

V.A. Levizov, S.A. Kukhar

MANAGEMENT OF BUSINESS-PROCESSES IN EMERGING KNOWLEDGE ECONOMY AND REGIONAL DEVELOPMENT

Vladislav Levizov – Head of the Department of Marketing, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, associate professor, Gatchina; **e-mail: kaf-mark@gief.ru**.

Sergey Kukhar – specialist, the Department of Marketing, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina; **e-mail: aks-sk1@yandex.ru**.

We research the main methods of managing business processes. We substantiate the relevance of increasing the role of business processes management in the developing knowledge economy. The principles of effective management of business processes are specified.

Keywords: management of business processes; lean manufacturing; just-in-time manufacturing; principles of effective management of business processes; knowledge economy.

В.А. Левизов, С.А. Кухарь

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ И РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Владислав Александрович Левизов – зав. кафедрой маркетинга, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, доцент, г. Гатчина; **e-mail: kaf-mark@gief.ru**.

Сергей Александрович Кухарь – специалист кафедры маркетинга, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина; **e-mail: aks-sk1@yandex.ru**.

Авторами проведено исследование основных методик управления бизнес-процессами. Обоснована актуальность повышения роли управления бизнес-процессами в формирующейся экономике знаний. Уточнены принципы эффективного управления бизнес-процессами.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами; концепция «бережливого производства»; концепция «синхронного производства»; принципы эффективного управления бизнес-процессами; экономика знаний.

Учеными, которые одними из первых отметили необходимость применения управления бизнес-процессов, были М. Хаммер и Дж. Чампи [1]. Необходимость менеджмента бизнес-процессов обуславливалась очевидными тенденциями развития постиндустриальной экономики, когда для подавляющей части народонаселения в развитых странах была обеспечена возможность рационального потребления большинства товаров. Так, вследствие стабильного повышения качества жизни актуальным стал учет индивидуальных

желаний и потребностей клиента. Если производство стандартной продукции возможно на основе использования принципов организации массового производства, то индивидуализация выпускаемых товаров обусловила необходимость применения менеджмента бизнес-процессов. По утверждению М. Хаммера и Дж. Чампи, правила управления предприятием стоит преобразовать коренным образом. Необходимо дать возможность высококвалифицированным работникам принимать решения самостоятельно, некоторые

их полномочия должны быть расширены. Так как имеет место быть специализация образования, следует широко применять межфункциональные команды ввиду необходимости управления сложными техническими системами. Очевидно, что победа на интеллектуальных рынках достигается через эффективное использование знаний, то есть, необходим переход к непрерывному обучению. Следует отметить повышенную роль конечных результатов при формировании величины заработной платы в современных условиях. Увеличивается значение управления организационной культурой на предприятии. Это связано с тем, что в условиях повышения нестабильности не всегда удается дать специалисту прямые распоряжения о деталях выполняемой работы. В частности, руководители команд вынуждены контролировать процесс работы сотрудников, обладающих знаниями в другой сфере. Эффективное управление бизнес-процессами невозможно без применения информационных технологий. Это связано с тем, что результаты функционирования бизнес-процессов определяются преимущественно параметрами производственных систем. На сегодняшний день актуальны попытки создания самообучающихся программ на ЭВМ, цель которых – проанализировать и скопировать творческую составляющую деятельности людей. Большим спросом на передовых предприятиях сейчас пользуются программы по управлению знаниями, представляющие собой совокупность моделей, благодаря которым достигается конкретный результат. Как следствие, если двигаться в этом векторе, то в ближайшее время во многих областях перестанет применяться труд людей, и все больше сфер производства будут осуществлять свою деятельность без участия человека.

Э. Голдратт разработал один из наиболее эффективных подходов к менеджменту бизнес-процессов и назвал его «концепцией синхронного производства» [3]. С точки зрения учёного, в условиях постоянной смены набора заказов, попытки сбалансировать длительность каждой операции в соответствии с тактом процес-

са малоэффективны. Исходя из этого более правильным вариантом будет выделить узкие места в процессе и изыскать необходимые ресурсы на их устранение.

Не менее эффективным подходом в области управления бизнес-процессами принято считать концепцию «бережливое производство», чья состоит в устранении бесполезных расходов, под которыми понимают все виды деятельности, требующие затрат, но не ведущие к созданию ценности для конечного клиента. В данной концепции разработан ряд механизмов и инструментов, направленных на совершенствование бизнес-процессов. Для начала необходимо построить «общую карту процессов» с целью получения целостного представления об их функционировании. Целый ряд других «карт» даёт возможность определить источники возникновения бесполезных расходов, например, «карта изменения уровня запасов» даёт возможность выявить недостатки в управлении материальными ресурсами и планировании деятельности организации. С целью обеспечения стабильности производственных процессов используется такой инструмент, как «хейдзунка», с помощью которого происходит производство усредненных объемов различных видов продукции. Также широко используются тянущие производственные системы, суть которых заключается в том, что они позволяют контролировать выпуск именно той продукции, на которую в текущее время есть заказы от клиентов.

Для определения предпочтений клиентов в конкретный период используется методика «развертывание функции качества», ее суть заключается в преобразовании качественных требований клиентов к товару сначала в технические характеристики продукта, а после – и в количественные параметры бизнес-процессов. Для поиска областей, позволяющих существенно повысить качество товаров, применяется метод «критических ситуаций». Методика «5S» даёт возможность оптимизировать организацию рабочих мест и устранить лишние предметы. Очевидно, что учет индивидуальных запросов клиентов требует быстрой переналадки оборуду-

дования, что так же широко применяется и в концепции «бережливого производства». Обеспечение высокой эффективности при использовании всех этих методик связано с применением творческих способностей людей для совершенствования деятельности производственных систем.

Эффективному управлению бизнес-процессами просвещена работа Т. Шмейдел с соавторами [2]. Они выделяют следующие принципы эффективного управления бизнес-процессами:

- адаптивность;
- непрерывность;
- развитие компетенций предприятия;
- целостность;
- институционализация;
- вовлеченность;
- общность терминологии;
- целесообразность;
- экономичность;
- адекватность [2].

С точки зрения авторов статьи, в связи с формированием экономики знаний данные принципы могут быть расширены за счет включения таких принципов, как мотивация и стандартизация. Важность мотивации связана с тем, что согласно зарубежным исследованиям стоимость интеллектуального капитала фирмы во многом определяется уровнем мотивированности её работников [5]. Так как одним из перспективных направлений развития современной экономики является Интернет вещей, то значительная экономия в управ-

лении бизнес-процессами может быть достигнута посредством их стандартизации, о чем свидетельствует практика работы наиболее успешных японских предприятий [4].

Применение принципов управления бизнес-процессами обеспечит наибольший эффект в работе региональных органов власти, деятельность которых все еще во многом основывается на использовании бюрократических правил и процедур, что препятствует достижению быстрых темпов роста экономики РФ.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Хаммер М., Чампи М.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. 327 с.

2. *Brocke J., Schmiedel T., Recker J., Trkman P., Mertens W., Viaene S.* Ten principles of good business process management // *Business Process Management Journal*. 2014. Vol. 20. Issue 4. P. 530–548.

3. *Goldratt E.M., Cox J.* *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. London: North River Press, 1992.

4. *Porter M.E., Heppelmann J.E.* How Smart, connected products are transforming competition // *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. Issue 11. P. 52–74.

5. *Ulrich D.* Intellectual Capital = Competence X Commitment // *Sloan Management Review*. 1998. Vol. 39. Issue 2. P. 15–26.