

УДК 338.24

A.A. Dorogovtseva, M.E. Salakhova

**BUILDING BUSINESS PROCESSES IN DIFFERENT STRATEGIC TYPES OF FIRMS**

This article is devoted to the analysis of the strategic types of firms and the construction of business processes for each type. Theoretical aspects and foundations of the firm's strategies are considered. Each type has a notation for building business processes, examples are given.

**Keywords:** company strategy, strategic types of company, notation, business process, business process construction, strategic management.

А.А.Дороговцева<sup>1</sup>, М.Е.Салахова<sup>2</sup>**ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РАЗНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ТИПАХ ФИРМЫ**

Данная статья посвящена анализу стратегических типов фирмы и построению бизнес-процессов для каждого типа. Рассмотрены теоретические аспекты и основы стратегий фирмы. Каждому типу подобрана нотация для построения бизнес-процессов, приведены примеры.

**Ключевые слова:** стратегия фирмы, стратегические типы фирмы, нотация, бизнес-процесс, построение бизнес-процессов, стратегический менеджмент.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-29-34

Важным условием эффективного развития фирм является разработка стратегий, которые чаще всего представляют их в общем виде, не принимая во внимание их конкретные типы. В результате стратегическое планирование обедняется, невозможно связать различные стратегии воедино, нарушаются принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении, а сами стратегии становятся нежизнеспособными, имеющими нечто, мало связанное с реальными условиями управления.

Под "стратегией фирмы" понимается система мер, рассчитанных на будущее, обеспечивающих достижение долгосрочных целей, поставленных компанией. Стратегия устраняет неопределённость и обеспечивает порядок, а программа конкретных действий определяется способом мышления менеджмента фирмы. Зубкова А.Г. в своём учебнике пишет о том, что стратегическое мышление должно одновременно учитывать тактику предприятия, поскольку любая долгосрочная цель реализуется с помощью тактических действий [1. С. 4].

Основной постулат теории стратегического менеджмента: "приспосабливание" организации к окружающей среде – является главным условием её успеха. Акмаева Р.И. отмечает в своём практикуме, что эффективная стратегическая адаптация должна основываться на использовании отличительных особенностей организации, которые уникальным образом взаимодействуют с дифференцированной средой. Поэтому организация должна не только поддерживать соответствие своих ресурсов и возможностей окружающей среде, но и уметь прогнозировать изменения в окружающей среде, влиять на баланс сил в этой среде и развивать свои способности и ресурсы для разработки новых источников конкурентных преимуществ [2].

Для решения своих задач развития и достижения целей компания может применять различные стратегии. Существует множество стратегий различных типов: роста, продаж, сокращения, финансовых, развития производства, маркетинга, инвестиций и многих других. Для того чтобы ориентироваться в таком количестве стратегий, в страте-

<sup>1</sup> Дороговцева А.А., заведующая кафедрой управления персоналом и рекламы, доктор экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Dorogovtseva A.A., Head of the Department of Human Resources Management and Advertising, Doctor of Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: doroganna@mail.ru

<sup>2</sup> Салахова М.Е., студентка 3 курса магистратуры, направление "Инновационный менеджмент", факультет экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Salakhova M.E., 3rd year Student of the Master's Program, Direction "Innovation Management", Faculty of Economics and Management; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: salakhova\_margarita@mail.ru

гическом менеджменте используются различные классификации стратегий, которые позволяют упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для менеджеров, чтобы понять их суть.

В соответствии с уровнями иерархической структуры компании все стратегии разделены на четыре группы, представленные в Табл. 1 [3].

Таблица 1 – Характеристика стратегических типов

Тип	Определение	Характеристика
Главная стратегия, корпоративная	Главная стратегия – синтез стратегий развития подразделения, на основе которого должен быть достигнут новый уровень развития	Описывает развитие организации в целом, формулируется на высшем уровне и обязательна для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Необходимо определить комбинацию и масштабы деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить основные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, выбрать и расставить менеджеров на ключевые должности
Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц (СБЕ)	Бизнес-единица – это подразделение компании, которое осуществляет полный цикл – маркетинг, производство, продажи, а в некоторых случаях исследования и разработки	Стратегии разрабатываются, когда компания имеет независимые виды бизнеса и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единицы обладают большой независимостью, их руководители самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и продаж, стимулирования и найма персонала, развития производства. Стратегия развития каждой СБЕ также должна разрабатываться с главной стратегией компании
Функциональные стратегии	Функциональные стратегии – это стратегии более низкого уровня, обеспечивающие реализацию стратегий бизнес-единиц и компании в целом	Разработка стратегий учитывает общекорпоративные задачи и в то же время задачи развития подразделений в целом. Эти стратегии классифицируют по функциональным подразделениям компании. Подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, каждое функциональное подразделение разрабатывает инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную стратегию и другие. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений
Стратегии команд, рабочих групп и сотрудников	Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компанией	Стратегия компании будет эффективно реализована только тогда, когда общие стратегические цели высшего уровня будут преобразованы в стратегические цели сотрудников более низких уровней, от которых зависит реализация стратегий. Важность стратегий четвертого уровня в настоящее время возрастает в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях

Исходя из представленной классификации стратегических типов фирмы, для каждого можно определить свою нотацию, которая будет наиболее подходящей.

