

УДК 330.341.1

*К. О. Бояринова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ,
А. М. Бекмурзіна,
магістрант, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*К. Boiarynova,
PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv
А. М. Bekmurzina,
Masters, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv*

MODELING AND IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESSES STRATEGIC MANAGEMENT IN ENTERPRISE INNOVATIVE DEVELOPMENT

У статті досліджено та узагальнено поняття та сутність управління бізнес-процесами підприємства. Розглянуто особливості стратегічного управління ними. Узагальнено перелік завдань, покладених в основу стратегічного управління бізнес-процесами, виділено інструменти стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку. Запропоновано процедуру стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства.

The article researches and generalizes the concept and the essence of business processes management. Considered the characteristic features of their strategic management. Generalized the tasks assigned to the strategy for the long-term perspective in strategic business processes management, allocated the tools for strategic management of business processes in enterprise innovative development. Proposed the procedure of strategic business processes management in enterprise innovative development.

Ключові слова: *стратегічне управління, бізнес-процес, інноваційний розвиток.*

Keywords: *strategic management, business process, innovative development.*

Постановка проблеми. Ефективне функціонування підприємства залежить від реалізації сукупності бізнес процесів, їх цілісності та узгодженості в процесі діяльності. Зі зростання організації результативність контролю кожного з бізнес-процесів ускладнюється. Оперативне управління бізнес-процесами не завжди є достатнім для забезпечення досягнення поставлених на стратегічну перспективу цілей інноваційного розвитку і здебільшого забезпечує тактику їх виконання. Тому актуальності набувають питання стратегічного управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню управління бізнес-процесами присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені Н. Палмер [1], Т. Бенедікт [2], О. Самарін [3], М. Роуз [4], А. Белайчук та В. Еліфьоров [5]. Зокрема автори Ю. Романенков та Т. Зейнієв розкривають їх важливість в формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку та управління підприємством [10]. Розгляд стратегічного управління бізнес-процесами віднайшов своє відображення в працях К. Міхєєнко, де обґрунтовується вплив оптимізації їх функціонування на капіталізацію підприємств в довгостроковій перспективі [6]. Особлива увага завданням та методам реалізації стратегічного управління була присвячена в роботах В. Левикіна та О. Хворостіної, в яких також аргументується необхідність проведення стратегічного аналізу бізнес-процесів з використанням запропонованих інструментів [11]. Значний внесок в розробку інструментів управління бізнес-процесами було зроблено в роботах А. Коляди [12], М. Верескуна [14], А. Гретченка [15] та ін. Проте недостатньо розкритими та дослідженими залишилися питання стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства, а також процедури його реалізації.

Метою статті є розгляд та обґрунтування особливостей формування та реалізації стратегічного управління бізнес-процесами інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. В науковій практиці наявні різні підходи трактування управління бізнес-процесами (табл. 1).

Таблиця 1.

Поняття управління бізнес-процесами в дослідженнях вчених

№	Автор	Рік	Визначення
1	Н. Палмер	2014	Дисципліна, що включає в себе будь-яке поєднання моделювання, автоматизації, виконання, контролю, вимірювання та оптимізації потоків ділової активності, для підтримки цілей підприємства, охоплення систем, працівників, клієнтів та партнерів в межах підприємства [1]
2	Т. Бенедікт	2012	Дисциплінований підхід до ідентифікації, проектування, виконання, документування, вимірювання, моніторингу та контролю як автоматизованих, так і не автоматизованих бізнес-процесів, для досягнення послідовних цілеспрямованих результатів, узгоджених зі стратегічними цілями організації [2]
3	О. Самарін	2012	Дозволяє моделювати, автоматизувати, виконувати, контролювати, вимірювати та оптимізувати потоки бізнес-процесів, що охоплюють системи підприємства, працівників, клієнтів та партнерів всередині та за межами підприємств [3]
4	М. Роуз	2011	Системний підхід, що робить робочий процес організації більш ефективним, більш дієвим і більш здатним адаптуватися до постійно мінливих умов [4]
5	А.Белайчук, В.Еліфьоров	2016	Концепція управління, погоджує стратегію і цілі організації з очікуваннями і потребами клієнтів шляхом відповідної організації наскрізних процесів [5, с.45]

