

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

---

УДК 338.24

**О. А. Тимашкова**

**Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкий национальный технический университет»  
в г. Горловка**

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

*Обоснованы и обобщены принципы управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации с целью обеспечения методологической базы для дальнейшего их совершенствования на основе формирования соответствующего комплексного механизма управления. Проанализированы методологические основы для последующего совершенствования управленческих практик, что предшествует разработке комплексного механизма управления, интегрирующего передовые цифровые технологии.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, механизм управления, промышленное предприятие, процессный подход к управлению, управление, совершенствование бизнес-процессов, цифровая трансформация

### **Введение**

Цифровая трансформация определена ключевой целью государственного развития России до 2030 года [1]. Цифровая трансформация промышленных предприятий в настоящее время определяет необходимость изменения подходов к организации производства и управления на основе синтеза современных информационных технологий, цифровых решений и оптимизации бизнес-процессов в соответствии с требованиями цифровой бизнес-среды. Сложность, динамичность и многофакторность трансформационных процессов обуславливают необходимость разработки качественно новых подходов к управлению промышленными предприятиями и их бизнес-процессами в современных условиях. Передовые промышленные предприятия с высоким уровнем цифровой зрелости задействуют цифровые технологии на всех этапах реализации цепочки создания ценности для клиентов. Для обеспечения эффективной цифровой трансформации и повышения цифровой зрелости промышленных предприятий их бизнес-процессы должны быть описаны, проанализированы, регламентированы, усовершенствованы, оптимизированы и затем интегрированы в комплексные цифровые решения. С этой целью разрабатывается механизм управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации. При этом важное научное значение имеет формирование методологической основы такого механизма на основе обобщения системы принципов управления.

### **Анализ публикаций**

Актуальность проблемы обуславливает пристальное внимание к ней со стороны отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления. Вопросам цифровой трансформации посвящены труды таких ученых, как И. В. Абрамов, Ю. И. Грибанов, Дж. Клерк, Н. А. Кравченко, Х. Лорентс, В. Д. Маркова, Н. Негропонте, Е. И. Рузина, Дж. Срей, Д. Тапскотт, И. А. Толочко, Е. А. Яковleva и других.

Теоретико-методологический базис процессного подхода к управлению сформирован в научных публикациях таких ученых, как Х. Биннер, А. Бъерн, У. Э. Деминг, Д. Джестон, Й. Нелис, Г. О. Нив, Х. В. Низведен, М. Ротер, Дж. Чампи, М. Хаммер, Дж. Харрингтон,

В. А. Шер, В. Шухарт, К. С. Эсселинг и других. Проблемы управления бизнес-процессами предприятий и организаций различных видов экономической деятельности исследовались в работах таких отечественных ученых, как Н. М. Абдиев, Г. В. Агафонова, М. М. Болдырев, А. И. Громов, Т. П. Данько, М. А. Дмитренко, А. В. Дьячкова, А. З. Евлоев, В. Г. Елиферов, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев, А. И. Козловская, Г. У. Корнеев, А. В. Корнеева, О. Крышкин, Ю. В. Ляндау, А. Г. Мадера, В. В. Репин, А. В. Сидорова, Е. А. Хлевная, А. А. Цыганов и других.

Несмотря на обширную и развитую теоретико-методологическую базу в области управления бизнес-процессами, исследование вопросов управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации требует дальнейшего совершенствования.

### ***Цель работы***

Обосновать и обобщить систему принципов управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации для формирования методологической основы при разработке комплексного механизма управления ими.

### ***Основная часть***

Управление бизнес-процессами основывается на целой системе базовых положений и принципов, опирающихся на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Принципы управления бизнес-процессами определяют структуру управляемой системы, методы воздействия, основополагающие нормы и правила, организацию и систему управления промышленного предприятия. Они также задают направление развития предприятия и его структурных подразделений. На основе этих принципов происходит корректировка целей предприятия и уточнение приоритетов.

