

УДК 330:658.5.011

DOI: 10.26140/anie-2020-0901-0069

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В РАМКАХ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

© 2020

Ратнер Дмитрий Ильич, аспирант
Моисеева Анна Александровна, аспирант

Самарский государственный экономический университет
(443090, Россия, Самара, ул. Советской Армии, 141 e-mail: moiseevaana@reaviz.ru)

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные понятия и роль процессных инноваций в системе управления развитием предприятия. Предпринята попытка синтезировать опыт внедрения инновационных методов в управлении бизнес-процессами на предприятиях. Создание системы управления бизнес-процессами – одна из самых сложных задач на рынке информационных сервисов. По мере ускорения бизнес-процессов, необходимый бизнесу темп изменений резко возрастает. Процессный подход в управлении направлен на координацию действий подразделений организации с целью получения конкретного результата, позволяющий представить взаимодействие в виде формальной системы между службами. Такая система предоставляет возможность использовать различные инструменты для совершенствования процессов компании и повысить эффективность формирования эффективного бизнеса. Основное преимущество внедрения – это широкое использование не только для обслуживания контрагентов, но и возможность автоматизации внутренних процессов, что способствует увеличению масштабов производства без привлечения дополнительных человеческих ресурсов. Современным компаниям необходимо постоянно совершенствовать бизнес-процессы для поддержки стабильного конкурентного преимущества – технология Business Process Management направлена именно на этот функционал. Для эффективной работы и управления всеми взаимодействующими процессами у каждой организации создается своя система BPM – это совокупность всех бизнес-процессов, методик и механизмов для исполнения и реализации.

Ключевые слова. Бизнес-процесс, управление бизнес-процессами, процессная инновация, адаптивность и гибкость компании, процессный подход, экономика знаний, управление изменениями, инновационные методы в управлении, технология PDCA, конкурентоспособность предприятия, клиентоориентированность предприятия

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF AN INNOVATIVE APPROACH IN ENTERPRISES

© 2020

Ratner Dmitry Ilyich, Post-graduate student
Moiseeva Anna Aleksandrovna, Post-graduate student

Samara state University of Economics
(443090, Russia, Samara, st. Soviet Army, 141 e-mail: moiseevaana@reaviz.ru)

Abstract. This article discusses the basic concepts and the role of process innovation in the management system of enterprise development. An attempt is made to synthesize the experience of introducing innovative methods in the management of business processes at enterprises. Creating a business process management system is one of the most difficult tasks in the information services market. As business processes accelerate, the pace of change required by the business increases dramatically. The process approach in management is aimed at coordinating the actions of organizational units in order to obtain a specific result, which allows to present the interaction in the form of a formal system between services. Such a system provides an opportunity to use various tools to improve the processes of the company and increase the efficiency of the formation of business. The main advantage of the implementation is the wide use not only for servicing contractors, but also the ability to automate internal processes, which helps to increase the scale of production without attracting additional human resources. Modern companies need to constantly improve business processes to maintain a stable competitive advantage-Business Process Management technology is aimed at this functionality. For effective work and management of all interacting processes, each organization creates its own BPM system – a set of all business processes, techniques and mechanisms for execution and implementation.

Keywords: Business process, business process management, process innovation, adaptability and flexibility of the company, process approach, knowledge economy, change management, innovative methods in management, PDCA technology, enterprise competitiveness, customer orientation of the enterprise

Введение. Экономический спад в экономике привел к большей заинтересованности со стороны промышленных предприятий по отношению к процессному подходу в управлении. Необходимость нововведений происходила на стратегическом уровне и была подкреплена Business Process Management (BPM) – подход управления бизнес-процессами. В период «экономики знаний», «интеллектуальной экономики», в которой исходными данными и основными факторами на производстве являются инновации, формирование системы управления бизнес-процессами – достаточно сложная задача в сфере услуг ИТ-консалтинговых фирм, для этого требуется особый контроль и особое внимание к эффективному реинжинирингу внутренних процессов управления. Большинство предприятий пользуются методами процессного управления для ведения производственно-хозяйственной деятельности как набор бизнес-процессов и методов управления.

Авторами предпринята попытка синтезировать опыт внедрения инновационных методов в управления бизнес-процессами на промышленных предприятиях, где отдельно выявлено место и сущность процессных инно-

ваций в управлении развитием предприятия. Исследуя данный вопрос, можно выделить ряд затруднений:

- смысловая нагрузка понятия «процессная инновация» не совсем однозначна;
- нет показателей оценки их эффективности, нет обоснованных, с научной точки зрения, рекомендаций по учету и исследованию процессных инноваций;
- нет показателя эффективности для деятельности и развития предприятия в целом.

