ответственных лиц (руководителей предприятия и отделов, специалистов, сторонних экспертов), которые обладают достаточными знаниями;
- провести непосредственный опрос ответственных лиц;
- результаты опроса обработать и определить тенденции в схожих ответах;
- построить матрицу SWOT-анализа бизнес-процесса;
- на основе корреляции факторов внешней и внутренней среды бизнес-процесса выделяются стратегические преимущества (стратегические недостатки) для каждой ячейки матрицы, определяющие приоритеты для достижения целей стратегического развития.

Ранжирование бизнес-процессов на основе экспертной оценки - это качественный метод, который применяется в целях выявления процессов, нуждающихся в усовершенствовании в первую очередь. Это бизнес-процессы, связанные непосредственно с производством, а также процессы, для которых требуется больше всего ресурсов.

На первом этапе ранжирования необходимо составить перечень основных бизнес-процессов организации. Затем формируется таблица следующего вида (таблица 1). Согласно таблице можно выявить процессы разной степени эффективности и важности, а также присвоить им уровень конкурентоспособности. Такой подход, использующий

три категории для ранжирования, позволяет наиболее точно определить ранг каждого бизнес-процесса, снизить субъективность метода.

Таблица 1 – Авторский подход к ранжированию бизнес-процессов на машиностроительном предприятии

Степень важности бизнес-процесса / Степень эффективности бизнес-процесса	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Наиболее важный процесс	Процесс 1	—	Процесс 2
Важный процесс	Процесс 6	Процесс 3	—
Второстепенный процесс	Процесс 5	Процесс 7	Процесс 4
Уровень стратегического развития	Высокий		
	Средний		
	Низкий		

**4. Предложен методический подход к определению интегрального показателя эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительным предприятием на основе расчета абсолютных и относительных показателей в целях разработки комплекса мероприятий для достижения запланированных целей стратегического развития.**

В процессе диссертационного исследования обоснована перспективность рекомендуемого методического подхода к определению интегрального показателя эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительного предприятия с учетом ранее присвоенного ранга (рисунок 4).

Каждая из групп показателей включает в себя абсолютные и относительные индикаторы, на основе которых рассчитывается интегральный показатель эффективности существующих бизнес-процессов на машиностроительном предприятии.

Автором выделены следующие абсолютные показатели, используемые в рамках разработанной методики:

1) временные (отражают использование времени на всех стадиях бизнес-процессов):

- полное, фактическое время выполнения процесса;
- время выполнения отдельных функций процесса;

- величина временных разрывов;
- планируемое время выполнения процесса руководителем до начала выполнения;
- суммарное фактическое время выполнения процессов клиенто-ориентированной цепочки;
- желаемое для клиента время получения услуги или продукции;
- среднее время выполнения процесса в целом;
- среднее время простоев;
- среднее время выполнения отдельных функций процесса;



Рисунок 4 – Рекомендуемый методический подход к определению интегрального показателя эффективности бизнес-процессов в системе стратегического управления машиностроительного предприятия

2) технические (отражают технику и технологию, используемые в процессах, уровень их соответствия нуждам производства):

- количество функций процесса, выполняемых на рабочих местах;

- численность исполнителей процесса,
- численность квалифицированного персонала;
- количество рабочих мест, участвующих в процессе;
- количество автоматизированных рабочих мест;
- количество единиц инновационного оборудования.

3) стоимостные (охватывают различные виды затрат на производство и реализацию продукции, а также размер входящих денежных потоков):

- общая сумма затрат на выполнение процесса;
- затраты на оплату труда исполнителей процесса;
- затраты на покупку необходимого оборудования для осуществления процесса;

- амортизация используемых в данном процессе основных фондов;

- затраты на сырье, материалы, тепло- и энергоносители;
- затраты на информационное обеспечение процесса;
- затраты на обучение работников;
- планируемая рентабельность продукта процесса;
- выручка от реализации продукта процесса;
- величина коммерческих расходов.

