

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-153-160>

Научная статья / Original article
УДК 338.984

Эффективная стратегия управления бизнес-процессами — залог конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации

Д. С. Шихалиева

Доктор экономических наук, доцент,

Shikhalieva.jannet@yandex.ru

МИРЭА — Российский технологический университет,
Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматриваются особенности проявления бизнес-процессов в цифровой экономике, изменившей природу конкуренции. Конкурентоспособность в большей степени стала определяться не наличием у предприятия отдельных ресурсов, а его способностью организовать свою работу как систему согласованных, координируемых и постоянно развивающихся бизнес-процессов. С этой точки зрения автором даются определения понятиям «процессный подход», «бизнес-процесс», «управление бизнес-процессами».

Обосновывается тезис о переходе управления бизнес-процессами от тактического инструмента автоматизации к стратегическому подходу, определяющему конкурентоспособность предприятия. Представляются основные направления развития бизнес-процессов в условиях цифровой среды.

Ключевые слова: предприятие, бизнес-процессы, цифровая экономика, стратегия, управление.

Для цитирования: Шихалиева Д.С. Эффективная стратегия управления бизнес-процессами — залог конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 153–160. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-153-160>.

An effective business process management strategy is the key to an enterprise's competitiveness in the context of digital transformation

D. S. Shikhalieva

Dr. Sci. (Econ.)

Shikhalieva.jannet@yandex.ru

MIREA — Russian Technological University,
Moscow, Russia

Abstract: This article examines the specifics of business processes in the digital economy, which has transformed the nature of competition. Competitiveness has become increasingly determined not by the availability of individual resources, but by an enterprise's ability to organize its operations as a system of coordinated, harmonized, and continually evolving business processes. From this perspective, the author defines the concepts of «process approach», «business process», and «business process management».

The article substantiates the thesis that business process management is shifting from a tactical automation tool to a strategic approach that determines an enterprise's competitiveness. The main directions of development of business processes in the digital environment are presented.

Keywords: enterprise, business processes, digital economy, strategy, management.

For citation: Shikhalieva D.S. An effective business process management strategy is the key to an enterprise's competitiveness in the context of digital transformation. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 153–160. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-153-160>.

«Долгосрочный успех приносят не продукты, а процессы, их создающие. Хорошие товары не создают победителей; победителями становятся те, кто создает хорошие товары». Майкл Хаммер, Джеймс Чампи¹

Сложная экономическая ситуация в современном мире, обусловленная геополитическими конфликтами, прорывным технологическим прогрессом, тотальным внедрением искусственного интеллекта во все сферы жизнедеятельности, ставит предприятия и организации перед единственным выбором — меняться или уходить с рынка. По аналитическим сведениям сервиса «Контур.Фокуса», за период с 1 января по 1 июня 2026 года в России закрылось 466 903 предприятий и индивидуальных предпринимателей. За три последних года это самый большой показатель ликвидированных организаций. При этом почти в два раза по сравнению с 2025 годом снизилось количество новых зарегистрированных предприятий². Однако организации, применяющие процессное управление, имеют больше шансов оставаться конкурентоспособными за счет систематизации деятельности, оптимизации работы, улучшения контрольных функций³.

Методологи процессного подхода Хаммер М. и Чампи Д. считали, что «управлять организацией — значит управлять ее процессами»⁴.

По мнению Репина В.В., Елиферова В.Г. «применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом»⁵.

Пешкова О.В. подчеркивает, что «внедрение процессного подхода к управлению организацией предполагает реализацию концепции BPM..., основные принципы которой — понятность и прозрачность бизнес-процессов»⁶.

Коптелов А.К. отмечает неизбежность процессного подхода: «компания настолько эффективна и хороша ...насколько эффективны и хороши ее бизнес-процессы»⁷.

Предлагаем рассматривать процессный подход в условиях цифровой трансформации как стратегию управления совокупностью последовательных, взаимосвязанных, процессов, основанную на анализе данных и процессной аналитике, направленную на удовлетворение потребностей клиентов и повышение конкурентоспособности предприятия.