Джерело: складено автором на основі:[1-5]

Узагальнення трактувань управління бізнес-процесами дозволяє визначити основні складові такого процесу та сформулювати його ключові характеристики:

- це особливе управління діяльністю та розвитком підприємства, засноване не тільки на процесному підході, але й на системному з точки зору узгодження комплексу бізнес-процесів та спрямування їх на забезпечення ефективного функціонування;
- управління бізнес-процесами передбачає постійний їх моніторинг та моделювання для забезпечення оптимальності у виконанні;
- передбачає реалізацію заходів спрямованих на реалізацію стратегії і цілей організації.

З точки зору стратегічного управління бізнес-процесами фокус компанії переходить з тактичних завдань на формування чіткого плану функціонування бізнес-процесів на довгий період часу. Використання бізнес-процесів в діяльності підприємств дозволяє забезпечувати досягнення завдань обраних стратегій. Як зазначає К. Міхєєнко опис і моделювання бізнес-процесів допомагає описати і змоделювати, яким чином стратегія може бути реалізована [6].

Реалізація стратегічного управління бізнес-процесами передбачає забезпечення не тільки короткострокової ефективності у їх виконанні, але й забезпечення ефективної діяльності підприємства на тривалий період. Таке управління полягає в формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку бізнес-процесів на основі безперервного контролювання, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокової мети.

Інноваційний розвиток передбачає реалізацію бізнес-процесів, оскільки під час нього здійснюються як стратегічні, так і оперативні заходи. У разі стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку має бути врахований рівень та якість інноваційного потенціалу, достатнього для їх реалізації (рис. 1). Доцільно для оптимізації бізнес-процесів прогнозувати фінансовий результат та витрати пов'язані з заходами інноваційно-орієнтованого розвитку. При цьому, оптимізація має охоплювати не лише процеси, але й міжфункціональні зв'язки між ними. Ризики інноваційного розвитку, зумовлені низькою продуктивністю бізнес-процесів, мають підлягати стратегічному управлінню шляхом забезпечення гнучкості системи функцій та сприйнятливості інноваційних змін їх учасниками [7].