4) показатели качества и удовлетворенности клиентов:

- уровень дефектности продукции;
- количество возвратов продукции;
- количество рекламаций, поступивших от клиентов;
- простои в отгрузках по вине предприятия.

Далее для расчета комплексного показателя эффективности бизнес-процессов проводится расчет относительных показателей, базирующихся на представленных выше абсолютных величинах. Среди этих показателей были выделены следующие группы:

- показатели эффективности процессов;
- соответствие схем процессов их потребностям;
- показатели соответствия нормативным требованиям;
- относительные показатели времени выполнения процесса;
- относительные технические показатели процесса;
- относительные стоимостные показатели процесса;

– относительные показатели качества процесса.

На основе рассчитанных показателей для каждой группы определяется показатель эффективности по формуле (1).

$$K_{эi} = \sqrt[n]{Tr_1 * Tr_2 * ... * Tr_n} , \quad (1)$$

где  $Tr_i$  - темпы роста коэффициентов по группам относительных показателей;  $n$  – число показателей в группе.

Далее по формуле (2) определяется интегральный показатель эффективности бизнес-процессов.

$$K_{\text{эффективности}} = \sqrt[n]{K_{э1} * K_{э2} * ... * K_{эn}} , \quad (2)$$

где  $n$  – число показателей эффективности по группам относительных величин;  $K_{эi}$  – значения показателей эффективности по группам.

Полученный интегральный показатель свидетельствует об уровне эффективности бизнес-процессов предприятия.

Далее необходимо рассчитать комплексный показатель потенциала предприятия (табл. 2).

Таблица 2 - Показатели оценки потенциала предприятия

Вид потенциала	Показатели для оценки	Удельный вес группы показателей
Кадровый потенциал	Коэффициент оборота по приёму Коэффициент оборота по выбытию Коэффициент текучести кадров Изменение среднегодовой выработки	0,15
Производственный потенциал	Коэффициент обновления Коэффициент выбытия Коэффициент прироста ОФ Коэффициент износа ОФ Коэффициент годности ОФ Фондоотдача Фондоемкость Рентабельность ОФ Материалоотдача Материалоемкость Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	0,4

Финансовый потенциал	Коэффициент финансовой независимости Коэффициент текущей ликвидности Коэффициент срочной ликвидности Коэффициент абсолютной ликвидности Рентабельность активов Рентабельность собственного капитала Доля заемных средств в сумме источников Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме Доля накопленного капитала	0,25
Технологический потенциал	Коэффициент прогрессивности оборудования Коэффициент модернизации оборудования	0,1
Информационный потенциал	Процент обеспеченности работников информацией Доля работников, имеющих доступ к информации Доля рабочих мест, обеспеченных современным ПК	0,1
Научно-технический потенциал	Доля инновационных процессов в общей системе процессов Доля работников, участвующих в разработке и внедрении инноваций	0,05

Каждому из показателей присвоен уровень значимости для расчета комплексного показателя потенциала предприятия:

$$П = \sum x_i * d_i, \quad (3)$$

где  $x_i$  – значение показателя;  $d_i$  – уровень значимости показателя.

Предложенная методика использована для оценки эффективности бизнес-процессов предприятия ЗАО УК «Брянский машиностроительный завод». Показатели эффективности бизнес-процессов и потенциала предприятия были использованы для определения уровня стратегического развития предприятия. На матрице представлен уровень стратегического развития ЗАО УК «БМЗ» за три периода – с 2011 года по 2013 год (рисунок 5). В середине периода наблюдалось снижение интегральных показателей, однако за три года потенциал предприятия являлся высоким, в то время как эффективность бизнес-процессов – средней.

Использование матрицы позволяет принять решения по выбору стратегических альтернатив, учитывающих эффективность деятельности предприятия.

