

УДК 338.1

*Д.Г. Воронов, И.Ю. Неведов*

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, email: nesterovo@mail.ru

## **ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ ЦИКЛА НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ИНТЕГРАЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, бизнес-процессы, непрерывное совершенствование бизнес процессов, методология XP.

В статье представлен теоретический и практический анализ использования инноваций в формировании непрерывного совершенствования бизнес процессов. Определены этапы формирования цикла Деминга, представлены принципы методологии Agile, изучены основы использования системы Канбан. В новых условиях хозяйствования роль управления, как инструмента стратегического развития предприятия, постоянно растет. Стратегический подход особо актуален для субъектов хозяйствования в условиях глобального финансово-экономического кризиса, в процессе управления предприятиями в условиях жестких санкций против России. В ситуации сокращения прибыли многие компании занимаются поиском оптимизации затрат и выработки эффективной модели стратегии развития компании.

*D.G. Voronov, I.Y. Nefedov*

MIREA – Russian Technological University, Moscow, email: nesterovo@mail.ru

## **INNOVATIVE STRATEGIES FOR CREATING A CYCLE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES: INTEGRATION OF THEORY AND PRACTICE**

**Keywords:** innovation strategy, business processes, continuous improvement of business processes, XP methodology.

The article presents a theoretical and practical analysis of the use of innovations in the formation of continuous improvement of business processes. The stages of the Deming cycle formation are defined, the principles of the Aquile methodology are presented, the basics of using the Kanban system are studied. In the new economic conditions, the role of management as a tool for strategic development of the enterprise is constantly growing. The strategic approach is especially relevant for business entities in the context of the global financial and economic crisis, in the process of managing enterprises in the context of strict sanctions against Russia. In a situation of declining profits, many companies are looking for cost optimization and developing an effective model of the company's development strategy.

Разработка стратегии развития организации является одной из основных задач в условиях растущей конкуренции. Стратегия на основании учета факторов внешней среды определяет направление и способы достижения конкурентных позиций компаний.

Разработка эффективной стратегии позволит не просто увеличить конкурентные позиции среди игроков, но и повысить известность бренда, а также привлечь целевую аудиторию, увеличить долю на рынке. Это позволит компании формировать более качественную продукцию, что приведет к росту позиций на рынке [5].

Современные субъекты хозяйствования формируются и работают в постоянно динамичном рынке, для повышения

эффективности деятельности и сохранения конкурентных преимуществ на рынке стоит постоянно разрабатывать новые подходы к стратегии развития предприятия.

В процессе управления субъектом хозяйствования, как нестабильной системы, стоит искать новые стратегические методы, которые будут учитывать адекватно сложившуюся обстановку в отрасли. Для этого особо актуален вопрос использования инновационной стратегии. С другой стороны, многие российские компании не только не используют в своей деятельности такие принципы, но и не имеют достаточный уровень технического и методического оснащения, а также высококвалифицированных специалистов.

В последнее время в эпоху цифровизации общества особо актуально для многих компаний использование цифровых технологий, инструментов в продвижении своей деятельности и управлении ресурсами.

Таким образом, разработка стратегии компании с учетом факторов внешней среды является актуальной задачей, которая позволит улучшить финансовые показатели компании, уровень конкурентоспособности и выйти на мировые рынки [3].

### **Цель исследования**

**Цель исследования** – изучение теоретических и практических аспектов применения инновационных стратегий для формирования цикла непрерывного совершенствования бизнес процессов.

### **Материалы и методы исследования:**

- метод теоретического исследования;
- метод анализа научных источников;
- метод сравнительного анализа.

В работе использовались научные материалы А.В. Новоселова, А.О. Петрова, В.В. Пьянкова в области оценки сущности использования разных стратегий, изучен опыт ведущих аналитикой и практиков в области выработки инновационных способ оптимизации бизнес процессов.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Стратегию стоит рассматривать как один из ключевых факторов успеха деятельности субъекта хозяйствования. Стратегия, на наш взгляд, это, прежде всего, метод достижения долгосрочных планов и целей развития предприятия под влиянием внешних и внутренних факторов. В зависимости от масштаба деятельности компании, стратегия предприятия может меняться [3].