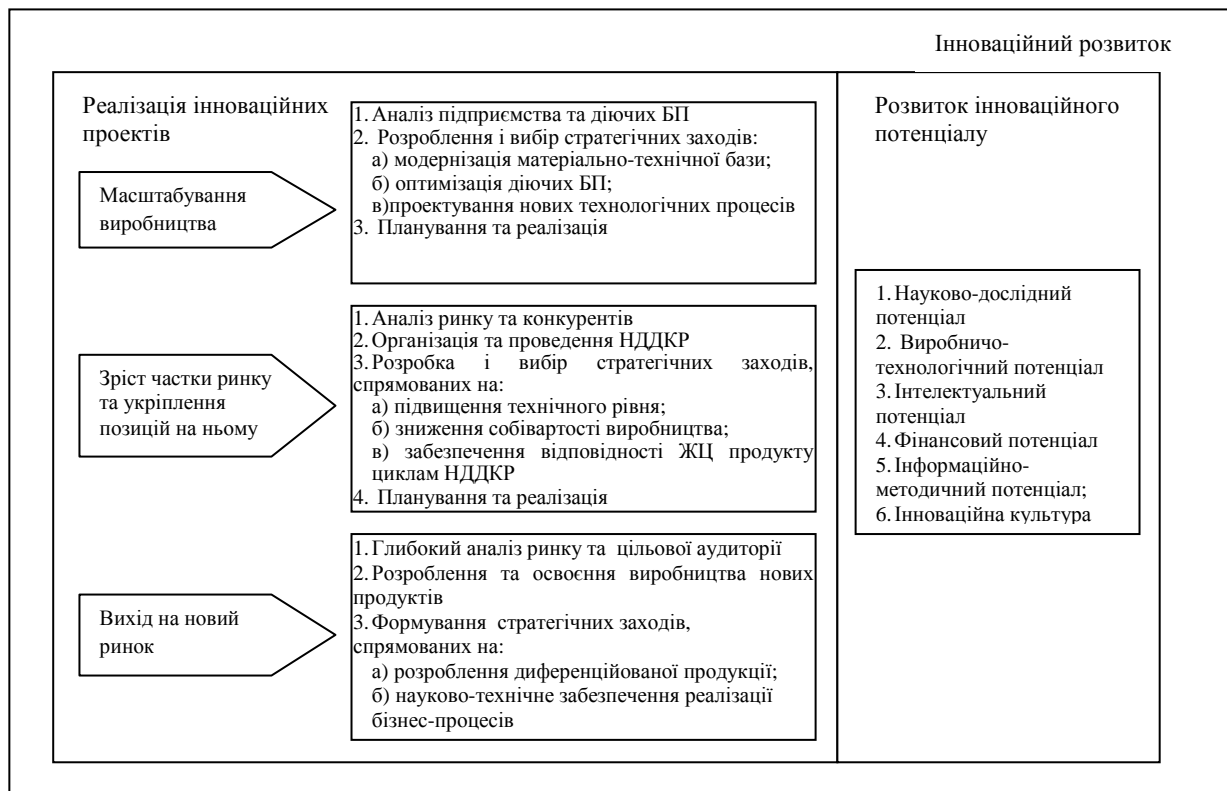


Рис. 1. Структура та основні напрями інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [8,9]

Науковцями визначається ряд завдань, що мають бути покладені в основу стратегічного управління бізнес-процесами: моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання інертності системи, синтез, що включає визначення основних інструментів управляючої системи, забезпечення прогностичного та інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень, оцінювання ризиків реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності [10]. Стратегічне управління бізнес-процесами пропонується здійснювати на основі використання збалансованої системи показників, оскільки така система дозволяє підвищити ступінь адекватності прийнятих управлінських рішень та ефективності діяльності в цілому завдяки координації стратегічних та оперативних цілей, а також узгодженості результатів бізнес-процесів в межах підрозділів та підприємства [11]. Крім зазначеного для ефективного реалізації стратегічного управління бізнес-процесами застосовуються інструменти їх стратегічного аналізу. Зокрема, до таких інструментів належить матриця оцінки ефективності бізнес-процесів, що полягає в порівнянні фактичних результатів із відповідними показниками економічно ефективнішого підприємства-конкурента [12]. Цей інструмент є сукупністю проєкцій, тобто окремих блоків бізнес-процесів, в межах яких виконується їх аналіз [12]. Кожна з таких проєкцій окреслюється відповідною матрицею, серед яких виділяють якість роботи з клієнтами (якість продукту в широкому сенсі), маркетинг (дистрибуція), продуктовий портфель, виробництво та супроводжуючі процеси, ефективність управління (персонал) [12]. При цьому оцінювання виконується окремо для досліджуваного підприємства та для кожного конкурента, близького чи кращого за позицією на ринку [12]. Аналіз також передбачає побудову матриці прийняття рішень (Decision Making Matrix), згідно з якою визначаються ключові критерії ситуації і надається кожному з них рівень значущості [12].

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства має реалізовуватись комплексно з відповідною послідовністю заходів. У разі його реалізації на інноваційно-орієнтованих підприємствах, включати стратегічні цілі інноваційного розвитку (рис.1). Насамперед, для узгодження бізнес-процесів зі стратегічною метою підприємства слід визначитись з напрямками, завданнями та етапами реалізації інноваційного розвитку підприємства. Для цього можна скористатись методом побудови дерева цілей. Як правило, цілі інноваційно-орієнтованого підприємства спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності завдяки впровадженню інновацій та укріплення його позицій на ринку. При цьому, бізнес-процеси також повинні мати інноваційний характер та підґрунтя, що може бути досягнуто завдяки використанню інноваційних інструментів та нових методів управління ними.