Принципы управления определяют стратегию руководства предприятием и его структурными подразделениями. Исследование принципов управления в настоящее время является актуальной темой, поскольку в современных условиях невозможно обеспечить эффективное функционирование и рост объемов деятельности предприятия, не опираясь на изученные, обоснованные и проверенные практикой принципы управления [2].

В условиях цифровой экономики управление бизнес-процессами превращается в стратегическое направление деятельности предприятия. Для достижения успеха необходимо разрабатывать подходы, которые будут соответствовать целям и специфике промышленного предприятия, учитывая уникальные особенности отрасли и инфраструктуры.

Принципы управления бизнес-процессами промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации содержат целый ряд методологических правил при разработке стратегий и методов, направленных на оптимизацию работы предприятий. Они включают в себя установление ясных целей и задач, определение ключевых процессов, непрерывное улучшение процессов, а также мониторинг и контроль исполнения задач.

Принципы управления являются ключевым структурным элементом. В данном исследовании под принципами управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации будем понимать те ключевые правила, основные положения и нормы, которым должны соответствовать принимаемые управленческие решения при реализации механизма и концепции управления бизнес-процессами в условиях цифровой трансформации. Для обеспечения высокой цифровой зрелости промышленных предприятий за счет изменения, совершенствования и оптимизации бизнес-процессов выделены три группы принципов управления: принципы функционирования и развития промышленных предприятий как сложных социально-экономических систем (СЭС); принципы цифровой трансформации промышленных предприятий; принципы управления бизнес-процессами промышленных предприятий. Структура разработанной автором системы принципов представлена на рисунке [3].