Бизнес-процессы для главного стратегического типа фирмы можно построить во всех трёх нотациях, так как описывается компания в целом. В нотации IDEF можно отобразить укрупнённые бизнес-процессы, так как модель ограничена в количестве процессов, и показать, какой отдел или руководитель должен отвечать за реализацию процесса, а также какие данные являются входящими, чем регламентируются процессы и какой получаем результат на выходе. Но модель данной нотации сложно использовать и анализировать. Благодаря нотации eEPC можно отобразить все необходимые процессы на одной модели и её удобно анализировать, поэтому для главного стратегического типа фирмы лучше использовать данную нотацию. Плюсом также являются цветные фигуры, что значительно облегчает зрительное восприятие модели.

Рассмотрим пример eEPC, как осуществляются абстрактной фирмой "Безличные продажи", на Рис. 1.

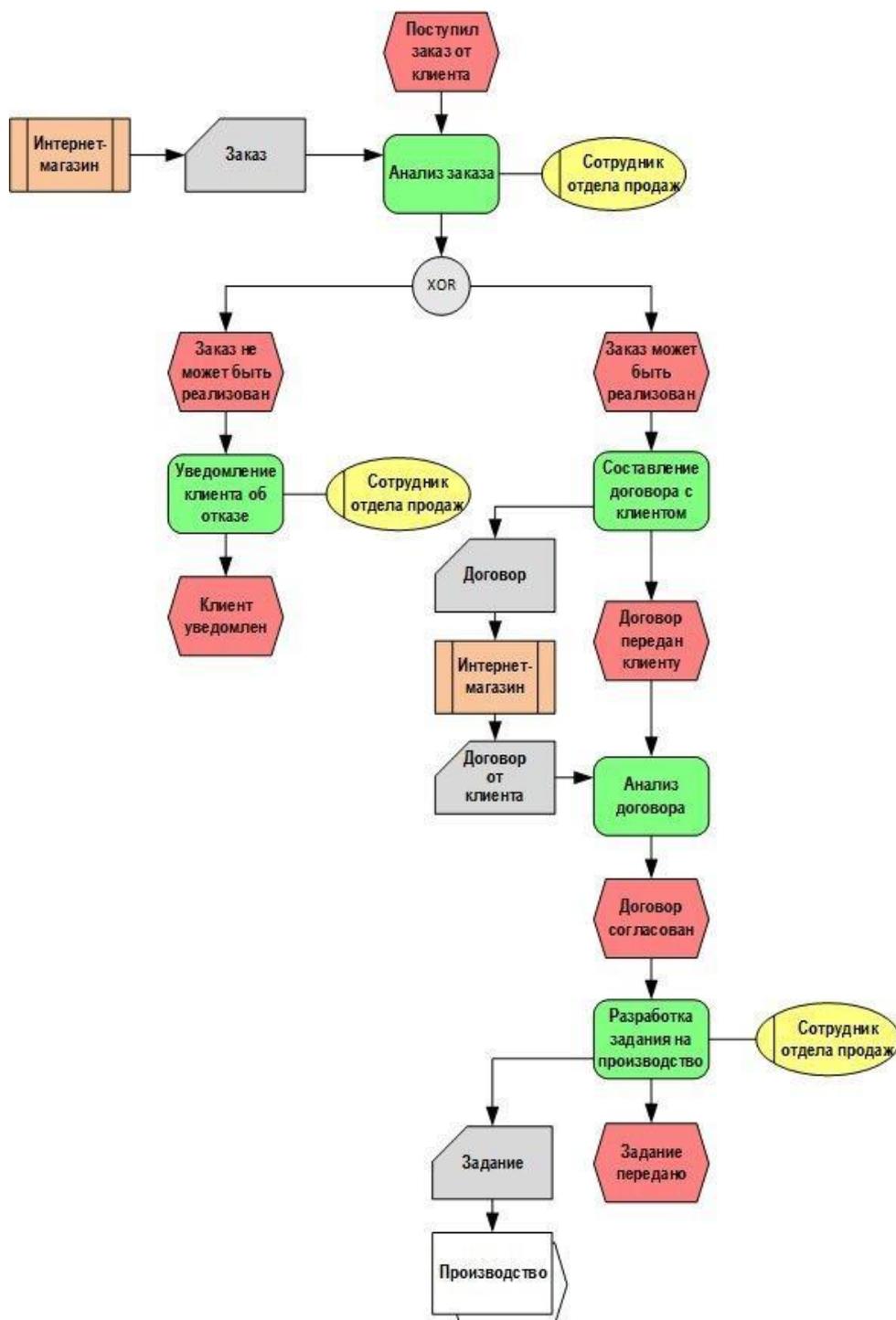


Рис. 1 – Схема осуществления "Безличных продаж" фирмы

Проанализируем диаграмму. Сотрудник отдела продаж получает заказ от клиента в интернет-магазине, после проверки его на возможность реализации, заключает договор или уведомляет об отказе. Сформированный договор передаётся в личный кабинет интернет-магазина, где он подписывается/утверждается клиентом. После получения контракта от клиента сотрудник формирует и передаёт производственное задание другому процессу – "Производство".