Существующие теории направлены на изучение процессов, которые происходят, наблюдение и описание механизмов и инструментов менеджмента, описание сложных аспектов и их решение. Практические же знания основываются на «живых» примерах в конкретных рамках и обстоятельствах с учетом профессионального опыта менеджера. Исходя из вышеизложенного, определить какой тип нововведений возможно определить как процессную инновацию вызывает частые затруднения.

Методология. М. Гершман описывает инновацию процесса через использование новых методик производства и технологий, обеспечивающие следующие показатели как сокращение издержек, уровень качества, сокра-

шение сроков разработок и поставок продукции.

Специалисты в сфере процессного управления В. Репин и В. Епифанов раскрывают суть бизнес-процесса таким образом: «бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательности работ), которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, предоставляющие ценность для потребителя». Бизнес-процессы, взаимосвязанные и взаимодействующие формируются в сеть, включающая в себя функционал, который выполняется в структурных подразделениях организации. В основном, к таким процессам относят технологии по ресурсосбережению, переработке отходов. Результаты использования таких технологий характеризуют показатели по учету и анализу инновационной активности предприятий за период. Тем не менее, при рассмотрении конкретных технологических новшеств процессные инновации представляются (рис. 1) как:

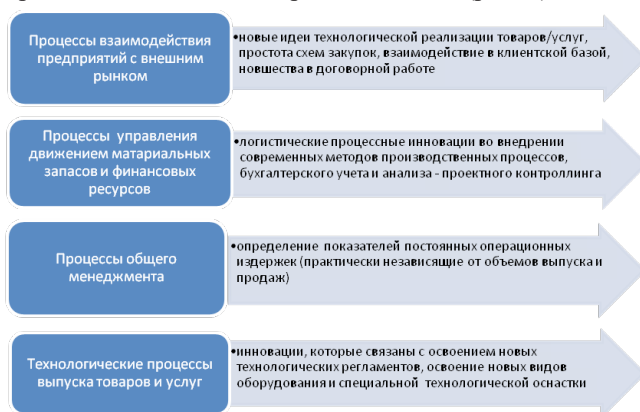


Рисунок 1 - Структура процессных нововведений

Опыт зарубежных стран показывает, что компании определяют процессную ориентацию как ключевую, и большая часть из них рассматривают процессную методику как способ повышения производительных сил и сокращения ресурсных расходов. Таким образом, существует необходимость создания сети бизнес-процессов как системы деятельности предприятия - в этом и есть суть процессного подхода в управлении. Для управления выстроенными процессами можно использовать технологию PDCA: Plan – планирование процесса, Do – осуществление процесса, Check – анализ показателей эффективности процесса, Act – мониторинг удовлетворенности клиентов и контроль процессов.

Содержание процессов можно различать по следующей классификации:

- процессные инновации по сокращению постоянных издержек, которые не требуют больших капитальных вложений. Данные мероприятия достаточно сильно сокращают операционные расходы, когда есть риск не покрытия, с учетом нерегулярных продаж;
- инновации во взаимодействии с контрагентами, которые должны быть направлены на увеличение продаж. Внедрение инноваций в сферу сбыта и закупки для клиентов, которые имеют хорошую платежную историю и введение более привлекательных условий поставок продукции;
- совершенствование технологического производства, сокращение переменных затрат, которые крупных капиталовложений в процессные инновации. Новшества направлены на уменьшение удельного расхода постоянно увеличивающихся в стоимости ресурсов (топливо, электроэнергия, сырье, материалы). Такие действия могут быть достигнуты при реализации технологий ресурсосбережений, повышение качества используемых технологий, освоение технологий ресурсозамещения.

Итак, процессные инновации – нововведения, которые касаются всех бизнес-процессов предприятия,

основным направлением которых является повышение эффективности деятельности с ориентацией на клиентов для достижения синергии за счет роста всех функциональных подразделений. Концепция управления предприятием должна основываться на использовании и применении только эффективных технологий для конкретного предприятия, уровне отраслевой конкуренции и производственными и организационно-управленческими ресурсами.

Последние несколько лет Россия показывает положительную динамику в мировых рейтингах, посвященных инновационной активности, например, рейтинг глобальной конкурентоспособности Global Competitiveness Index: Россия поднялась с 63 в 2010 г. до 43 места в 2019 г.; рейтинг развития инноваций Global Innovation Index Россия в 2019 года заняла 46 место; в рейтинге Doing Business Россия заняла 28 место. Все вышеперечисленные рейтинги говорят об улучшении бизнес-среды в стране.