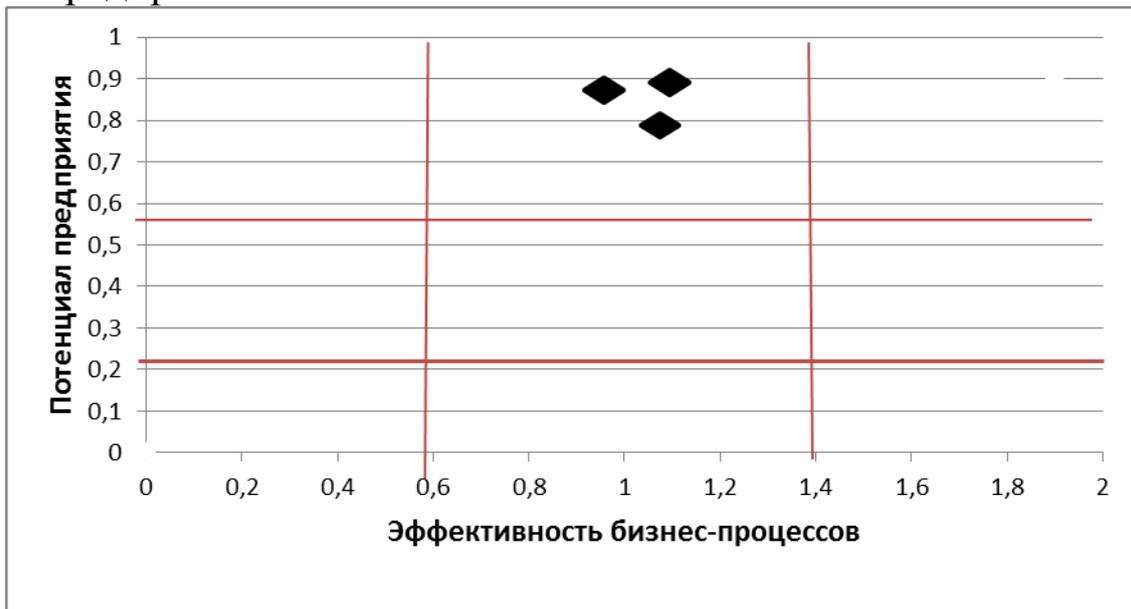


Рисунок 5 - Матрица определения достигнутого уровня стратегического развития ЗАО УК «БМЗ»

Исходя из системной модели повышения эффективности существующих бизнес-процессов на машиностроительном предприятии в рамках стратегического управления, стратегическое развитие ЗАО УК «БМЗ» должно достигаться за счет использования метода экспресс-оптимизации бизнес-процессов и внедрения систем автоматизации.

**5. Предложен комплекс мероприятий в целях организации мониторинга стратегического развития машиностроительных предприятий России, построенный на показателях оценки стоимости бизнеса и потенциала предприятия. Спроектирован и реализован информационный портал как средство практической реализации системы мониторинга и информационно-аналитический инструмент при совершенствовании промышленной политики на региональном уровне, составлении плана антикризисных мер, создании зон опережающего развития, свободных экономических зон.**

В диссертации обосновано, что рассчитав показатели эффективности бизнес-процессов и потенциала предприятия, можно определить его достигнутый уровень стратегического развития с помощью следующей матрицы (рисунок 6).

