



ПОДХОД К ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Хидирова Барчиной Илхомовна,
Старший преподаватель, ТГЭУ

Аннотация: Поскольку цифровизация устойчиво меняет отрасли и общество, малые и средние предприятия (МСП) должны инициировать цифровую трансформацию, чтобы оставаться конкурентоспособными и удовлетворять все более сложные потребности клиентов. Хотя многие предприятия сталкиваются с трудностями на практике, исследования еще не дают практических рекомендаций по повышению осуществимости цифровизации. Кроме того, МСП часто не в полной мере осознают последствия цифровизации для своих организационных структур, стратегий и операций и испытывают трудности с определением подходящей отправной точки для соответствующих инициатив. Чтобы решить эти проблемы, в этом документе используется концепция управления бизнес-процессами (Business Process Management) для определения набора возможностей для структуры управления, которая основывается на парадигме ориентации на процессы, чтобы справиться с различными требованиями цифровой трансформации. Наши результаты показывают, что предприятия могут использовать функционирующий BPM в качестве отправной точки для цифровизации, а затем создавать необходимые цифровые возможности.

Ключевые слова: Управление бизнес-процессами, цифровая трансформация, цифровизация, рамки зрелости.

Введение. Поскольку технологические достижения сделали Интернет повсеместно доступным, клиенты стали отдавать предпочтение согласованной информации по нескольким каналам связи, инновационным комбинациям продуктов и услуг и прямому взаимодействию с предприятиями. Для удовлетворения этих потребностей предприятия полагаются на целостные стратегии, которые способствуют оптимизации процессов, оцифровке продуктов и услуг, а также инновациям моделей бизнеса и доходов. Однако многочисленные исследования показывают, что особенно малые и средние предприятия (МСП) еще не инициировали цифровую трансформацию и, таким образом, еще не приступили к процессу цифровизации своего бизнеса. Поскольку многие МСП работают на глобальных рынках, сформированных конкуренцией, это может привести к значительным рискам для их долгосрочного коммерческого успеха.



Хотя в литературе нет общепринятого определения цифровизации, ее часто называют технологическим процессом преобразования, который повышает гибкость, маневренность и оперативность предприятия за счет одновременного согласования его операций, стратегии, бизнес-процессов, организационной и ИТ-структуры.

Цифровизация расширяет рамки традиционной оцифровки, которая в основном сосредоточена на преобразовании аналоговой информации в цифровое представление. Цифровизация привела к разработке различных подходов к согласованию бизнеса и ИТ, включая концепции внедрения технологий, процедуры выбора программного обеспечения или интеграции данных и информации с использованием информационных систем. Однако, чтобы справиться с цифровизацией, предприятия полагаются на новые перспективы, которые позволяют целостно гармонизировать все их стратегии, процессы, операции и ИТ-системы. Несмотря на растущий интерес и часто встречающиеся на практике проблемы, в исследованиях по-прежнему отсутствуют практические рекомендации по формулированию, реализации и оценке соответствующих стратегий. Чтобы устранить эти недостатки, мы следуем Legner et al., которые требуют трансдисциплинарных исследований для разработки возможных подходов к цифровизации. Следовательно, мы внедряем управление бизнес-процессами (BPM), поскольку обе концепции имеют схожие цели и характеристики. В связи с широким распространением и зрелостью методов, техник и систем BPM мы утверждаем, что функционирующий BPM представляет собой оптимальную отправную точку для перехода на путь цифровизации и разработки целостной модели зрелости в качестве основы управления для малого и среднего бизнеса. Мы резюмируем вопросы нашего исследования следующим образом:

(1) Каковы требования к цифровизации?

(2) Как BPM отвечает требованиям и проблемам цифровизации малого и среднего бизнеса?

(3) Какие возможности необходимы МСП, чтобы справляться с требованиями цифровизации, и как мы можем использовать BPM для повышения осуществимости цифровизации МСП?

Материалы и методы. Чтобы обеспечить комплексную трансформацию, предприятия должны сформулировать и реализовать адекватную цифровую стратегию, включающую цели, а также план действий и коммуникаций. Это влечет за собой адаптацию к бизнес-модели предприятия, портфелю продуктов и услуг, а также согласование стратегий найма с потребностями цифровизации. Согласно этому, цифровая трансформация также требует от предприятий переориентации своих основных компетенций и рационализации неэффективной деятельности. Внедряя адекватные системы мониторинга, предприятия могут постоянно



согласовывать свою цифровую стратегию с динамикой рынка. В конечном счете, предприятия должны поощрять инновационные возможности, например, внедряя инновационные инкубаторы или концепции открытых инноваций.

Из-за повсеместных каналов связи цифровая трансформация требует более активного участия внутренних и внешних заинтересованных сторон. С одной стороны, клиенты стремятся участвовать в проектировании и разработке новых продуктов и услуг. С другой стороны, предприятия выигрывают от интеграции данных и процессов в сети своих поставщиков. Поскольку цифровизация требует новых навыков и возможностей и изменяет организационные процедуры, предприятия должны в дальнейшем избегать дисбаланса между различными частями организации.

По мере внедрения цифровых технологий, организации должны постоянно согласовывать свои бизнес-операции с новыми технологиями, реализуя последовательную ИТ-стратегию. Это влечет за собой содействие оцифровке и автоматизации, а также внедрение ИТ-архитектуры для обеспечения интеграции данных, организации процессов и развертывания адекватных возможностей анализа данных.