Для стратегического типа бизнес-единиц также можно использовать все три нотации. Они подойдут и как для описания всей компании с её подразделениями, так и для описания отдельно подразделений. Но лучше всего использовать BPMN, так как её можно интегрировать с 1С, что очень удобно руководству для мониторинга, особенно когда компания крупная. Например, фирма осуществляет деятельность в нескольких направлениях, и одно из направлений – поставка услуг связи (Рис. 2).

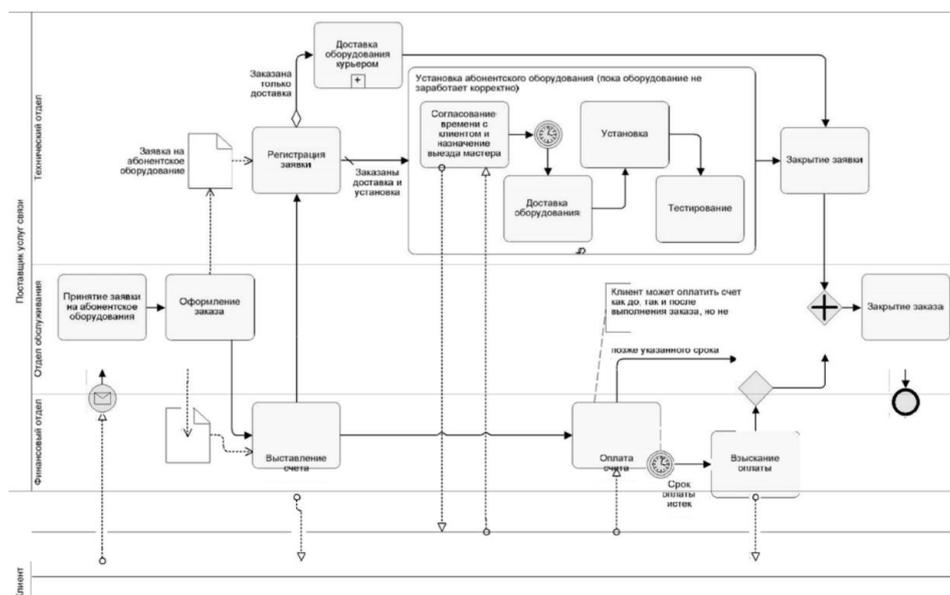


Рис. 2 – Модель поставки услуг связи

Процесс инициируется сообщением, полученным от клиента, продолжается линейно до действия "Выставление счёта", после чего он разделяется на два параллельных потока. После регистрации заявки ветвление отображается снова, но на этот раз процесс может идти только по одной линии, поэтому действие "Закрытие заявки" произойдёт только один раз – после выполнения одного из подпроцессов: "Доставка оборудования курьером" и "Установка абонентского оборудования". Соединительный шлюз параллельного исполнения показывает, что "Закрытие заказа" произойдёт только после запуска обоих входящих потоков – завершения работы в финансовом и техническом отделах.

Функциональный стратегический тип фирмы подразумевает построение бизнес-процессов для каждого функционального подразделения. Для данного типа можно использовать любую нотацию, но наиболее подходит IDEF, так как она всегда "заострена" под лист формата A4 и из-за этого удобно распечатать, а также множество программ, поддерживающих данную нотацию. Можно распечатать бизнес-процессы каждого функционального подразделения, раздать соответствующим руководителям, а также, например, развесить на стене, чтобы полная картина всегда была перед глазами.