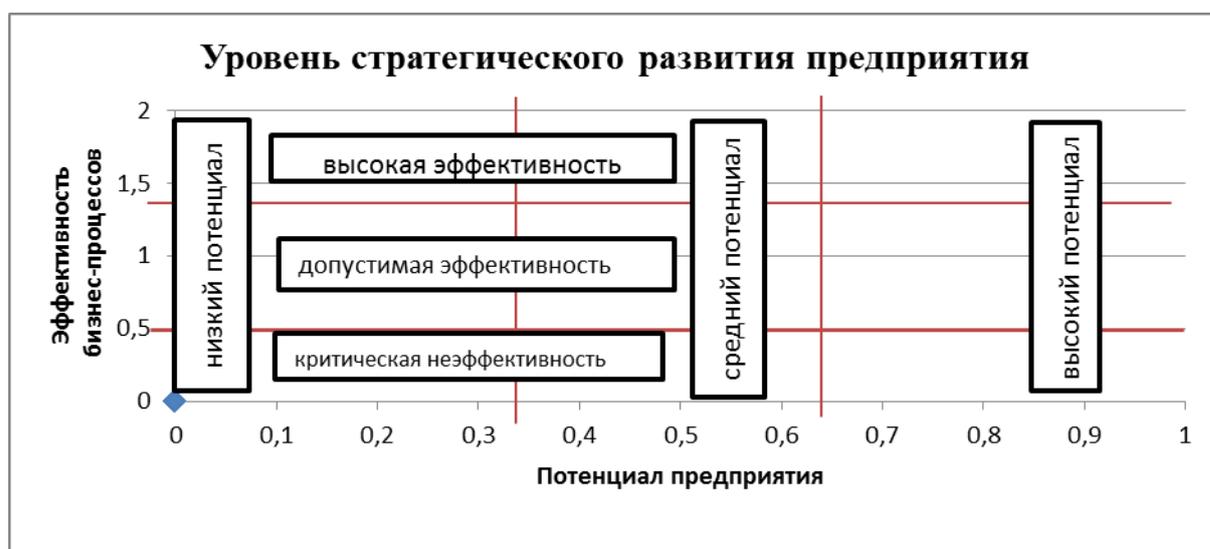


Рисунок 6 - Матрица определения достигнутого уровня стратегического развития предприятия

В зависимости от значений показателей на матрице определяется уровень стратегического развития предприятия для поиска путей его укрепления. Автор предлагает уровень стратегического развития определять исходя из следующей градации эффективности бизнес-процессов: критическая неэффективность, допустимая эффективность, высокая эффективность, а также из следующей градации оценки потенциала предприятия: низкий, средний, высокий потенциал.

Уровень стратегического развития машиностроительного предприятия постоянно изменяется, подвергаясь влиянию внешней и внутренней среды, в этой связи необходимо проводить его постоянный мониторинг. В целях применения методики оценки уровня стратегического развития машиностроительного предприятия различными группами лиц необходимо сформулировать показатели, которые будут определять положение предприятия на рынке. В качестве таких показателей предлагается принять стоимость бизнеса и потенциал предприятия. Использование показателя стоимости бизнеса вместо интегрального показателя эффективности бизнес-процессов предприятия обусловлено трудоемкостью проведения комплексной оценки эффективности системы бизнес-процессов, что ведет к объективной необходимости выбора более доступного индикатора эффективности деятельности предприятия, в роли которого в современных условиях выступает стоимость бизнеса.

Автором на основе предложенной методики была составлена база данных, содержащая информацию об уровне стратегического развития предприятий машиностроительного комплекса России. Для

создания базы данных, используемой на портале, использовались следующие данные: месторасположение предприятия (город, регион, федеральный округ); количественная оценка стоимости бизнеса и потенциала предприятия; темпы роста стоимости бизнеса и потенциала; уровень стратегического развития предприятия; средний уровень стратегического развития по федеральному округу; рейтинг округов по уровню стратегического развития.

Данные по предприятиям в целях их наиболее адекватной оценки предлагается обобщать по федеральным округам. Таким образом, СУБД представляет данные на интерактивной карте, разделенной на 8 округов. Информация, выводимая при взаимодействии с картой, отражает: число предприятий в округе; среднюю стоимость бизнеса; средний уровень стратегического развития; место в рейтинге среди округов.

При взаимодействии с выборочными полями, сопровождающими карту, пользователю предоставляется информация по округам: число предприятий; перечень предприятий; средний уровень стратегического развития; рейтинг предприятий в округе.

Помимо этого, геоинформационный портал содержит сведения о расчетных показателях каждого из учтенных предприятий, позволяя выявить наиболее конкурентоспособные.

В ходе определения рейтинга федеральных округов России выявлено, что наиболее высокий уровень стратегического развития у предприятий Дальневосточного округа, наиболее низкий – у Крымского округа. Применение предложенной методики доступно широкому кругу лиц ввиду простоты проведения анализа.