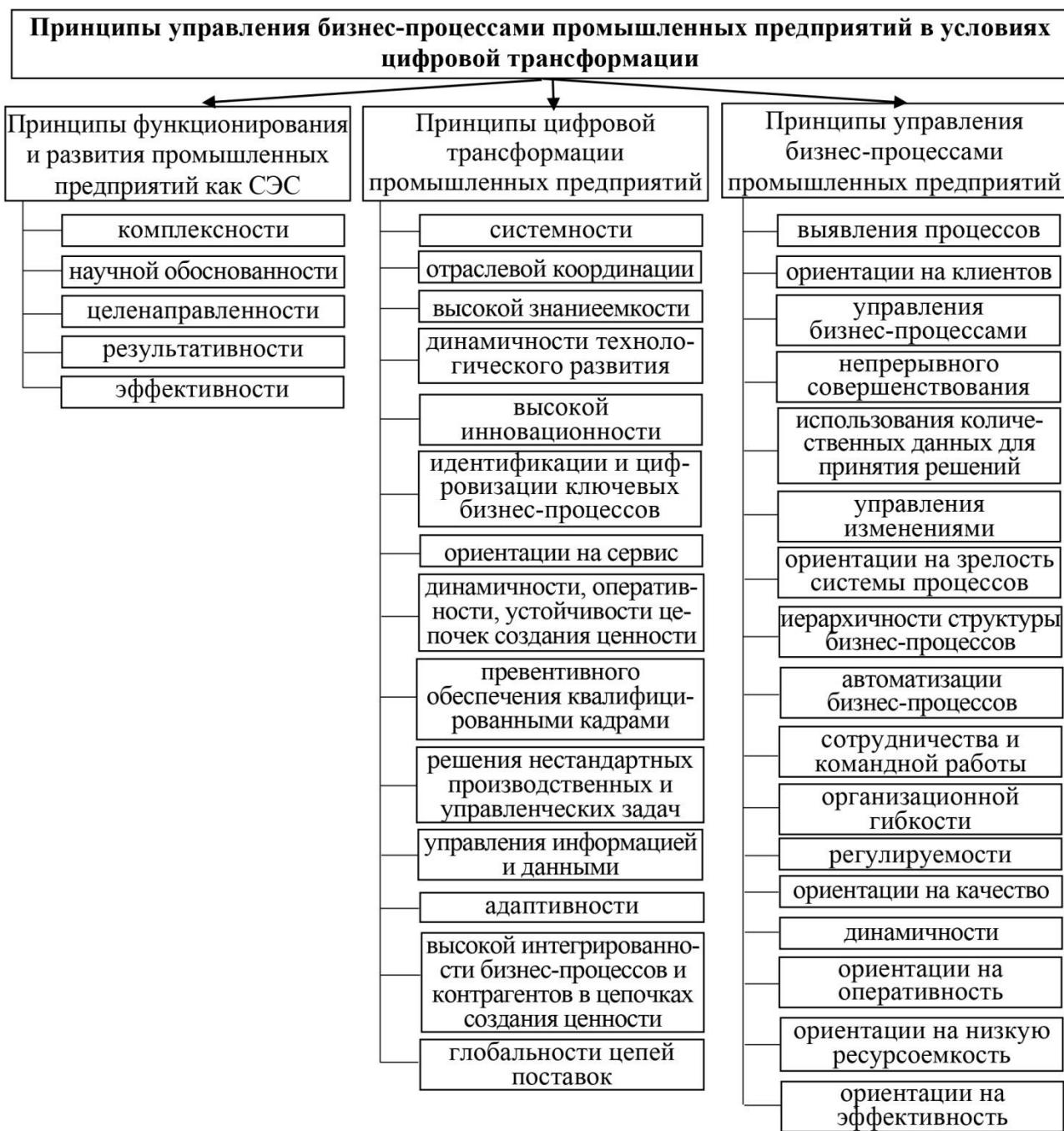


Рисунок – Система принципов управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации

Принципы функционирования и развития промышленных предприятий как СЭС включают [3]:

- *принцип комплексности* – в состав системы должны входить все элементы, которые требуются и являются достаточными для эффективного выполнения функций и задач в соответствии с определенными стандартами и условиями, а также с учетом тщательного анализа и обоснования принятого решения;

- *принцип научной обоснованности управления* –правленческие решения и действия должны базироваться на строго научных методах и подходах. Этот принцип предполагает проведение всестороннего анализа и учета множества факторов, влияющих на эффективность функционирования промышленного предприятия как сложной экономической системы;

- *принцип целенаправленности* – оптимальная организация бизнес-процессов, позволяет достичь поставленных целей;
- *принцип результативности* – детальный анализ выполнения бизнес-процессов, оценка результативности, а также выявление возможностей для оптимизации; определение связи между целями и критериями их достижения на всех уровнях управления; непрерывный мониторинг динамики внутренних и внешних трансформаций;
- *принцип эффективности* – снижение затрат, многозадачность, рациональное использование ресурсов, структурированная система мониторинга и отчетности.

Анализ экономической литературы [4–10] показал, что к системе принципов цифровой трансформации промышленных предприятий целесообразно отнести:

- *принцип системности* – объекты и явления в процессе цифровой трансформации могут быть рассмотрены как системы, обладающие определенной структурой и функционирующие по своим законам, которые влияют на взаимодействие элементов между собой и с внешней средой;
- *принцип отраслевой координации* – формирование унифицированного цифрового промышленного пространства, интеграция смежных областей на уровне цифрового взаимодействия;
- *принцип высокой знаниемкости* – непрерывное обогащение знаний на базе цифровых компетенций и новейших навыков цифрового управления бизнес-процессами промышленных предприятий;
- *принцип динамичности технологического развития* – непрерывный процесс изменений и технологический прогресс, происходящий под воздействием технических, экономических и институциональных факторов;
- *принцип инновационности* – это не только обновление технологий, но и новый подход к развитию промышленного предприятия;
- *принцип идентификации и цифровизации ключевых бизнес-процессов* – определение целей и задач, моделирование текущих процессов, разработка оптимальных процессов, внедрение технологий и автоматизация, создание процедур и стандартов, оценка рисков и контроль качества, внедрение и постоянное совершенствование;
- *принцип ориентации на сервис* – разработка и внедрение процессов, направленных на постоянное улучшение качества сервисов, является ключевой стратегией оптимизации внутренних процессов промышленного предприятия. Это позволяет систематически выявлять и устранять недостатки, а также внедрять инновации, направленные на повышение удовлетворенности клиентов и эффективности бизнес-процессов;
- *принцип динаминости, оперативности и устойчивости создания цепочек ценностей* – возникновение инновационных ценностных предложений, обострение конкурентной борьбы со стороны новых цифровых компаний, внедрение автоматизации и мгновенный обмен данными. Обеспечение устойчивости в процессе создания ценностей требует долгосрочного планирования, которое, в свою очередь, предполагает стабильность и наличие крупных интегрированных производственных систем;
- *принцип превентивного обеспечения квалифицированными кадрами* – кадровая политика промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации должна быть ориентирована на формирование кадрового потенциала в будущем;
- *принцип решения нестандартных производственных и управленических задач* – применение методов повышения эффективности творческой деятельности занятого персонала, анализ и моделирование бизнес-процессов промышленных предприятий с применением современных информационных технологий;
- *принцип управления информацией и данными* – единый подход к обработке данных; высокое качество информации (достоверность, полнота, актуальность и своевременность); соблюдение законодательных актов нормативных документов и отраслевых стандартов, регламентирующих работу с данными; прозрачность процессов работы с данными для всех

участников; идентификация и классификация данных; обеспечение контроля с целью безопасности и защиты данных; создание резервных копий и восстановление данных; организация эффективного управления данными (свободный доступ и использование информации для принятия эффективных управленческих решений и совершенствования бизнес-процессов);

– *принцип адаптивности* – критерии, по которым происходит преобразование, не являются постоянными, они должны постоянно развиваться в тесном сотрудничестве с вовлеченными участниками, принимая во внимание текущие нужды людей и приспосабливаясь к изменениям в обществе. На всех стадиях процесса преобразования необходимо учитывать новые проблемы;

– *принцип высокой интегрированности бизнес-процессов и контрагентов в цепочках создания ценности* – в рамках интегрированной кооперационной сети бизнес-процессы и контрагенты эффективно взаимодействуют и интегрируются. Каждая организация сохраняет свою автономию, одновременно участвуя в многочисленных цепочках и осуществляя координацию не только собственной операционной деятельности, но и взаимодействий с другими участниками каждой цепочки;

– *принцип глобальности цепей поставок* – взаимодействие и координация (для непрерывного функционирования промышленных предприятий необходимо учитывать многообразие международных норм, культурных особенностей и логистических вызовов); адаптация к изменяющимся внешним условиям (способность прогнозировать возможные сбои и оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям); диверсификация источников (возможность предприятия использовать сырье и материалы стран-партнеров и тем самым минимизировать риск возникновения сбоев).

На основе анализа литературы в области процессного подхода к управлению [11–24] идентифицированы и обобщены следующие принципы управления бизнес-процессами промышленных предприятий:

– *принцип выявления процессов* – определение границ и целей анализа бизнес-процессов предприятия; сбор информации с целью точной идентификации бизнес-процессов; определение ключевых показателей с целью контроля за выполнением бизнес-процессов;

– *принцип ориентации на клиентов* – понимание запросов потребителей, их нужд, стремлений и предпочтений. Умение оперативно адаптироваться к меняющимся условиям рынка и потребностям потребителей – это ключевой навык, позволяющий предприятию оставаться конкурентоспособным. Постоянное совершенствование продукции и услуг на основе обратной связи – залог успешного развития любого предприятия;

– *принцип управления бизнес-процессами* – описание бизнес-процессов, оформленное документально; оценка соотношения ущерба и выгоды от изменений; первоначальная оптимизация ключевых элементов и операций бизнес-процессов; обеспечение информационной поддержки сотрудников. Управление любым бизнес-процессом проводится с целью постоянного повышения его эффективности;