При таком управлении исчезает излишний функционализм, размытость общей цели, устраняется дублирование работ. Сотрудники начинают ориентироваться на достижение общего результата, а не заикливаться на работе только своего отдела⁸.

Считается возможным определить бизнес-процесс как повторяющиеся целенаправленные действия, встроенные в экосистему данных и технологий, ведущие к получению наилучшего результата, ожидаемого предприятием и его клиентами. Следует отметить, что современный биз-

¹ Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. — [3-е изд.]. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 274 с.

² Бизнес умирает: почти 467 000 компаний закрылись в России. — URL: <https://deita.ru/article/586179> © DEITA.RU (дата обращения: 09.05.2026).

³ Будущее управления бизнес-процессами: прогнозы и тренды 2025–2030. — URL: <https://uprav.ru/blog/business-process-trends/> (дата обращения: 09.05.2026).

⁴ Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. — [3-е изд.]. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 274 с.

⁵ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

⁶ Пешкова О.В. BPM-подход к управлению организацией: регламенты и проблемы. *Baikal Research Journal*. 2021. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bpm-podhod-k-upravleniyu-organizatsiey-reglamenty-i-problemy> (дата обращения: 11.05.2026).

⁷ Неизбежность процессного подхода. — URL: <https://koptelov.info/kniga-upravlenie-biznes-protsessami/neizbezhnost-protsessnogo-podhoda/> (дата обращения: 10.05.2026).

⁸ Репкина, О. Б. Оптимизация ресурсов организаций (подразделений) / О.Б. Репкина, Д.В. Тимохин. — Москва-Берлин: ООО «Директ-Медиа», 2021. 244 с. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.

нес-процесс становится не просто регламентированной цепью последовательных операций, а измеряемым, адаптивным элементом цифровой экосистемы предприятия.

Эффективное управление бизнес-процессами опирается на понимание их видов в зависимости от реализуемых функций. Так, большинство авторов различает следующую классификацию (рис. 1).



Рис. 1. Классификация бизнес-процессов ⁹

Основные бизнес-процессы отражают основную деятельность предприятия. Вспомогательные реализуют поддерживающую функцию, помогая действию основных процессов. Управленческие обеспечивают руководство процессным управлением предприятия. Процессы совершенствования ориентированы на внедрение новшеств, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия ¹⁰.

Главным ориентиром эффективного управления бизнес-процессами является своевременное исполнение артикулированных задач за счет грамотной координации деятельности всех функциональных подразделений и служб предприятия.

Примеры моделирования процессов в нотации BPMN приведены на рисунках 2—4.

Процесс продажи продукции становится более упорядоченным, оптимизируется время на решение о создании заявки на поставку продукции.

