

УДК 338.24  
JEL classification: M 11; L 29; O 31

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/40/39>

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

©**Батьковский М. А.**, SPIN-код: 5679-5538, ORCID: 0000-0002-4930-0675,  
канд. экон. наук, Научно-испытательный центр «Интелэлектрон»,  
г. Москва, Россия, [batkovsky@yandex.ru](mailto:batkovsky@yandex.ru)

©**Кравчук П. В.**, SPIN-код 2385-3460, ORCID: 0000-0002-2379-4291, д-р. экон. наук,  
Научно-испытательный центр «Интелэлектрон»,  
г. Москва, Россия, [p.kravchuk@mail.ru](mailto:p.kravchuk@mail.ru)

©**Кузнецова Е. В.**, Центральный научно-исследовательский институт экономики, систем  
управления и информатики «Электроника»,  
г. Москва, Россия, [kuznecova\\_e@instel.ru](mailto:kuznecova_e@instel.ru)

## THE PROCESS-ORIENTED APPROACH TO THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES

©**Batkovskiy M.**, SPIN-code: 5679-5538, ORCID: 0000-0002-4930-0675, Ph.D.,  
Scientific test center Interelectron, Moscow, Russia, [batkovsky@yandex.ru](mailto:batkovsky@yandex.ru)

©**Kravchuk P.**, SPIN-code 2385-3460, ORCID: 0000-0002-2379-4291,  
Dr. habil., Scientific test center Interelectron, Moscow, Russia, [p.kravchuk@mail.ru](mailto:p.kravchuk@mail.ru)

©**Kuznetsova E.**, Central research Institute of Economics, control systems  
and Informatics Electronics, Moscow, Russia, [kuznecova\\_e@instel.ru](mailto:kuznecova_e@instel.ru)

*Аннотация.* Динамичное развитие рынка инновационных товаров и услуг, а также рост конкуренции обуславливают необходимость поиска новых методов повышения эффективности управления инновационным производством. Одним из них является управление на основе процессно–ориентированного подхода, в основе которого лежит выделение в деятельности инновационно–активного предприятия бизнес–процессов и создание системы управления, которая должна обеспечивать рост эффективности управления им. Данный подход к управлению современным предприятием является важным фактором повышения его конкурентоспособности и эффективности деятельности при достижении максимального ресурсосбережения и минимизации затрат. Поэтому особую актуальность приобретают вопросы углубленного исследования процессно–ориентированного подхода и бизнес–процессов предприятия, их структурных элементов и характера взаимодействия. В современной мировой практике предусматривается внедрение в работу предприятий стандартов процессно–ориентированного подхода, что актуально и для российских предприятий. Именно на процессном подходе основываются требования международных стандартов управления качеством ISO, которые активно внедряются в деятельность различных учреждений и организаций нашего государства. Анализ особенностей решения данной задачи применительно к инновационно–активным предприятиям посвящена данная статья. В ней исследована сущность и основные аспекты процессно–ориентированного подхода к управлению инновационно–активными предприятиями.

*Abstract.* The dynamic development of the market for innovative goods and services, as well as the growth of competition, necessitate the search for new methods to improve the management of innovative production. One of them is management based on a process-oriented approach, which is based on identifying business processes in an innovatively active enterprise and creating a management system that should ensure the growth of its management efficiency. This approach to the management of a modern enterprise is an important factor in increasing its competitiveness and business efficiency while achieving maximum resource saving and minimizing costs. Therefore, issues of in-depth study of the process-oriented approach and business processes of the enterprise, their structural elements and the nature of the interaction are of particular relevance. In modern world practice it is planned to introduce the standards of a process-oriented approach into the work of enterprises, which is also relevant for Russian enterprises. It is on the process approach that the requirements of international quality management standards ISO, which are actively implemented in the activities of various institutions and organizations of our state, are based. This article is devoted to the analysis of the specifics of solving this problem as applied to innovatively active enterprises. It examines the nature and main aspects of the process-oriented approach to the management of innovatively active enterprises.

*Ключевые слова:* инновационно-активные предприятия, процессно-ориентированный подход, функциональный подход.

*Keywords:* innovation-active enterprises, process-oriented approach, functional approach.

#### *Введение*

В конце 20 столетия господствовал функциональный подход к управлению предприятиями, основанный на декомпозиции данного процесса и реализации его основных функций. Функциональный подход базируется на последовательном выполнении трудовых операций исполнителями. Данный подход легко использовать на практике, т. к. он прост при применении. Его использование было господствующим в условиях, когда экономический рост осуществлялся за счет повышения спроса на создаваемую продукцию. Недостатки функционального подхода к управлению, которые сдерживают внутренний потенциал предприятия определяют целый ряд задач, вызванных необходимостью применения управленческих нововведений при реструктуризации систем управления предприятий.