Инновационная стратегия представляет собой совокупность выбранных направление оптимизации технологии, форм и способов управления для обеспечения конкурентоспособности компании на рынке.

Выделяют следующие виды инновационных стратегий:

- проактивная инновационная стратегия, которая в большей степени ха-

рактерна для крупных инновационных компаний, у которых имеется множество продуктов с разным жизненным циклом. Процесс работы с инновациями состоит в формировании нового продукта и сопровождение его на всех этапах процесса;

- активная инновационная стратегия. При таком решении компании определяют динамику рынка и формируют качественно новый продукт, основной принцип при такой стратегии – гибкость в принятии решений;

– стратегия реактивных инноваций. Компании, используя данную стратегию, исключают возможность формирования других лидеров. Основное требование к стратегии – удержание на рынке востребованного продукта за счет его уникальности;

- стратегия пассивных инноваций. Компания на основании ограниченной увлеченности инновациями упускает возможности рынка для совершенствования.

Непрерывное совершенствование бизнес процессов представляет собой процесс совершенствования производительности, который происходит на регулярной основе.

Цикл непрерывного совершенствования бизнес процессов (цикл Деминга) представляет собой интерактивный способ улучшения процессов, продуктов, товаров и услуг. Процесс позволяет определять «узкие места» на производстве и оптимизировать проблемные моменты.

*Цикл Деминга включает ряд этапов:*

Первый этап – планирование, связанный с определением проблемных аспектов, формирование информационной базы для решения проблемы. На основании анализа формируются цели, критерии и способы решения ситуации;

Второй этап – выполнение, связанный с реализацией решений. Для минимизации риска оцениваются все возможности и спорные ситуации, которые могут возникнуть.

Третий этап связан с проверкой результатов, которые были получены в результате тестирования. Проводиться оценка фактических и достигнутых критериев, исследуются непредвиденные проблемы и выявляются отклонения.



Рис. 1. Цикл Деминга

<p>Стандарт выполнения операции с использованием приспособления пневмозажимов</p>	<p>Команда: руководитель отдела, сотрудники Цель: повышение производительности процессов на 5 % Задачи: внедрить приспособление с пневмозажимом для оптимизации бизнес процесса</p>
<p>Выполнение мероприятий: Было: Тшт= 120 сек ВЦ/ВСЦ=45% Стало: Тшт=80 сек ВЦ/ВСЦ=49% Рост производительности 45 %</p>	<p>Описание существующего процесса: Обработка происходит с использованием приспособления с ручным зажимом Тшт=120 сек ВЦ/ВСЦ=45% Предложения по улучшению: Эскиз пневмозажима</p>

Рис. 2. Пример использования цикла Деминга в оптимизации бизнес процессов

Четвертый этап непосредственно связан с действиями. По результатам проверки принимаются решения – внедрение инноваций в полной мере или корректировка показателей. Оптимальное решение интегрируется в рабочий процесс, после реализации выбирается стратегия улучшений.

Наглядно цикл Деминга представлен на рисунке 1.

В практике управления Цикл Деминга используется преимущественно в реа-

лизации крупных инвестиционных проектов. Согласно статистическим данным в России данный процесс используется в управлении 23 % крупных корпораций, что не дает возможность судить о широкой практике использования.

В частности, в сфере ИТ технологий цикл Деминга используется в качестве модели управления качеством при работе с клиентами, в связи с тем, что любые изменения связаны с короткими итерациями.



Рис. 3. Алгоритм контроль при использовании цикла Деминга



Рис. 4. Алгоритм использования методологии Scrum на практике



Рис. 5. Канбан – доска

В производственном процессе цикл применяется для улучшения свойств товара или повышения качества нового продукта. В маркетинговой среде при формировании новой стратегии развития и изучения целевой аудитории.

На рисунке 2 представлен пример использования цикла Деминга в оптимизации бизнес процессов производственной компании.