– *принцип непрерывного совершенствования бизнес-процессов* – постоянная работа над повышением эффективности и оптимизации всех аспектов деятельности промышленного предприятия. Включает в себя анализ производительности, выявление возможностей для улучшения и постепенную трансформацию бизнес-процессов, продуктов и персонала;

– *принцип использования количественных данных для принятия решений* – сбор, анализ и принятие решений на основе конкретных данных, их анализе, моделировании, прогнозировании поведения объекта управления под воздействием целенаправленных управленческих воздействий;

– *принцип управления изменениями* – привлечение работников в процесс изменений; четкий план, определяющий этапы и временные рамки; адаптация к условиям рынка; создание гибкой корпоративной культуры; обучение и поддержка персонала вследствие происходящих изменений; мониторинг результатов и корректировка в случае необходимости;

– *принцип ориентации на зрелость системы процессов* – эффективность бизнес-процессов может быть объективно оценена через призму уровня зрелости процессов. Этот фундаментальный постулат является краеугольным камнем в методологии моделей зрелости процессов, которые, в свою очередь, позволяют проводить комплексную диагностику текущего состояния процессов и формулировать стратегически обоснованные рекомендации для их оптимизации и дальнейшего развития. Оценка зрелости процессов выступает в качестве ключевого инструмента для идентификации областей, требующих первоочередного вмешательства, а также для разработки целевых сценариев совершенствования, направленных на повышение общей операционной эффективности и конкурентоспособности организации;

– *принцип иерархичности структуры бизнес-процессов* – оптимальная организационная структура и система распределения полномочий. Позволяет обеспечить ясность и легкость в описании на верхнем уровне, где руководитель оперирует сводными данными, не увязая в деталях. При этом сохраняется круговая причинно-следственная связь: высший уровень влияет на низший, но и поведение множества сотрудников в совокупности формирует показатели предприятия, оказывая влияние на решения руководства;

– *принцип автоматизации бизнес-процессов* – интеграция передовых механизмов и алгоритмов, предполагающая выполнение операций с более высокой скоростью, точностью и эффективностью по сравнению с традиционными человеческими методами. Позволяет существенно оптимизировать производственные и управленические процессы, минимизировать временные и финансовые затраты, а также перераспределить трудовые ресурсы в пользу стратегических задач. В результате автоматизация способствует повышению общей производительности и конкурентоспособности организации;

– *принцип динаминости* – входные ресурсы, внутренние правила, алгоритмы, технологии и законы постоянно меняются, что приводит к непрерывному изменению конечного продукта с течением времени. Динамичными могут быть бизнес-процессы, длительность реализации которых превышает время цикла трансформации или совершенствования. Данный принцип достаточно актуален, так как бизнес в настоящее время достаточно динамичен;

– *принцип ориентации на низкую ресурсоемкость* – внедрение рационального использования ресурсов в общую стратегию развития промышленного предприятия; комплексный подход к бизнес-процессам производства, применению и обслуживанию ресурсов, а также интеграция системы ресурсосбережения не только в технологические и экономические бизнес-процессы процессы, но и в финансовые, налоговые и бизнес-процессы управления персоналом;

– *принцип регулируемости* – регламентация бизнес-процессов, которая подразумевает разработку и поддержание в актуальном состоянии документов, служащих основой для управления этими бизнес-процессами. Речь идет о стандартах предприятия, положениях, регламентах, инструкциях и других нормативно-правовых документах, обеспечивающих эффективное функционирование промышленного предприятия;

– *принцип ориентации на качество* – внедрение на предприятии системы мер, направленных на обеспечение действенного мониторинга, оценки и анализа бизнес-процессов. Позволит своевременно вносить корректизы и улучшения, необходимые для обеспечения бесперебойной и эффективной работы промышленного предприятия;

– *принцип сотрудничества и командной работы* – все члены команды достигают единого понимания, что является результатом внутреннего согласия каждого с общим результатом и внутренней мотивацией к реализации принятого решения. Каждый участник несет ответственность за результат;