Другим етапом в послідовності стратегічного управління є розроблення узгодженої з цілями програми менеджменту бізнес-процесів. Для повного та детального аналізу бізнес-процес поділяють на складові частини. Серед інструментарію, що може бути використаний під час проектування робочих процесів є діаграма Ганта. Маючи показники оцінки ефективності бізнес-процесу подальший аналіз може виконуватись за допомогою інструменту матриці оцінки ефективності проєкцій, в основі якого лежить метод бенчмаркінгу та Decision Making Matrix [12]. DMM аналіз відомий своєю простотою застосування, що можна описати наступними діями:

визначення головних критеріїв вибору оптимальної моделі, присвоєння кожному з критеріїв балу виходячи з його значущості в загальній системі показників, розробка діапазону оцінки критерію на предмет характеру його впливу на об'єкт управління, розрахунок інтегрального показника та вибір моделі за найкращим значенням показника [13].

Сформувавши бажану модель матриці, необхідно розробити стратегії щодо трансформації бізнес-процесів. Як правило, під час розроблення стратегій використовують метод сценаріїв, що являє собою низку прогнозів з кожного розглянутого рішення щодо його реалізації, а також можливих позитивного чи негативного наслідків [14]. Ще одним з інструментів, що в останній час набуває популярності можна відмітити метод Форсайту. Характерною відмінністю останнього є фокус на перспективи розвитку науки і технологій, застосування яких є першочерговим при виконанні стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства [15].

Для вибору оптимального шляху перепроєктування бізнес-процесів варто звернутись до методу "дерева рішень" [16, с. 5]. В результаті вибору стратегії управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства, в рамках проекту перепроєктування назначається відповідальна особа за результат, що формує календарний план робіт та розподіляє обов'язки серед учасників проекту. При цьому, виконуючи безперервний контроль за виконанням поставлених задач та моніторинг можливих відхилень показників від запланованих значень.

Таким чином, піддаючи бізнес-процеси інноваційного розвитку регулярному аналізу, з метою їх удосконалення та оптимізації, підприємство прискорює покращення інноваційної складової виробничої діяльності. Крім скорочення витрат на інноваційну діяльність, організація також переосмислює стратегічні цілі та напрями свого розвитку, тим самим забезпечуючи собі високий рівень конкурентоспроможності, адаптивності до зовнішніх змін, та довгострокову перевагу в реалізації заходів з інноваційного розвитку.