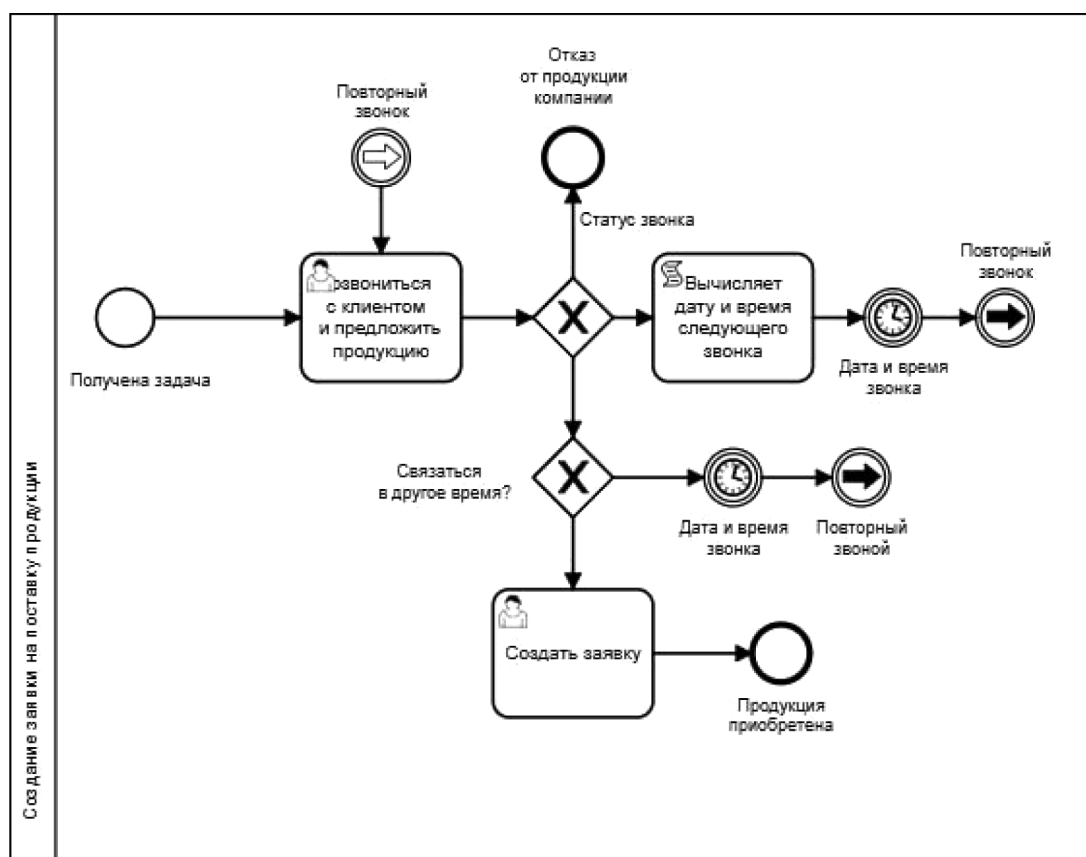
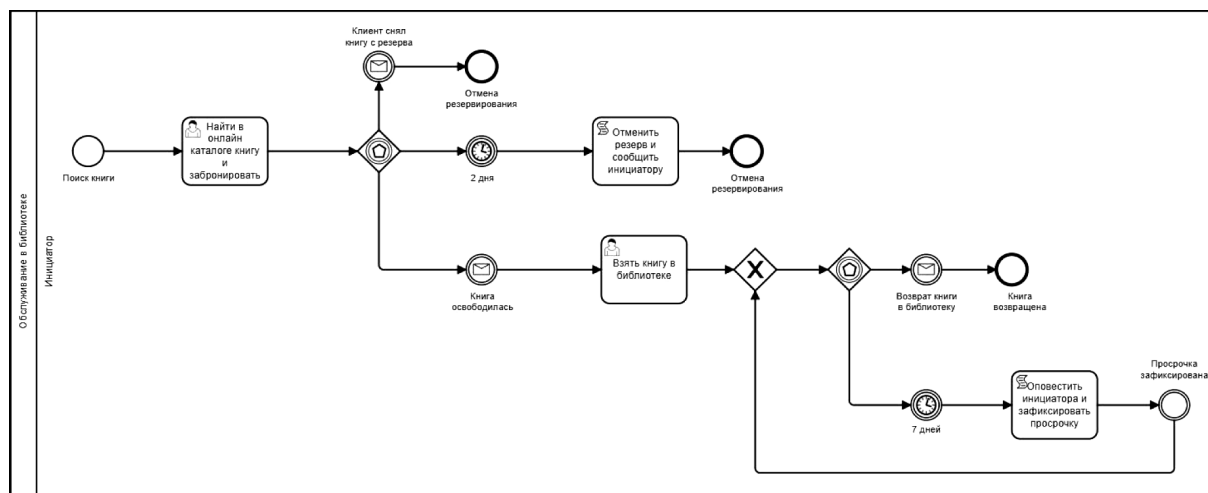
На рисунке 3 представлен процесс выдачи книг в библиотеке с использованием онлайн-приложения. Внедрение бизнес-процессов в работу библиотеки позволяет ускорить процесс выдачи книг и другой литературы, обеспечить читателям комфортное обслуживание.

Выполнение задачи в системе по управлению задачами представлено на рисунке 4.