Тем не менее, на данный момент уровень НИОКР, которые способны быть коммерчески интересными – достаточно низкий. Основная задача - это формирование технологических команд предпринимателей и их стабильное финансирование. По данным исследований ежегодного Национального доклада об инновациях (2018), составляемого РВК совместно с Министерством экономического развития России и Экспертным советом при Правительстве РФ, по динамике показателей можно сделать следующие выводы:

1. В России внедрение инноваций и вывод на рынок имеет сравнительно небольшой опыт, чем зарубежом. В России это около 25 лет, в других странах формирование коммерческих инноваций для создания инновационной экосистемы заняло более существенный временной промежуток. Тем не менее, тенденция по развитию инноваций только наращивает свои темпы в России;

2. Государственная поддержка не имеет системного принципа. Программы поддержки проводятся по конкретным сферам деятельности и в отдельных кластерах. Механизмы государственной инновационной политики пока не сложились в полноценный и сбалансированный портфель (Policy Mix);

3. Недостаток мер по поддержке коммерциализации инноваций. Конечные показатели - доля экспорта технологий, доля венчурных инвестиций в составе ВВП, средний чек венчурной сделки, несмотря на положительную динамику, увеличиваются очень медленно.

Также практика показывает, что международные компании, работающие в России, намного активнее в плане инноваций: иностранные компании чаще, в два раза, выводят новые продукты на рынок, чем российские компании. Также показатель введения новых технологий и бизнес-процессов выше в 1,5 раза у международных компаний, чем российских. Заинтересованными лицами во внедрении инноваций чаще выступают топ-менеджмент компаний или спецподразделения, которые ответственны за инновации.

На данный момент большинство организаций сходится во мнении, что управление в рамках процессного подхода – одна из ведущих составляющих для обеспечения конкурентоспособности на рынке. Процессный подход в управлении направлен на координацию действий подразделений организации с целью получения конкретного результата, позволяющая представить взаимодействие в виде формальной системы между службами. Такая система представляет возможность использовать различные инструменты для совершенствования процессов компании и повысить эффективность формирования бизнес-экосистем.

BPM – концепция управления, которая использует бизнес-процессы как актив, помогающие в операционной деятельности, ее развитии и адаптивности бизнеса.

Для развития и увеличения эффекта от операционной деятельности должны использовать принцип обратной

связи, который позволит быстро меняться в условиях внешней среды с помощью четкой последовательности операций: результирующие показатели хозяйственной деятельности; обозначение внешних факторов для предприятия; формирование стратегии развития бизнеса; принятие решений и их реализация; совершенствование бизнес-процессов.

Согласно Э. Демингу, все нововведения должны проводиться непрерывным циклом и проверяться также на каждом цикле. Новшества могут касаться разных аспектов деятельности предприятия. Два основных направления оптимизации деятельности организации как единой системы: своевременное обеспечение администрации компании необходимой информацией и механизмами для принятия решения и экосистема предприятия имеет достаточные ресурсы для управления изменениями в случае необходимости.

Результаты. Управление изменениями в компании, на сегодняшний день, становится важным фактором в повышении конкурентоспособности. Чтобы выполнять данное условие, управление изменениями должны происходить на «автомате». Тем не менее, в российских компаниях, в большинстве случаев управление изменениями проводится по мере необходимости. Процессный подход необходимо внедрять во весь функционал предприятия, а не только в планировании ресурсов, в связи с этим, бизнес-процессы должны связывать всю деятельность и сферы управления – от документооборота до планирования ресурсов. Процессные инновации напрямую способствуют эффективности предприятия, увеличение производительности и сокращение производственных издержек.

Для эффективной работы и управления всеми взаимодействующими процессами у каждой организации есть своя система BPM – это совокупность всех бизнес-процессов, методик и механизмов для исполнения и реализации этой совокупности.

Основное преимущество внедрения BPM – это широкое использование не только для обслуживания контрагентов, но и возможность автоматизации внутренних процессов, что способствует увеличению масштабов производства без привлечения дополнительных человеческих ресурсов.

Оценить уровень внедрения в управление процессного подхода с помощью оценки процессной зрелости. Данный вид оценки был предложен компанией Garther, опросы показывают, что многие компании уже занимаются вопросом внедрения процессных инноваций. В то же время возможность внедрения напрямую зависит от сферы деятельности компании. В компаниях финансового сектора, телекоммуникационного и секторе торговли процессный подход уже активно применяется. Причины низких показателей процессной зрелости: отсутствие необходимой инфраструктуры внутри предприятия, полного цикла структуры бизнес-процессов. Также, необходимо отметить, что не менее важный фактор – это описание бизнес-процессов. Основными целями описания бизнес-процессов – регламентация, стандартизация, автоматизация и оптимизация процессов. В большинстве случаев организации описывают процессы с перспективой автоматизации, но также стандартизация имеет существенную роль. Информационные системы отвечают за обеспечение сервисной поддержки функционирования бизнес-процесса, например, CRM-система управляет процессом продаж и взаимодействием с контрагентами.