Алгоритм обеспечения системы контроля при использовании цикла Деминга представлен на рисунке 3.

Среди преимуществ применения цикла Деминга стоит выделить:

- непрерывное повышение качества. Цикличность обеспечивает компаниям развитие на регулярной основе;
- эффективность применения ресурсов, что помогает оптимизировать расходы;
- формирование культуры инноваций и поиск оптимальных решений при решении важных вопросов.

Среди негативных сторон использования модели стоит выделить:

Во-первых, стратегия имеет линейный характер. Она начинается с одного этапа, а выявить проблемы возможно только при полном анализе, когда проект уже полностью реализован. Модель не предполагает возвращению к плану в середине этапа реализации процесса.

Во-вторых, применимость цикла имеет пределы. Модель Деминга не дает практического результата в условиях экономии времени и ресурсов.

Прогулки «Гемба» – это практика управления, при которой менеджеры посещают место работы сотрудников. Цель использования практики – вовлечь большее число сотрудников в процесс. Методика активно используется японскими компаниями с целью оптимизации бизнес процессов на основании изучения проблемных аспектов [6].

Прогулки «Гемба» позволяют:

- определить в реальном времени, как производится процесс. Физическое присутствие лидера позволяет определить «узкие места» и определить возможности для их минимизации;
- вовлечение персонала. Это показывает, что работу персонала ценят, их новые идеи принимаются в положительном ключе;

– изменение культуры организации. Проведение регулярных прогулов смещает акцент управления с делового на практическое присутствие.

Гибкая методология Aqile[5].

Aqile – это подход в управлении проектами, который определяет гибкость и обеспечивает принцип непрерывности и адаптации к нововведениям. Aqile сформирован для оптимизации программного обеспечения, но на данный момент он активно используется в разных сферах.

Существует несколько принципов среди реализации методологии, среди которых стоит выделить:

Scrum фокусируется на управлении проектами с применением критериев итерации. Ценности методологии Scrum заключаются в следующем:

Приверженность – члены команды привержены своим целям;

Сфокусированность – основная цель рабочей команды заключается в достижении целей;

Открытость – все члены команды открыты нововведениям;

Уважение – все участники процесса уважают профессионализм друг друга;

Смелость – все члены команды позволяют решать сложные задачи и проблемы.

Scrum методология применяется в проектах, где на старте сложно формировать результат или ценность. Пример использования Scrum на практике – работа команды банка по борьбе с мошенническими операциями. Применение методологии подразумевает постановку целей для сотрудников банка: техники, служба безопасности, юристы, менеджеры. В результате формируются критерии, по которым можно определить злоумышленников.

На рисунке 4 представлен алгоритм использования методологии Scrum на практике.

Среди основных преимуществ использования методологии стоит выделить возможность быстрого запуска проекта с отслеживанием результатов на каждом этапе реализации. Основным недостатком методологии – наличие фиксированного бюджета и технического задания, которые не позволяют менять процессы.

Методология Канбан акцентирует внимание на визуализацию рабочего процесса и оптимизации потока задач.

Цель использования методологии – сделать проект наглядным, отслеживая степень готовности поставленных задач.

Этапы реализации Канбан:

Канбан – доска, позволяющая отслеживать степень готовности проектов.

Командные встречи – это обязательные ритуалы, которые формируются для управлением потоком задач.

Классы обслуживания – это степень приоритетность выполненных задач.

Бэклог – представляет собой список задач, которые сортируются по степени важности.

Ограниченность по числу задач помогает регулировать степень нагрузки в потоке задач.

В промышленном производстве метод помогает организовать производство таким образом, чтобы обеспечивать баланс между производственными процессами.

В управлении ИТ проектами метод используется при создании сайтов. По созданному макету программист решает задачи и проверяет ошибки в тестовом режиме.

Посредством использования Канбан системы можно оптимизировать процессы поиска и найма сотрудников. Весь объем вакансий делится по классам сервисов: срочные, которые стоит закрыть в первую очередь, вакансии с открытой, фиксированной датой. Такой принцип помогает организовать процессов поиска и найма сотрудников в точном соответствии стратегии компании.