Процессный подход способствует выявлению проблем и более рациональному их решению, раскрывает возможности для более полного удовлетворения потребностей клиента (заказчика). В отличие от традиционного подхода, где процесс закрепляется в регламенте и меняется медленно, в цифровой реальности процессы должны быстро адаптироваться к изменениям в сфере экономики, законодательства, технологий, логистики и других.

⁹ Составлено на основе Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

¹⁰ Управление бизнес-процессами: как выстроить работу компании. — URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/upravlenie-biznes-processami> (дата обращения: 09.05.2026).

Рис. 2. Организация продажи продукции ¹¹Рис. 3. Обслуживание в библиотеке ¹²

Эффективная стратегия управления бизнес-процессами в цифровой среде требует системного подхода к определению, контролю, аудиту и оптимизации всех имеющихся в организации процессов ¹³. В связи с этим под управлением бизнес-процессами предприятия предлагаем пони-

¹¹ Разработано автором.

¹² Разработано автором.

¹³ Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессам. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

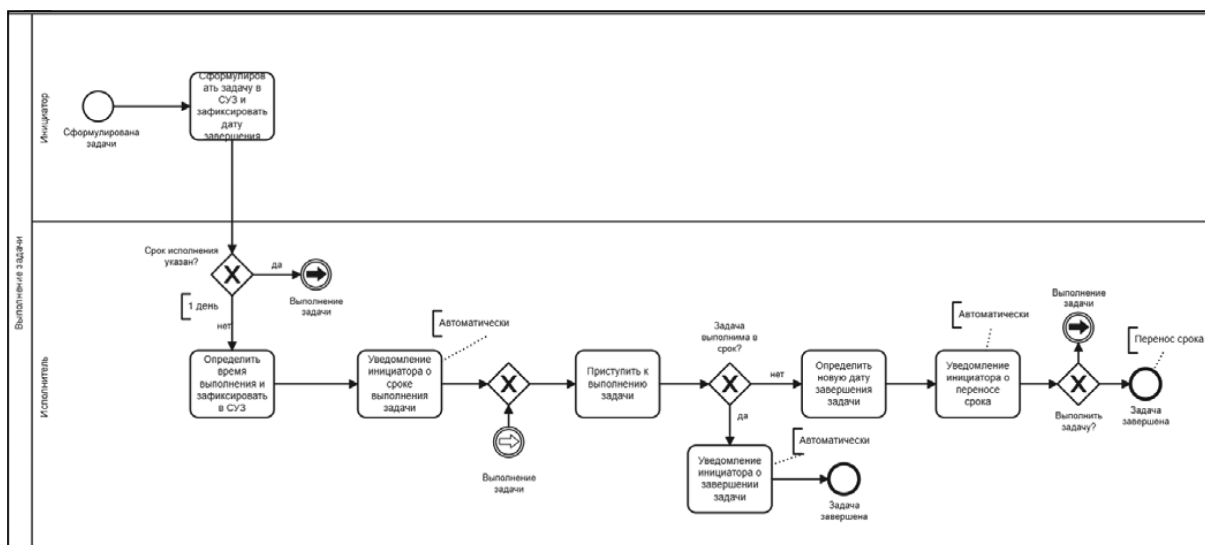


Рис. 4. Выполнение задачи в системе по управлению задачами (СУЗ) ¹⁴

мать целенаправленное воздействие на систему взаимосвязанных процессов для решения поставленных задач в цифровой системе координат. Управление процессами в настоящее время конвертируется в управленческую способность предприятия интегрировать стратегию, операционную деятельность, цифровые технологии, сервис. Предприятия конкурируют как произведенной продукцией (услугами), так и уровнем сервиса, скоростью выполнения заказов, способностью быстро реагировать на меняющиеся потребности потребителей и другие условия внешней среды. Развитие искусственного интеллекта, технологии Process Mining, автоматизации, аналитики данных создает новые возможности для оптимизации процессов.

Включение процессного подхода в управленческую деятельность предприятия предполагает реализацию следующих действий (рис. 5).



Рис. 5. Основные шаги по интеграции процессного подхода в систему управления предприятием ¹⁵

¹⁴ Разработано автором.