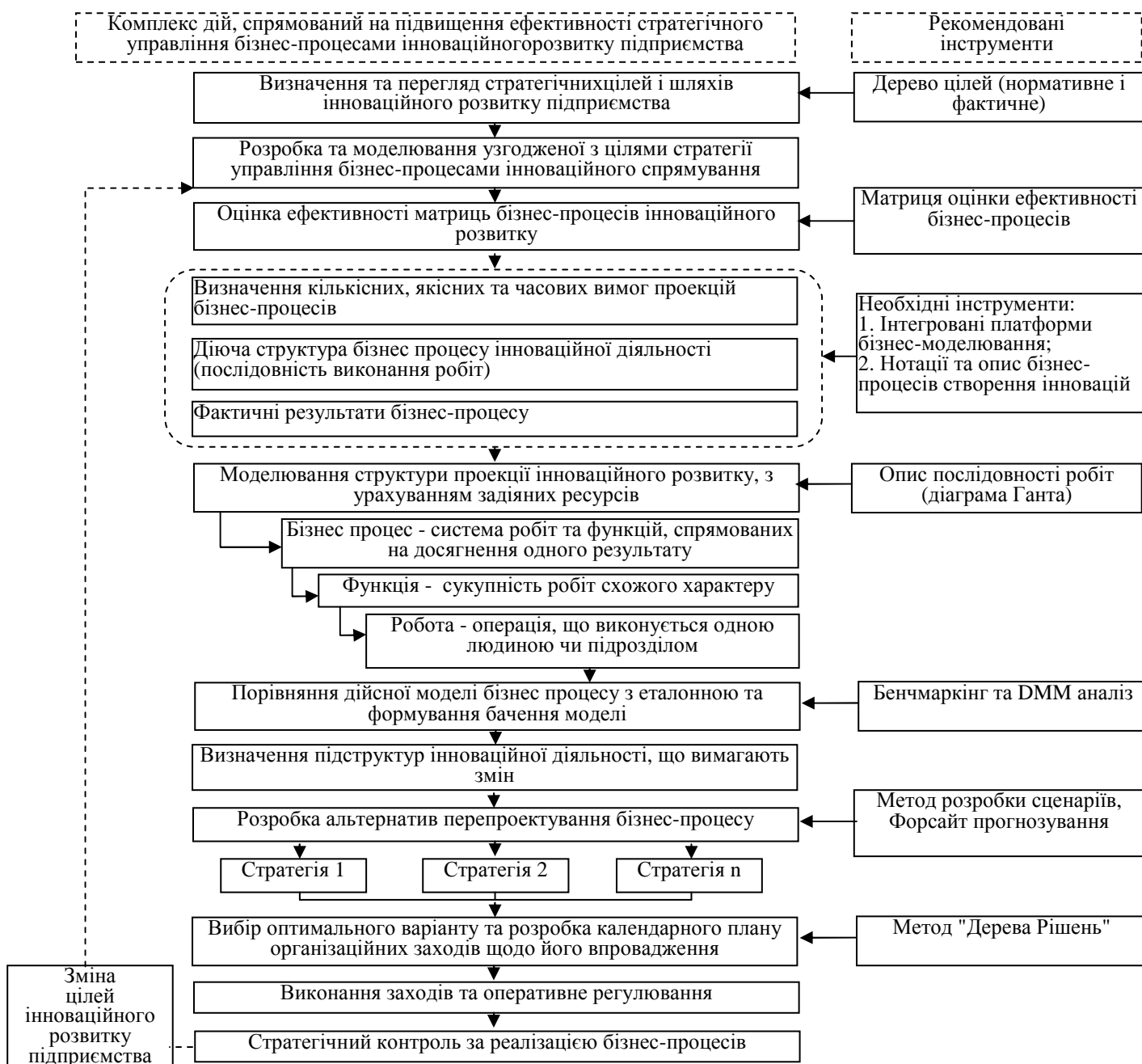


Рис. 2. Процедура стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12-16]

Висновки. Таким чином, для забезпечення ефективної діяльності підприємства та утримання конкурентоспроможності необхідне систематичне управління бізнес-процесами. Проте реалізація інноваційного розвитку потребує стратегічного управління ними. Якісно розроблена стратегія дозволить підприємству досягнути запланованих результатів інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі. Запропонована процедура стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства дозволить організувати та втілити комплексний підхід. Використання наведених в дослідженні інструментів сприятиме прийняттю керівництвом підприємств управлінських рішень щодо реалізації інноваційного розвитку на основі бізнес-процесів узгоджених з стратегічними цілями.

Література.

1. Палмер Н. Запорука успіху в BPM; Реальний світ, теорія та застосування. о [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу: <https://bpm.com/what-is-bpm>.
2. Тоні Бенедикт. АВРМР - Асоціація міжнародних професіоналів BPM. [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу: http://www.abpmp.org/?page=BPM_Profession.
3. Самарін О. Сутність дисципліни BPM. [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу: <http://improving-bpm-systems.blogspot.com/2010/02/bpm-reference-model-fragment-04-essence.html>.
4. Роуз М. Підручник з Сервісно-орієнтованої архітектура: тенденції, управління та вплив мікросервісу. [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу: <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management>.
5. Белайчук А., Еліфьоров В. Звід знань з управління бізнес-процесами. BPM СВОК 3.0. [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0_5744.pdf.
6. Міхеєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm.
7. Інформаційний портал про ріст менеджменту. Склад і особливості бізнес-процесів розробки та комерціалізації інновацій [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу: <http://www.risemanager.ru/rims-676-1.html>.
8. Миколаєв А. Інноваційний розвиток і інноваційна культура. *Міжнародний журнал «Проблеми теорії та практики управління теорії та практики»*. [Електронний ресурс]. – 2001. – http://vasilievaa.narod.ru/9_5_01.htm
9. Швандара В. А., Горфинкель В. Я. М. Інноваційний менеджмент. [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/innovacionnoe-razvitiye-p.html>
10. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. *Системні дослідження та інформаційні технології №3*, м. Київ, Україна, 2015, с.43-47.
11. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. *Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій»*, с.53-60.
12. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу: <https://goo.gl/J4AiwE>
13. Збірка статей про тайм менеджмент –ю Матриця прийняття рішень. [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу: <http://timestep.ru/2010/12/23/matrica-prinyatiya-reshenij>.
14. Верескун М. Економічне обґрунтування господарських рішень. [Електронний ресурс]. – 2006. – Режим доступу: <https://economylit.online/analiz-ekonomika/metod-stsenarijiv-36490.html>.
15. Гретченко А. Форсайт як інноваційний інструмент прогнозування та реалізації наукових та технологічних пріоритетів. [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/forsayt-kak-innovatsionnyy-instrument-prognozirovaniya-i-realizatsii-nauchnyh-i-tehnologicheskikh-prioritetov>.
16. Конспект лекцій з дисципліни «Управління економічним ризиком». Лекція 6. Прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності та ризику. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32784/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf.