С развитием экономической глобализации и международной торговли обострилась конкурентная борьба, в которой важнейшей целью повышения эффективности стало снижение себестоимости создаваемой инновационной продукции [1]. Одним из важных условий решения данной задачи является скорость реагирования инновационного производства на изменения потребностей внешней среды. В данных условиях инновационно-активное предприятие может быть конкурентоспособным, если оно будет ориентироваться на бизнес-процессы, осуществляя их идентификацию [2–4].

#### *Цель и методы исследования*

В настоящее время процессно-ориентированный подход является приоритетной общенаучной методологической концепцией развития механизма управления инновационно-ориентированными предприятиями. Она утвердилась после публикации новой версии международных стандартов ISO 9000:2000 в соответствии с которыми бизнес-процессы подразделяются по видам деятельности предприятия. Однако, выделение указанных процессов, представленное в данных стандартах, вызывает много вопросов:

–корректность выделение объектов управления при обосновании состава процессов управления и процессов менеджмента ресурсов недостаточно, с нашей точки зрения, корректно. Например, процессы управления финансами отнесены к процессам управления в целом, а процессы управления персоналом — к менеджменту ресурсов;

–определение указанных видов деятельности недостаточно обосновано (не учитывается инвестиционная или коммерческая деятельность) [5–6].

Несмотря на наличие отмеченных и других противоречий, процессно-ориентированный подход к идентификации бизнес–процессов предприятия получил развитие во многих процессных моделях: создания ценности, жизненного цикла продукции и др.

Бизнес–процессы предприятия и процессы жизненного цикла продукции включают изучение рынка; маркетинговую деятельность закупки; обслуживание; деятельность после продажи; утилизацию и др. Изучение рынка, формирование стратегии развития, создание продукции; производство и поставка продукции, сервисное обслуживание, обслуживание заказчика относятся к основным бизнес–процессам. Вспомогательные бизнес–процессы включают: управление кадрами; управление финансами и прочими ресурсами инновационно–активными предприятиями; управление технологическим развитием и пр. [7]. Следовательно, вспомогательные бизнес-процессы направлены, в основном, на управление ресурсами.

Более известными являются многопроцесные модели. В них выделяются основные объекты управления (ресурсы, технология, персонал, финансы, и т. д.). В таких моделях осуществляется комбинация основных, обеспечиваемых и управленческих процессов. Основной подход к классификации бизнес-процессов основан на использование цепочки создания ценности М. Портера. При его реализации бизнес–процессы подразделяются на [8–9]:

–вспомогательные (закупка и поставка, производство товаров и услуг, управление товарно-материальными потоками и сбыт, продажи и обслуживания потребителя);

–основные, к ним относятся управление инфраструктурой, персоналом, развитие технологии (управление инновациями).

#### *Результаты анализа*

Бизнес–процессами являются процессы, реализация которых создают продукция для потребителя и обеспечивают получение прибыли для производителя. Результаты анализа рассматриваемой проблемы свидетельствуют, что бизнес–процессы различаются на основные и вспомогательные [10].

Каждый из основных или вспомогательных бизнес-процессов состоит из совокупности отдельных процессов (подпроцессов), которые, в свою очередь, детализируются на определенные операции. Необходимо различать понятия «бизнес–процесс», «процесс» и «операция»:

–бизнес–процесс необходимо рассматривать как совокупность взаимосвязанных видов деятельности, осуществляемых путем трансформации определенных видов ресурсов с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения инновационно–активным предприятием прибыли;

–основной бизнес–процесс — это последовательность различных видов деятельности, связанных с производством продукции;

–вспомогательный бизнес–процесс представляется в виде совокупности последовательных взаимосвязанных видов деятельности, которые обеспечивают реализацию основных процессов, не добавляя ценности для потребителя продукции;

–процесс (подпроцесс) — это совокупность последовательных видов деятельности, которые способствуют трансформации определенных видов ресурсов в рамках основного бизнес–процесса, с помощью процессов (подпроцессов) инновационное производство организуется в пространстве и во времени;

–операция обычно рассматривается как отдельное действие, которое выполняется в рамках определенного процесса (подпроцесса) и является его составной частью [11–13].