В процессе диссертационного исследования с помощью предложенного способа мониторинга проведена оценка уровня стратегического развития предприятий машиностроительного комплекса России, что позволит достигать запланированных целей стратегического развития предприятий, проводить оперативное межфирменное сравнение и определять текущий уровень стратегического развития предприятий с целью разработки мероприятий по повышению эффективности их деятельности.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *В рецензируемых научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации*

1. Исайченкова, В.В. Укрепление стратегической позиции предприятия с помощью механизма оптимизации бизнес-процессов [Текст] / В.В. Исайченкова // Европейский журнал социальных наук. – 2014. - №10.- том 1.– С. 59-67 (0,8 п.л.).
2. Исайченкова, В.В. Анализ подходов к оценке эффективности бизнес-процессов предприятий машиностроения [Текст] / В.В. Исайченкова // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2015. - № 3.- С. 127-134 (0,5 п.л.).
3. Исайченкова, В.В. Методология комплексной оценки стратегической позиции фирмы на основе оптимизации бизнес-процессов [Текст] / Н.А. Кулагина, В.В. Исайченкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. - №5.- С. 1157 – 1162 (0,7 п.л.).

### *Статьи в научных журналах, сборниках научных трудов и материалов конференций*

4. Исайченкова, В.В. Управление инновационными бизнес-процессами [Текст] / В.В. Исайченкова // Современные проблемы экономического развития / Материалы Всероссийской научной студенческой конференции - Омск, 2011 - С.42-44 (0,2 п.л.).
5. Исайченкова, В.В. Обеспечение конкурентоспособности России в рамках вступления в ВТО [Текст] / В.В. Исайченкова // Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях / Материалы IV всероссийской научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава / под ред. В.М. Панченко, Н.А. Кулагиной. – Брянск: БГТУ, 2012. – С. 99-106 (0,6 п.л.).
6. Isaychenkova V.V. Opportunities and challenges of Russian machine industry in terms of WTO // Science and Education: materials of III international research and practice conference, Vol. 1, Munich, April 25<sup>th</sup>-26<sup>th</sup>, 2013 / publishing office Vela Verlag Waldkraiburg – Munich – Germany, 2013 – P. 266-269 (0,2 п.л.).
7. Исайченкова, В.В. Направления развития бизнес-процессов в рамках повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / В.В. Исайченкова // Наука и бизнес: синергетическая модель в контуре активизации хозяйственной деятельности в области экономики и управления / Материалы Международной научно-практической конференции (9-10 октября 2013 года, г. Брянск). - Брянск: ООО «Ладомир», 2013 г. – С. 104 – 107 (0,2 п.л.).
8. Исайченкова, В.В. Промышленный комплекс Российской Федерации в условиях экономических трансформаций [Текст] / В.В. Исайченкова // Поколение будущего: Взгляд молодых ученых / Материалы Международной молодежной научной конференции (13-15 ноября 2012 года, г. Курск). – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т., 2013. – С. 92-95 (0,2 п.л.).

9. Исайченкова, В.В. Интеграция бизнес-процессов и системы управления рисками на предприятии [Текст] / В.В. Исайченкова // Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях / Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава. - Брянск: БГТУ, 2014. - С. 105-109 (0,3 п.л.).

10. Исайченкова, В.В. Актуальность исследования бизнес-процессов при изучении бизнес-структур [Текст] / В.В. Исайченкова // I Вузовская научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава факультета экономики и управления, посвященная 85-летию БГТУ / Материалы вузовской научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава. - Брянск: БГТУ, 2014. - С. 187-191 (0,3 п.л.).

Объем 1,0 усл. п.л. Формат 60 x 84 1 / 16. Тираж 100 экз.

Подписано в печать 23.10.2015. Заказ №374/27

Отпечатано с готового оригинал-макета на полиграфической базе

ПГУ 302020, г. Орел, ул. Наугорское шоссе, 29.