Чтобы полностью использовать потенциальные выгоды от сотрудничества, производственные модели предоставляют средства для координации совместного творчества в децентрализованной деятельности. Путем модульного преобразования процессов и действий в стандартизированные строительные блоки, предприятия могут еще больше повысить операционную гибкость и повысить эффективность, инновационность. Поскольку цифровизация представляет собой целостный процесс изменений, она требует от предприятий адаптации своей организационной культуры. Таким образом, необходимо создать непредубежденную среду, которая способствует творчеству и риску. Кроме того, организациям следует предлагать возможности обучения и адаптировать структуры управления путем введения новых организационных ролей и/или обязанностей.

В конечном счете, поскольку цифровизация создает риски для ИТ и безопасности данных, предприятия должны адаптировать правила соответствия и учитывать угрозы ИТ-безопасности, формулируя поведенческие рекомендации, системы управления рисками и комплексную стратегию защиты.

Результаты и обсуждение. Необходимые возможности для цифровизации включают в себя:

– Цифровая стратегия: предприятия должны сформулировать цифровую повестку дня, которая способствует инновациям, нацелена на получение быстрых результатов, использует знания и ресурсы из всех доступных источников информации и способствует созданию продуктов и



услуг, ориентированных на клиента. Таким образом, предприятия должны постоянно совершенствовать свои бизнес-модели и модели получения доходов. Кроме того, прототипирование облегчает адаптацию спецификаций продуктов и услуг к динамически меняющимся потребительским предпочтениям, сокращая при этом время разработки. В конечном счете, инкубационные центры могут открыть новые перспективы цифровизации, способствовать творчеству и нестандартному мышлению, а также дополнить существующие структуры гибкими и гибкими компонентами.

– Осведомленность о цифровых технологиях. Чтобы справиться с переходом на цифровые технологии, предприятиям необходимо постоянно отслеживать свои особые возможности и эффективность бизнеса. Внедряя комплексные механизмы сравнительного анализа, предприятия могут оценивать и корректировать свое положение на рынке и использовать полученные результаты для адаптации своих бизнес-целей и стратегии к предпочтениям клиентов и требованиям рынка. В конечном счете, цифровая трансформация требует от предприятий предоставления адекватных финансовых ресурсов, которые компенсируют краткосрочные неудачи и поддерживают бизнес-модели и стратегии в условиях конкурентного рынка.

– Образ мышления. Помимо адаптации организационных структур и стратегий, цифровизация требует непредубежденной культуры, которая способствует творчеству и инновациям. Чтобы повысить осведомленность о цифровизации и принять ее соответственно, предприятия полагаются на цифровых евангелистов, которые обычно имеют хорошие связи и являются частью крупных социальных сетей. Организационная культура должна еще больше способствовать принятию рисков, но также способствовать реализации реалистичных ожиданий таким образом, чтобы предприятия могли сосредоточить свои доступные ресурсы на наиболее осуществимых и выгодных проектах и инициативах. На самом деле не все проекты приводят к снижению затрат или повышению производительности, но также могут создавать новые возможности для исследований и разработок. Предоставляя всесторонние возможности обучения и образования, предприятия могут вооружить сотрудников необходимыми навыками и способностями. Они должны касаться концепции открытых инноваций, использования моделей совместного производства и преимуществ обмена знаниями.

– Безопасность. Поскольку цифровизация направлена на оцифровку активов и операций предприятия, возникают новые угрозы для ИТ и безопасности данных, которые могут препятствовать внедрению цифровых стратегий и негативно влиять на успех бизнеса. Предприятия должны устранять эти риски на ранних этапах процесса цифровизации. Следовательно, они должны определить правила и руководящие



принципы, которые расширяют традиционное соответствие для учета цифровых рисков. Кроме того, управление рисками может помочь предприятиям в выявлении критически важных организационных инфраструктур, а также наиболее распространенных угроз. Они должны использовать полученные последствия для реализации всеобъемлющей стратегии защиты.

Заключение. Чтобы решить проблемы малого и среднего бизнеса при приближении к цифровизации, в статье была предпринята попытка представить систему управления, опираясь на устоявшиеся концепции BPM. Полученная система помогает предприятиям формулировать и реализовывать стратегию цифровизации.

Список использованной литературы:

1. Фишер, М., Хейм, Д., Хёссельбарт, М., Винкельманн, А.: Оценка соответствия организационной системы в процедурах выбора ERP – обзор литературы. В: Куросу, М. (ред.) 19-я Международная конференция по взаимодействию человека и компьютера, стр. 134–149, Ванкувер (2017 г.)
2. Гронау, Н.: Планирование ресурсов предприятия и управление цепочками поставок: архитектура и функции. Oldenbourg Verlag, Мюнхен (2004 г.)
3. Митас, С., Тафти, А., Митчелл, В.: Как конкурентная среда фирмы и цифровая стратегическая политика влияют на цифровую бизнес-стратегию. Ежеквартальный отчет MIS 37, 511-536 (2013)
4. Мэтт С., Хесс Т., Бенлиан А.: Стратегии цифровой трансформации. Инженерия бизнес- и информационных систем 57, 339-343 (2015)
5. Гровер, В.: Область информационных систем: обоснование зрелости и вклада. Журнал Ассоциации информационных систем 13, 254-272 (2012)
6. Грегор, С., Хевнер, А.Р.: Позиционирование и представление исследований в области дизайна для максимального воздействия. Ежеквартальный отчет MIS 37, 337-355 (2013)
7. Пефферс, К., Туунанен, Т., Ротенбергер, М.А., Чаттерджи, С.: Методология исследования науки о дизайне для исследования информационных систем. Журнал информационных систем управления 24, 45-77 (2007).