При создании процессной модели управления инновационно–активным предприятием важной задачей является определение видов бизнес–процессов и операций на основе клиентоориентированного и ресурсного подходов. Это обусловлено следующими причинами:

–необходимостью удовлетворения индивидуальных требований каждого потребителя (количество основных бизнес–процессов будет равным количеству клиентов);

–целесообразностью выделения вспомогательных бизнес–процессов, обеспечивающих реализацию основных (главным условием реализации бизнес–процесса является наличие определенных видов ресурсов) [14–15].

#### *Заключение*

Каждое инновационно–активное предприятие нуждается в постоянном совершенствовании своих бизнес–процессов (в отдельных случаях, в их реинжиниринге), чтобы сохранить существующие конкурентные преимущества и добиться дальнейшего преимущества перед предприятиями–конкурентами [16–17]. Следовательно, переход к процессно–ориентированному подходу в управлении инновационно–активным предприятием является необходимым условием повышения их конкурентоспособности и эффективности деятельности. Для предприятий инновационных отраслей промышленности данная задача в современных сложных экономических условиях приобретает особую значимость, что определяет актуальность ее исследования.

*Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект №18-00-000012 (№18-00-00008) КОМФИ.*

#### *Список литературы:*

1. Авдонин Б. Н. Батьковский А. М. Экономические стратегии развития предприятий радиоэлектронной промышленности в посткризисный период. М.: Креативная экономика, 2011. 512 с.

2. Несговорова В. С. Построение систем управления процессно-ориентированных компаний // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. №10. С. 1289-1298. DOI: 10.18334/rp.17.10.35282.

3. Трифонов Ю. В., Визгунов А. Н., Визгунов Н. П. Проблемы внедрения системы процессно-ориентированного управления на многопрофильном предприятии // Экономика и предпринимательство. 2016. №3-1 (68). С. 735-739.

4. Батьковский А. М., Батьковский М. А., Мерзлякова А. П. Прогнозирование инновационного развития предприятий радиопромышленности // Радиопромышленность. 2011. №3. С. 32-42.
5. Коньшева Е. В. Стратегическое управление устойчивым развитием организации на основе функционального и процессно-ориентированного подходов // Экономика и предпринимательство. 2017. №10-2 (87). С. 644-647.
6. Авдонин Б. Н., Батьковский А. М., Хрусталева Е. Ю. Оптимизация управления развитием оборонно-промышленного комплекса в современных условиях // Электронная промышленность. 2014. №3. С. 48-58.
7. Катаев М. Ю., Емельяненко А. А. Модель оценки эффективности тактического планирования на предприятии с процессно-ориентированным подходом к управлению // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. №10 (58). С. 8-20.
8. Горленко О. А., Можаяева Т. П., Сорокина Е. И. Процессно-ориентированный подход в управлении человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации // Качество и жизнь. 2018. №1 (18). С. 4-9.
9. Грачева Д. О., Тельнова Н. Н., Козел И. В., Воробьева Н. В., Байчерова А. Р. Особенности выявления качественно-количественных характеристик понятия «бизнес-процесс» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2. №4. С. 139-146.
10. Чекан А. А., Жураховская И. М. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. Т. 79. №1 (71). С. 360-366. DOI: 10.20914/2310-1202-2017-1-360-366.
11. Катаева Т. А. Внедрение стратегии быстро реагирующего производства как организационной инновации в рамках процессно-ориентированного подхода к управлению // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №8. С. 50-54.
12. Авдонин Б. Н., Батьковский А. М., Мингалиев К. Н., Батьковский М. А. Развитие инструментария оценки финансовой устойчивости предприятий оборонно-промышленного комплекса // Международный бухгалтерский учет. 2014. №11 (305). С. 55-66.
13. Батьковский А. М. Моделирование программ инновационного развития радиоэлектронной промышленности // Вопросы радиоэлектроники. 2011. Т. 2. №2. С. 163-173.
14. Ташкинов А. Г. Теоретико-методические основы процессного подхода к управлению на промышленном предприятии // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2014. №2 (21). С. 77-86.
15. Батьковский А. М., Клочков В. В., Фомина А. В. Влияние отраслевой структуры на эффективность производства в оборонно-промышленном комплексе // Радиопромышленность. 2015. №2. С. 186-201.
16. Анисимова В. Ю. Разработка модели реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий // Экономика и менеджмент систем управления. 2017. Т. 26. №4-3. С. 312-318.
17. Дохолян С. В., Петросянц В. З. Механизм гибкой адаптации управления промышленными предприятиями в условиях постиндустриального общества // Экономика и предпринимательство. 2014. №8 (49). С. 432-435.