В качестве примера на Рис. 3 показан фрагмент модели технологической подготовки производства в виде контекстной диаграммы IDEF0, а на Рис. 4 показана её декомпозиция. Контекстная диаграмма – это самая первая, начальная диаграмма, расположенная в верхней части древовидной структуры диаграмм и представляющая наиболее общее описание системы и её взаимодействия с внешней средой.

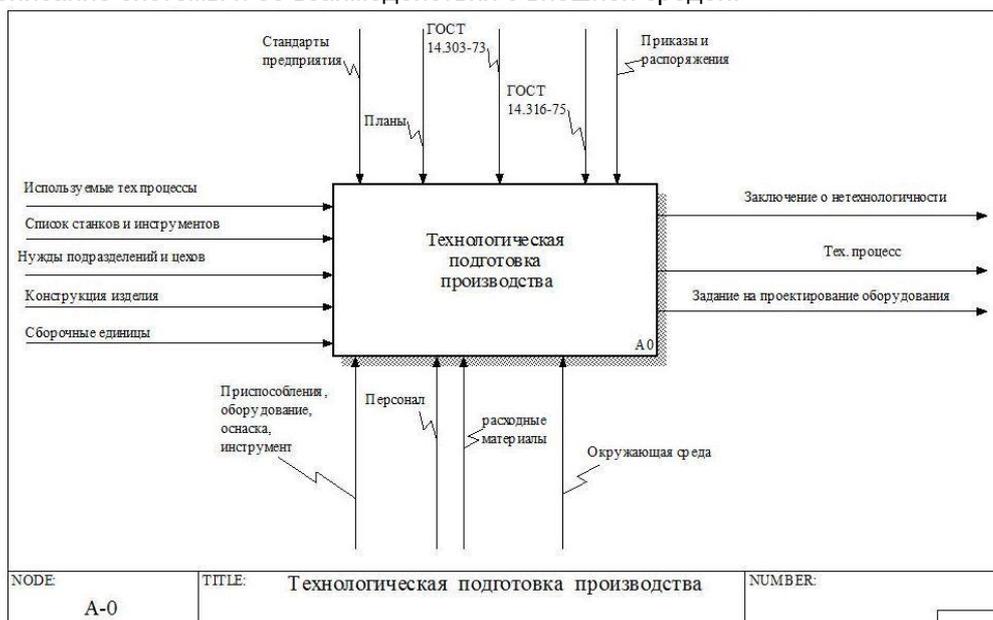


Рис. 3 – Контекстная IDEF0-диаграмма



На рисунке мы видим, что есть дорожки с исполнителями: инициатор, его руководитель, экономист, бухгалтер и казначей. Заявка на платёж от создания инициатором, попадает к руководителю и имеет несколько вариантов развития, либо есть замечания, которые инициатор исправляет и даёт снова на согласование, либо заявка не согласована и отменена, либо согласована и передана экономисту. Экономист в свою очередь проверяет бюджет и может отправить заявку на доработку, либо отклонить из-за отсутствия средств, либо передать в бухгалтерию, которая в зависимости от условий договора либо отклоняет, либо отправляет в казначейство. Казначей добавляет в реестр платежей и направляет отчёт о статусе заявки инициатору. Все действия интегрируются с 1С.

В Табл. 2 представлены стратегические типы фирмы и нотации, которые наиболее подходят для каждого.

Таблица 2 – Сопоставление стратегических типов и нотации

<b>Стратегический тип</b>	<b>Нотация</b>
Главный (корпоративный) стратегический тип	eEPC
Стратегический тип бизнес-единиц	BPMN 2.0
Функциональный стратегический тип	IDEF
Стратегический тип команд, рабочих групп и сотрудников	BPMN 2.0

Все стратегические типы (Табл. 2) очень важны для компаний. Самое наилучшее, когда в одной организации описаны бизнес-процессы для всех четырёх.

Стратегия – это комплексная модель, с помощью которой предприятие достигает своих целей. В каждой фирме можно выделить четыре стратегических типа, каждому из которых соответствует нотация: для главного стратегического типа подходит нотация eEPC; для стратегического типа бизнес-единиц и стратегического типа команд, рабочих групп и сотрудников – BPMN 2.0; для функционального стратегического типа – IDEF.

Благодаря построению бизнес-процессов для разных стратегических типов фирма развивается эффективно, так как принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении не нарушены, т.е. различные стратегии связаны воедино и жизнеспособны.

#### Список использованных источников

1 Лекция по теме "Стратегическое управление компанией как объект изучения" / <https://moodle.kstu.ru/> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=40317>. – Дата доступа: 10.09.2021.

2 Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131 с.

3 О классификациях стратегий компаний / Маленков Ю.А. // <https://www.cfin.ru/> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>. – Дата доступа: 10.09.2021.