– *принцип организационной гибкости* – параллельное решение текущих задач и способность подстраиваться под новые условия;

– *принцип ориентации на оперативность* – является основополагающим и обеспечивает эффективное функционирование промышленного предприятия в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры. В рамках оперативного управления можно выделить несколько

основных стадий: разработка плана действий, контроль за выполнением, исследование и улучшение рабочих процессов;

– *принцип ориентации на эффективность* – комплексный анализ бизнес-процесса с целью выявления его ключевых характеристик и требований к выходным параметрам. Это включает в себя детальное исследование степени удовлетворенности клиентов, экономической эффективности, качества и других критических показателей. На основе полученных данных формулируются целевые значения для каждого из этих параметров, что служит основой для последующей оптимизации процесса. Далее следует этап реинжиниринга бизнес-процесса, направленный на достижение установленных целевых значений. Этот процесс предполагает радикальное переосмысление и перепроектирование существующих процедур с целью повышения их эффективности, адаптивности и соответствия современным стандартам управления. Особое внимание уделяется интеграции передовых технологий и методов, что позволяет значительно повысить производительность и качество выходного продукта.

### ***Заключение***

Таким образом, в представленном исследовании обоснована и обобщена система принципов управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации. Сложность и многогранность трансформационных процессов обусловили выделение трех подсистем принципов: принципов функционирования и развития промышленных предприятий как социально-экономических систем (СЭС); принципов цифровой трансформации промышленных предприятий; принципов управления бизнес-процессами промышленных предприятий. Эти принципы обеспечивают формирование правил и методологической основы при разработке комплексного механизма управления бизнес-процессами в условиях цифровой трансформации. Его разработка и реализация является предметом дальнейших исследований автора.

### ***Список литературы***

1. О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента Российской Федерации № 203 от 09.05.2017 г. – Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 21.03.2025).
2. Новопашина, А. А. Содержание и классификация принципов управления предприятием, особенности их применения в современной экономической среде / А. А. Новопашина // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы V Международной научной конференции, Санкт-Петербург, декабрь 2016 г. – Санкт-Петербург : Свое издательство, 2016. – С. 117–120.
3. Курносова, О. А. Концептуальная модель управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации / О. А. Курносова, О. А. Тимашкова // Теория и практика общественного развития. – 2024. – № 10. – С. 145–155.
4. Кафиятуллина, Ю. Н. Принципы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Ч. 1 / Ю. Н. Кафиятуллина, Д. А. Курочкин, Д. В. Сердечный // Вестник университета. – 2022. – № 6. – С. 74–82.
5. Каблашова, И. В. Инновационное развитие системы управления предприятием в условиях цифровой трансформации / И. В. Каблашова, И. В. Логунова, Ю. А. Саликов. – Текст : электронный // Организатор производства. – 2019. – Т. 27. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitiye-sistemy-upravleniya-predpriyatiem-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 27.03.2025).
6. Болотина, А. С. Анализ влияния цифровой трансформации на традиционные бизнес-модели / А. С. Болотина // Молодой ученый. – 2023. – № 45(492). – С. 149–152.
7. Масленников, В. В. Методология цепочек создания ценности в условиях цифровой трансформации организаций / В. В. Масленников, Н. Д. Воронин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – № 6А. – С. 738–749.
8. Слепцова, Ю. А. Интеграционная стратегия предприятия в условиях цифровой трансформации экономики / Ю. А. Слепцова, Р. М. Качалов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11. – № 5. – С. 7–21.
9. Ананьев, В. И. Цифровое предприятие: трансформация в новую реальность / В. И. Ананьев, К. В. Зимин, М. И. Лугачев [и др.] // Бизнес-информатика. – № 2(44). – 2018. – С. 45–54.
10. Фетюхина, О. Н. Концепция и маркетинг глобальной цепи поставок продукции / О. Н. Фетюхина // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5. – № 3. – Ч. 3. – С. 306–312.