¹⁵ Составлено на основе Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Переход на процессное управление предполагает решение ряда задач (рис. 6)



Рис. 6. Комплекс методических мероприятий для внедрения процессного управления ¹⁶

Разработка и оптимизация системы процессного управления должна отражать стратегические цели предприятия. Бизнес-процесс можно рассматривать с точки зрения возможности воплощения стратегии предприятия, так как именно грамотно выстроенные процессы определяют реальность решения стратегических задач. Таким образом, можно констатировать наличие прямой связи между стратегией и архитектурой бизнес-процессов. Реализация стратегии достигается, прежде всего, за счет осуществления контрольных мероприятий, основанных на расчетах значимых показателей результативности. Выявление отклонений в этих показателях сигнализирует руководству о необходимости проведения корректирующих действий ¹⁷.

Эффективная стратегия управления бизнес-процессами должна включать следующие основные составляющие.



Рис. 7. Основные направления развития бизнес-процессов ¹⁸

¹⁶ Составлено на основе Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А.А. Белайчука; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2023.

¹⁷ Как рассчитать стоимость бизнес-процесса. — URL: https://koptelov.info/publikatsii/activity_based_costing/ (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁸ Разработано автором.

Интеллектуализация бизнес-процессов предполагает интеграцию искусственного интеллекта и ИИ-агентов. Направленность на бизнес-результаты и измеримые показатели означает переход от ориентации на процесс на управление, ориентированное на результат. Одним из инструментов построения стратегии на основе сквозных метрик является система сбалансированных показателей. Клиентоцентричность заключается в создании долгосрочных отношений с покупателями, в основе которых лежит принцип ориентации всех бизнес-решений на потребности клиентов. Отраслевая специализация позволяет адаптировать специализированные аналитические решения к запросам конкретной отрасли народного хозяйства с учетом ее специфики. Трансформация кадрового потенциала обусловлена меняющимися требованиями к компетенциям и навыкам человеческих ресурсов. Процессное управление — это не только регламенты и информационные системы, но и люди, от которых в большей степени зависит эффективность процессов. Предприятию необходимо обучать сотрудников не только цифровым инструментам, но и основам процессного мышления. Следовательно, эффективная стратегия управления бизнес-процессами должна базироваться не на технократическом подходе, на принципах социально-технической системы, учитывающей организационную культуру, социальную ответственность, этику.

Налаживание основных процессов позволяет упорядочить операционную деятельность и концентрировать внимание руководства на реализации стратегии предприятия, направленной на развитие и масштабирование бизнеса. Являясь одним из подходов к управлению, процессное управление должно отражать цели предприятия и реализовываться в системе остальных направлений управленческой деятельности, объектами которых может быть персонал, маркетинг, финансы, сбыт, технологии и другое.

Быстрое распространение новых технологий, цифровая трансформация, ужесточение конкуренции предъявляют качественно новые требования к ведению бизнеса. Одним из наиболее востребованных подходов в современный период является процессное управление, позволяющее снижать издержки, улучшать сервис, повышать качество товаров (услуг), гибко и своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Стратегия управления бизнес-процессами представляет собой систему долгосрочных управленческих решений, определяющих, какие процессы являются приоритетными для обеспечения конкурентоспособности предприятия. Выбор концепции управления предприятием как системой взаимосвязанных процессов является сильным конкурентным преимуществом и важным фактором стратегического развития в условиях новой цифровой реальности.

Список литературы

1. Будущее управления бизнес-процессами: прогнозы и тренды 2025–2030. — URL: <https://uprav.ru/blog/business-process-trends/> (дата обращения: 09.05.2026).
2. Бизнес умирает: почти 467 000 компаний закрылись в России. — URL: <https://deita.ru/article/586179> ©DEITA.RU (дата обращения: 09.05.2026).
3. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессам. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
4. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
5. Как рассчитать стоимость бизнес-процесса. — URL: https://koptelov.info/publikatsii/activity_based_costing/ (дата обращения: 10.05.2026).
6. Неизбежность процессного подхода. — URL: <https://koptelov.info/kniga-upravlenie-biznes-protsessami/neizbezhnost-protsessnogo-podhoda/> (дата обращения: 10.05.2026).
7. Павлов А.Ю. Управление бизнес-процессами на разных этапах развития современного предприятия. ИВД. 2012. №2. С. 226–237. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-na-raznyh-etapah-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 10.05.2026).
8. Пешкова О.В. BPM-подход к управлению организацией: регламенты и проблемы. Baikal Research Journal. 2021. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bpm-podhod-k-upravleniyu-organizatsiy-reglamenty-i-problemy> (дата обращения: 11.05.2026).
9. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. — [3-е изд.]. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

10. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
11. Репкина, О.Б. Оптимизация ресурсов организаций (подразделений) / О.Б. Репкина, Д.В. Тимохин. — Москва-Берлин ООО «Директ-Медиа», 2021. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.
12. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А. А. Белайчука; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2023.
13. Управление бизнес-процессами: как выстроить работу компании. — URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/upravlenie-biznes-processami> (дата обращения: 09.05.2026).
14. Управление бизнес-процессами: тенденции мирового рынка и стратегии крупных игроков. — URL: <https://koptelov.info/publikatsii/business-process-management/> (дата обращения: 10.05.2026).
15. Управление бизнес-процессами в 2025: современные методы оптимизации. — URL: <https://dpo.guu.ru/blog/upravleniye-biznes-protsessami-v-2025-sovremennyye-metody-optimizatsii> (дата обращения: 11.05.2026).

References

1. The future of business process management: forecasts and trends 2025–2030. — URL: <https://uprav.ru/blog/business-process-trends/> (access date: 09.05.2026).
2. Business is dying: almost 467,000 companies have closed in Russia. — URL: <https://deita.ru/article/586179> © DEITA.RU (access date: 09.05.2026).
3. Deming E. Exit from the crisis. A new paradigm for managing people, systems and processes. — М.: Alpina Publisher, 2017.
4. Jeston J, Nelis Y. Business Process Management. A practical guide to successful projects. — М.: Alpina Publisher, 2015.
5. How to calculate the cost of a business process. — URL: https://koptelov.info/publikatsii/activity_based_costing/ (access date: 10.05.2026).
6. Inevitability of the process approach. — URL: <https://koptelov.info/kniga-upravlenie-biznes-protsessami/neizbezhnost-protsessnogo-podhoda/> (access date: 10.05.2026).
7. Pavlov A.Yu. Business process management at different stages of modern enterprise development. IVD. 2012. № 2. S. 226–237. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-na-raznyh-etapah-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya> (access date: 10.05.2026).
8. Peshkova O.V. BPM-approach to organization management: regulations and problems. Baikal Research Journal. 2021. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bpm-podhod-k-upravleniyu-organizatsiy-reglamenty-i-problemy> (access date: 11.05.2026).
9. Corporation Reengineering: A Manifesto for a Revolution in Business: English Translation/Michael Hammer, James Champy; [per. Yu. Kornilovich]. — [3rd ed.]. — Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2010.
10. Repin V.V., Eliferov V.G. Process approach to management. Business process modeling. — М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2013.
11. Repkina, O.B. Optimization of resources of organizations (divisions) / O.B. Repkina, D.V. Timokhin. — Moscow-Berlin Direct Media LLC, 2021. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.
12. Body of knowledge on business process management: VRM SVOK 4.0/Tony Benedict, Matthias Kirchmer, Mark Sharsig, Peter Franz, Raju Saxena, Dan Morris, Jack Hilty/Ed. A. A. Belaychuk; Per. from English. — М.: Alpina Publisher, 2023.
13. Business process management: how to build the work of the company. — URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/upravlenie-biznes-processami> (access date: 09.05.2026).
14. Business Process Management: Global Market Trends and Strategies of Major Players — URL: <https://koptelov.info/publikatsii/business-process-management/> (access date: 10.05.2026).
15. Business process management in 2025: modern optimization methods. — URL: <https://dpo.guu.ru/blog/upravleniye-biznes-protsessami-v-2025-sovremennyye-metody-optimizatsii> (access date: 11.05.2026).

Статья поступила в редакцию 29.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 29.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.