References.

1. Palmer, N. (2014), “Passports to Success in BPM; Real-World, Theory and Applications”, available at: <https://bpm.com/what-is-bpm> (Accessed 16 February 2018).
2. Benedict, T. (2012), “ABPMP - Association of BPM Professionals International”, available at: http://www.abpmp.org/?page=BPM_Profession (Accessed 16 February 2018).
3. Samarin, A. (2010), “The essence of the BPM discipline -- what you model is what you execute”, available at: <http://improving-bpm-systems.blogspot.com/2010/02/bpm-reference-model-fragment-04-essence.html> (Accessed 16 February 2018).
4. Rouse, M. (2011), “SOA tutorial: Trends, governance and the microservice impact”, available at: <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management> (Accessed 16 February 2018).

5. Belaichuk, A. and Elifiorov, V. (2016), "A body of knowledge on managing business processes. BPM CBOK 3.0.", available at: https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0_5744.pdf (Accessed 16 February 2018).
6. Mikheenko, K. (2012), "Effect of business processes optimization on enterprises capitalization", available at: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm (Accessed 16 February 2018).
7. The website of Rise Manager articles (2018), "Composition and features of development and commercialization business processes of innovations", available at: <http://www.risemanager.ru/rims-676-1.html> (Accessed 16 February 2018).
8. Nikolayev, A. (2001), "Innovation development and innovative culture", International Journal "Problems of Theory and Practice of Theory and Practice Management, available at: http://vasilievaa.narod.ru/9_5_01.htm (Accessed 16 February 2018).
9. Shvaldara, V. and Gorfinkel, V. (2004), "Innovation management", available at: <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/innovacionnoe-razvitie-p.html> (Accessed 16 February 2018)
10. Romanenkov, U. and Zeyniev, T. (2015), "Task of the strategic management contour of business processes effectiveness in the organization", *Systemni doslidzhennia ta informatsiini tekhnologii vol.3*, pp. 43-47.
11. Levikin, V. and Hvorostinina, O. (2011), "Strategic management of business processes in the enterprise", *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia molodykh uchenykh i studentiv "Molod u sviti suchasnykh tekhnologii"*, [All-Ukrainian scientific and practical conference of young scientists and students "Youth in the world of modern technologies], pp.53-60.
12. Kolyada, A. (2014), "Effective Strategic Analysis Tools. How to make the right decision", available at: <https://goo.gl/J4AiwE> (Accessed 16 February 2018).
13. The website of Time Management articles (2010), "Decision Making Matrix", available at: <http://timestep.ru/2010/12/23/matrica-prinyatiya-reshenijj> (Accessed 16 February 2018).
14. Vereskun, M. (2006), "Economic substantiation of economic decisions", available at: <https://economylit.online/analiz-ekonomika/metod-stsenarijiv-36490.html> (Accessed 16 February 2018).
15. Gretchenko, A. (2010), "Foresight as an innovative tool for forecasting and realization of scientific and technological priorities", available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/forsayt-kak-innovatsionnyy-instrument-prognozirovaniya-i-realizatsii-nauchnyh-i-tehnologicheskikh-prioritetov> (Accessed 16 February 2018).
16. KhNADU (2018), "Summary of lectures on discipline Economic risk management. Lecture 6. Adoption of optimal solutions in conditions of uncertainty and risk", available at: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32784/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf (Accessed 16 February 2018).

Стаття надійшла до редакції 19.03.2018 р.