11. Колесникова, А. В. Основные принципы организации работы клиентаориентированной компании / А. В. Колесникова // Евразийский Союз Ученых. Экономические науки. – 2015. – № 4(13). – С. 160–161.
12. Воскресенская, О. В. Об управлении бизнес-процессами на предприятии / О. В. Воскресенская. – Текст : электронный // E-Scio. – 2023. – № 3(78). – С. 474–484. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-upravlenii-biznes-protsessami-na-predpriyatii> (дата обращения: 30.03.2025).
13. Криворучко, О. Н. Непрерывное совершенствование бизнес-процессов предприятия / О. Н. Криворучко. – Текст : электронный // Экономика транспортного комплекса. – 2016. – № 27. – С. 41–51. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nepregruvnoe-sovershenstvovanie-biznes-protsessov-predpriyatiya> (дата обращения: 30.03.2025).
14. Келарев, В. В. Механизм управления организационными изменениями предприятия в современных условиях / В. В. Келарев. – Текст : электронный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2014. – № 2. – С. 64–71. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-organizatsionnymi-izmeneniyami-predpriyatiya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 30.04.2025).
15. Сильченко, К. Г. Бизнес-процесс как основа процессного подхода / К. Г. Сильченко, Н. А. Кривоносенко. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 20(415). – С. 500–504. – URL: <https://moluch.ru/archive/415/91607/> (дата обращения: 11.03.2025).
16. Минтуш, О. В. Динамическая система управления организациями / О. В. Минтуш. – Текст : электронный // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 133–137. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskaya-sistema-upravleniya-organizatsiyami> (дата обращения: 11.03.2025).
17. Речкалов, А. В. Подход к построению структуры управления бизнес-процессами предприятия / А. В. Речкалов, Д. А. Ерофеев, И. Т. Ахмедшин. – Текст : электронный // Вестник УГАТУ. – 2007. – Т. 9.– № 4. – С. 48–56. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhod-k-postroeniyu-struktury-upravleniya-biznes-protsessami-predpriyatiya> (дата обращения: 11.03.2025).
18. Астафьева, О. Е. Особенности организации эффективной системы управления ресурсосбережением и энергоэффективностью в различных отраслях экономики / О. Е. Астафьева. – Текст : электронный // Вестник университета. – 2017. – № 2. – С. 197–201. – URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/viewFile/616/39> (дата обращения: 11.03.25).
19. Хубаев, Г. Н. Оценка резервов снижения ресурсоемкости товаров и услуг: методы и инструментальные средства / Г. Н. Хубаев. – Текст : электронный // Прикладная информатика. – 2012. – № 2(38). – С. 111–117. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-rezervov-snizheniya-resursoemkosti-tovarov-i-uslug-metody-i-instrumentalnye-sredstva> (дата обращения: 11.03.2025).
20. Федорин, Л. Э. Регламентация бизнес-процессов как механизм повышения эффективности хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов / Л. Э Федорин, Ю. М. Логвинова. – Текст : электронный // Экономика космоса. – 2022. – № 1. – С. 13–18. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reglamentatsiya-biznes-protsessov-kak-mehanizm-povysheniya-effektivnosti-hozyaystvennoy-deyatelnosti-hozyaystvuyuschih-subektov> (дата обращения: 11.03.2025).
21. Методика управления бизнес-процессами предприятия рамках системы менеджмента качества / О. В. Мартыненко, Т. С. Кочегарова, Ф. Календаров, О. Б. Портнягин. – Текст : электронный // Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 3. – С. 133–143. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-upravleniya-biznes-protsessami-predpriyatiya-ramkah-sistemy-menedzhmenta-kachestva> (дата обращения: 16.03.2025).
22. Алексина, О. Е. Эффективный метод командного взаимодействия // О. Е. Алексина, А. Л. Гапоненко, Т. В. Ушакова // Государственная служба. – 2021. – Т. 23. – № 2. – С. 34–38.
23. Майкова, С. Э. Снижение ресурсоемкости производства как важнейшее условие обеспечения роста экономики без ущерба для экологии / С. Э. Майкова. – Текст : электронный // Отходы и ресурсы : [интернет-журнал]. – 2021. – Т. 8. – № 2. – DOI: 10.15862/07ECOR221. – URL: <https://resources.today/PDF/07ECOR221.pdf> (дата обращения: 16.03.2025).
24. Плотников, А. В. Концептуальная модель организационной гибкости / А. В. Плотников. – Текст : электронный // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 12. – С. 4851–4862. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-organizatsionnoy-gibkosti> (дата обращения: 17.03.2025).