Среди преимуществ Канбан системы стоит выделить гибкость и адаптированность возможностям предприятия. Среди явных недостатков является ограниченность рабочей команды, что не дает включать в процессы оптимизации весь коллектив, а осуществлять процесс адаптации точно.

Методология XP – это гибкая система, которая фокусируется на улучшении качества и способности адаптироваться к новым требованиям.

Основные принципы использования методологии:

- Парное программирование при таковой системы несколько специалистов

решают задачу и вносят предложения по оптимизации.

- Непрерывная интеграция предполагает регулярное слияние изменений в основной процесс работы. Это помогает решать конфликты и исключить число ошибок.

- Автоматизированное тестирование изменений позволяет минимизировать число ошибок.

- Постоянное взаимодействие с заказчиком, в результате которого обеспечивается выполнение поставленных требований.

- Постоянная оптимизация процессов работы команды.

### Выводы

В результате теоретического и практического анализа проблемы использования инновационных стратегий формирования цикла непрерывного совершенствования бизнес процессов можно сформировать следующие выводы.

Инновационные стратегии – это процесс управления предприятием, в результате которого определяются долгосрочные перспективы и планы развития субъекта хозяйствования.

Стратегия является довольно сложным понятием, которое используется для повышения конкурентоспособности и выживания на рынке. Стратегия – это, прежде всего, инструмент, который помогает компании выстраивать планы развития и совершенствовать деятельность в нестабильной ситуации. Стратегический менеджмент, в том случае, если он грамотно применяется в процессе управления, может повысить эффективность предприятия и укрепить позиции на рынке. Выбор стратегии управления развитием является основным фактором и условием успешной деятельности субъекта хозяйствования.

В условиях стремительно меняющейся внешней и внутренней среды соблюдать принципы устойчивости довольно сложно. Использование методов и средств стратегического менеджмента формирует возможность применять методы оптимизации в условиях динамичности, но более важным является выработка долгосрочной стратегии развития предприятия на длительную перспективу.

*Библиографический список*

1. Минько Э.В., Минько А.Э. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2023. 608 с.
2. Нагуманова К.В. Функциональные стратегии судоходных компаний (часть 1). // Приоритетные направления развития и экономическая безопасность Российской Федерации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2024. 124 с.
3. Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия // Российское предпринимательство. 2021. №12 (2). С. 92-96.
4. Новоселов А.В. Функциональная стратегия развития предприятия и ее оценки // Вестник университета (Государственный университет управления). 2022. № 8. С. 103-110.
5. Оксамитный А.К. Моделирование функциональной стратегии предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. 2021. № 1. С. 127-129.
6. Омарова Н.Ю., Митин С.Г. Инновационные подходы к внедрению социально-ориентированного управления российским предпринимательством // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2020. № 28. С. 149-154.
7. Пермякова Е.А. Совершенствование методики оценки и выбора стратегии сбыта // Успехи современной науки. 2020. Т. 3. № 12. С. 177-180.
8. Петров А. Основные концепты компетентностного подхода как методической категории // Alma mater. 2023. № 2. С. 54-58.
9. Попков В.П., Марков М.М., Олейник Н.М. Принципы и методы создания конкурентоспособных предпринимательских структур на основе нововведений. СПб.: Астерион, 2023. 168 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М: Альпина Паблицер, 2023. 454 с.
11. Поташева Г.А. Портфельный анализ функциональных стратегии в стратегическом менеджменте // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (70). С. 343-350.
12. Проблемы устойчивого развития экономики России в условиях мирового кризиса: материалы международной научно-практической конференции / под ред. В.П. Делия. Балашиха: ДеПо, 2022. 452 с.
13. Пьянков В.В., Якимова С.А. Определение конкурентной стратегии предприятия на примере ОАО «Кондитерская фабрика «Пермская» // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2023. Вып. 1. С. 180-188.
14. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 288 с.
15. Хомячкова А.Н. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социо-экономической системы // Современные проблемы науки и образования. 2023. № 4. С. 39-42.