*References:*

1. Avdonin, B. N. & Batkovskiy, A. M. (2011). Economic development strategies of enterprises of the radio-electronic industry in the post-crisis period. Moscow, Kreativnaya ekonomika, 512. (in Russian).
2. Nesgovorova, V. S. (2016). Building management systems for process-oriented companies. *The Russian Journal of Entrepreneurship*, 17(10), 1289-1298. doi:10.18334/rp.17.10.35282. (in Russian).
3. Trifonov, Yu. V., Vizgunov, A. N., & Vizgunov, N. P. (2016). Problems of implementation of a process-oriented management system in a multidisciplinary enterprise. *Journal of Economy and entrepreneurship*, (3-1), 735-739. (in Russian).
4. Batkovskiy, A. M. Batkovskiy, M. A., & Merzlyakova, A. P. (2011). Forecasting of innovative development of enterprises of the radio industry. *Radio industry*, (3), 32-42. (in Russian).
5. Konysheva, E. V. (2017). Strategic management of sustainable development of the organization on the basis of functional and process-oriented approaches. *Journal of Economy and entrepreneurship*, (10-2), 644-647. (in Russian).
6. Avdonin, B. N., Batkovskiy, A. M., & Khrustalev, E. Yu. (2014). Optimization of management of development of the military-industrial complex in modern conditions. *Electronic industry*, (3), 48-58. (in Russian).
7. Kataev, M. Yu., & Emelyanenko, A. A. (2013). Model for assessing the effectiveness of tactical planning in the enterprise with a process-oriented approach to management. *Management of economic systems: electronic scientific journal*, (10), 8-20. (in Russian).
8. Gorlenko, O. A., Mozhayeva, T. P., & Sorokina, Ye. I. (2018). Process-oriented approach in human resource management in an organization's quality management system. *Quality and life*, (1), 4-9. (in Russian).
9. Gracheva, D. O., Telnova, N. N., Kozel, I. V., Vorobyeva, N. V., & Baicherova, A. R. (2016). Features of identifying the qualitative and quantitative characteristics of the concept of "business process". *Economics and Management: problems, solutions*, 2(4), 139-146. (in Russian).
10. Chekan, A. A., & Zhurakhovskaya, I. M. (2017). Optimization of business processes of personnel management system based on process-oriented approach. *Bulletin of Voronezh state University of engineering technologies*, 79(1), 360-366. doi:10.20914/2310-1202-2017-1-360-366. (in Russian).
11. Kataeva, T. A. (2016). Implementation of the strategy of rapid production as an organizational innovation within the process-oriented approach to management. *Economics and business: theory and practice*, (8), 50-54. (in Russian).
12. Avdonin, B. N. Batkovskiy, A. M., Mingaliev, K. N., & Batkovskiy, M. A. (2014). Development of tools for assessing the financial stability of enterprises of the military-industrial complex. *International Accounting*, (11), 55-66. (in Russian).
13. Batkovskiy, A. M. (2011). Modeling of programs of innovative development of radio-electronic industry. *Questions of radio electronics*, 2(2), 163-173. (in Russian).
14. Tashkinov, A. G. (2014). Theoretical and methodological foundations of the process approach to management in an industrial enterprise. *Bulletin of Perm University. Series: Economy*, (2), 77-86. (in Russian).
15. Batkovskiy, A. M., Klochkov, V. V., & Fomina, A. V. (2015). Influence of industry structure on production efficiency in the military-industrial complex. *Radio industry*, (2), 186-201. (in Russian).

16. Anisimova, V. Yu. (2017). Development of business process reengineering model for industrial enterprises. *Economics and management of management systems*, 26(4-3), 312-318. (in Russian).

17. Dokholyan, S. V., & Petrosyants, V. Z. (2014). The mechanism of adaptive management of industrial enterprises in the post-industrial society. *Journal of Economy and entrepreneurship*, (8), 432-435. (in Russian).

*Работа поступила  
в редакцию 01.02.2019 г.*

*Принята к публикации  
04.02.2019 г.*

---

*Ссылка для цитирования:*

Батьковский М. А., Кравчук П. В., Кузнецова Е. В. Процессно-ориентированный подход к управлению инновационно-активными предприятиями // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №3. С. 327-333. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/40/39>.

*Cite as (APA):*

Batkovskiy, M., Kravchuk, P., & Kuznetsova E. (2019). The process-oriented approach to the management of innovative enterprises. *Bulletin of Science and Practice*, 5(3), 327-333. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/40/39>. (in Russian).