*O. A. Тимашкова*

*Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
Принципы управления бизнес-процессами промышленных предприятий  
в условиях цифровой трансформации*

Цифровая трансформация определена ключевой целью государственного развития России до 2030 года. Для обеспечения эффективной цифровой трансформации и повышения цифровой зрелости промышленных предприятий их бизнес-процессы должны быть описаны, проанализированы, регламентированы, усовершенствованы,

оптимизированы и затем интегрированы в комплексные цифровые решения. С этой целью требуется разработка механизма управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации. При этом важное научное значение имеет формирование методологической основы такого механизма на основе обобщения системы принципов управления.

Принципы управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации – это ключевые правила, основные положения и нормы, которым должны соответствовать принимаемые управленические решения при реализации механизма и концепции управления бизнес-процессами в условиях цифровой трансформации. Для обеспечения высокой цифровой зрелости промышленных предприятий за счет изменения, совершенствования и оптимизации бизнес-процессов выделены три группы принципов управления: принципы функционирования и развития промышленных предприятий как социально-экономических систем; принципы цифровой трансформации промышленных предприятий; принципы управления бизнес-процессами промышленных предприятий. Все эти принципы формируют правила и обеспечивают методологическую основу при разработке комплексного механизма управления бизнес-процессами в условиях цифровой трансформации. Его разработка и реализация является предметом дальнейших исследований автора.

**БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ, УПРАВЛЕНИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ**

*O. A. Timashkova*

*Automobile and Road Institute (Branch) of the Federal State Budget Educational Institution  
of Higher Education «Donetsk National Technical University» in Gorlovka  
Principles of Managing Business Processes of Industrial Enterprises in the Context  
of Digital Transformation*

Digital transformation is defined as a key goal of Russia's state development until 2030. To ensure effective digital transformation and improve digital maturity of industrial enterprises, their business processes must be described, analyzed, regulated, improved, optimized and then integrated into comprehensive digital solutions. For this purpose, it is necessary to develop a mechanism for managing the business processes of industrial enterprises in the context of digital transformation. At the same time, it is of great scientific importance to form a methodological basis for such a mechanism based on a generalization of the system of management principles.

Under the principles of business process management of industrial enterprises in the context of digital transformation, we will understand those key rules, basic provisions and norms that management decisions must comply with when implementing the mechanism and concept of business process management in the context of digital transformation. To ensure high digital maturity of industrial enterprises by changing, improving and optimizing business processes, three groups of management principles are summarized: principles of functioning and development of industrial enterprises as complex socio-economic systems; principles of digital transformation of industrial enterprises; principles of business process management of industrial enterprises. All these principles form the rules and provide a methodological basis for the development of the integrated business process management mechanism in the context of digital transformation. Its development and implementation is the subject of further author's research.

**BUSINESS PROCESS, MANAGEMENT MECHANISM, INDUSTRIAL ENTERPRISES, PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT, MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION**

#### **Сведения об авторе:**

**О. А. Тимашкова**

SPIN-код РИНЦ:	6702-0121
Телефон:	+7 949 421-42-92
Эл. почта:	oa79@rambler.ru

*Статья поступила 27.05.2025*

*© O. A. Тимашкова, 2025*

*Рецензент: С. А. Легкий, канд. экон. наук, доц.,  
Автомобильно-дорожный институт  
(филиал) ДонНТУ в г. Горловка*