Возможно провести классификацию сервисов для бизнес-процессов, которые зависят от частоты обновления программного обеспечения:

1. системы, которые обладают низким уровнем изменчивости – требуют редко обновления;
2. системы – дифференциаторы, например CRM, CAD/CAM. Такого рода системы обеспечивают определение изменяемых блоков, которые являются ключевы-

ми особенностями для бизнеса;

3. системы с инновационными решениями, предназначенные для информатизации процессов.

Здесь BPM система выступает интегратором второго и третьего вида систем. Целесообразно вкладывать инвестиции именно в такого рода системы для эффективного информационного обеспечения бизнес-процессов.

На данный момент существуют большое количество сервисов в сфере BPM. Их можно разделить на два направления:

- средства моделирования, интеграция и разработка web-форм;
- решения для исполнения бизнес-процессов и сбор данных для аналитики о выполнении.

Отдельные элементы можно увидеть в ИТ-решениях и сервисах, BPM – проекты уже пользуются массовым спросом для улучшения деятельности организаций.

Первостепенным эффектом от внедрения процессного подхода является управляемость бизнес-процессами, соответственно, в дальнейшем происходит сокращение временных издержек по этим процессам, следовательно, и общее сокращение ресурсов на выполнение процессов.

Однако, эффект от внедрения не всегда полностью соответствует ожиданиям. Это может говорить о слабой проработке проектов или непрофессионализм исполнения. К признакам, которые являются барьером для внедрения процессного подхода можно отнести:

- отсутствие финансирования;
- нет понимания необходимости со стороны бизнеса;
- нет поддержки со стороны персонала;
- нет соответствующего подразделения для введения инноваций;
- отсутствие конкуренции;
- низкий уровень квалификации;
- бюрократия.

Необходимо отметить, что чаще в организациях наблюдается игнорирование основных постулатов концепции BPM, что влечет неудачи во внедрении. Частой причиной является недостаток знаний по BPM, завышенные ожидания от процесса и отсутствие долгосрочной перспективы. Для успешного внедрения необходим четкий контроль со стороны топ-менеджмента организации. Это основное в применении технологии – управлять компанией нужно через процессы, которая обеспечивает ее клиентоориентированность и адаптивность на рынке.

Система BPM – это способ улучшения операционной деятельности, но не стратегический инструмент. Операционная деятельность несет в себе потенциал для повышения эффективности деятельности предприятия за счет грамотного управления изменениями, тесной интеграции с партнерами и вовлечение новых.

Выводы. Невозможно создать универсальный механизм формирования стратегии инновационного развития для всех предприятий. Суть эффективной инновационной деятельности составляет развитие инновационного аспекта, обеспечивающее взаимодействие технологических новшеств, его внедрения и распространения. Систематизация в разработке стратегии инновационной деятельности направлена на обеспечение и структуризацию процессов всего функционала предприятия, развитие новых видов инноваций – маркетинговые, процессные, технологические, которые позволяют обеспечить полный жизненный цикл и даст возможность предприятиям создавать новую качественную продукцию.

В связи с этим, необходимо провести ряд стратегических установок инновационной деятельности:

- на каждом уровне жизненного цикла инновационной деятельности определить уровень развития деятельности;
- для реализации непрерывного процесса инновационной деятельности определить стратегию взаимодействия с контрагентами;
- при реализации инновационного проекта необходимо сформировать команду опытных профессионалов;

- для изучения внешней среды, выявления показателей или индикаторов деятельности компании обеспечить проведение маркетинговых исследований;

- определить основные цели и задачи направлений развития инновационной деятельности с учетом проведенных исследований по перспективам развития и по текущему положению деятельности предприятия.

Предпринимателям для сохранения своих позиций и опережения конкурентов, в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, появления новых информационных технологий и бизнес-процессов, необходимо быть в постоянном режиме обновления и совершенствования бизнес-процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://znanium.com/catalog/product/1057215>

2. Лобов, М.В. Бизнес-процессы как способ организации промышленного предприятия/М.А. Лобов// Инновационная экономика: информация, аналитика, прогноз. М.: 2016, №1(1)2010.-с.24.

Лобов, М.В. Моделирование процессов принятия управленческих решений на предприятии/М.А.

3. Лобов// Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы №3-4(5), -2016.-стр. 42.

4. <https://tradingeconomics.com/russia/competitiveness-index>

5. <https://www.gazeta.ru/business/2019/10/23/12773468.shtml>

6. https://www.rvc.ru/upload/iblock/c64/RVK_innovation_2017.pdf

7. <https://issek.hse.ru/news/299608238.html>

8. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015

9. Путькина Л. В. Основные тенденции в управлении бизнес-процессов//наука-rasstudent.ru — 2016. - №07 (031) / [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://наука-rasstudent.ru/31/3562/>

Статья поступила в редакцию 25.12.2019

Статья принята к публикации 27.02.2020